

**Nøgle kompetencer og behov for støtte.
Report II om international projektstyring
for voksenuddannelse i civilsamfundet.**

Hans Jørgen Vodgaard (red.)



Erasmus+

Nøglekompetencer og behov for støtte.**Rapport II om international projektstyring for voksenuddannelse i civilsamfundet**

Redaktør: Hans Jørgen Vodsgaard.

Medskribenter: Aron Weigl, Agnieszka Dadak and Jerzy Kraus, Lorenza Lupini and Luca Bordoni, Marianna Labbancz and Zsofi Jeney-Domingues.

© 2019: Interfolk - Institut for Civilsamfundet (DK), EDUCULT - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT), Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL), COOSS - Cooperativa Sociale Onlus scpa (IT), Hungarian Folk High School Society (HU).

Alle rettigheder forbeholdes. Rapporten kan citeres med kildehenvisning.

Udgiver Interfolks Forlag

Layout: Interfolks Forlag

1-udgave: Juli 2019

Forsidefoto: „Flash Mob Air © Palais des Beaux-Arts“, J.M. Dautel, [Wikimedia Commons](#), [CC BY-SA 4.0](#);

Denne multilaterale undersøgelse af nøglekompetencer for internationale projektledere fra civilsamfundets voksenuddannelsesområde er udviklet som det andet intellektuelle produkt i det 2-årige Erasmus+ udviklingsprojekt, september 2018 - august 2020, med titlen: “First-time international project realisers support network”

Projektet er støttet af den Europæiske Unions Erasmus+ program.



Denne publikation afspejler kun forfatterens synspunkter, og hverken Det polske Nationale Kontor for Erasmus+ programmet eller den Europæiske Kommission kan holdes ansvarlig for ændringer, der kan gøres af de heri indeholdte oplysninger.

Indholdsfortegnelse

Forord	4
1. Introduktion af forskningsmetoden	6
1.1 Kvalitative interviews	6
1.2 Undersøgelsesgruppen	7
2. Præsentation af kompetence profiler	11
2.1 Tværnationale resultater af online undersøgelsen	11
2.2 Den polske undersøgelse af nøglekompetencer	13
2.3 Den italienske undersøgelse af nøglekompetencer	21
2.4 Den ungarnske undersøgelse af nøglekompetencer	31
2.5 Den danske undersøgelse af nøglekompetencer	40
2.6 Den østrigske undersøgelse af nøglekompetencer	53
3. Kompetence trekanten	61
3.1 Metode.....	61
3.2 Strukturen af den nye kompetence trekant.....	62
3.3 Sammendrag af undersøgelsens prioriteringer	67
3.4 Perspektiver for træning af kompetencer	72
4. Projektledernes behov for støtte	74
4.1 Sammendrag af undersøgelsens resultater	74
4.2 anbefalinger fra den polske undersøgelse.....	77
4.3 anbefalinger fra den italienske undersøgelse	82
4.4 anbefalinger fra den ungarnske undersøgelse	84
4.5 anbefalinger fra den danske undersøgelse.....	88
4.6 anbefalinger fra den østrigske undersøgelse	92
4.7 Sammendrag af alle anbefalinger	96
Bilag:	101
A1. Oversigt over figurer	101
A2. Guides for interviews (English version)	103
A3. Online questionnaire (English version)	106

Forord

Denne rapport om kompetenceprofiler og behov for støtte til international projektledelse er en del af det 2-årige Erasmus + -udviklingsprojekt, september 2018 - august 2020, med titlen: "First-time international project realisers support network". Projektet er blevet støttet af det polske nationale agentur for Den Europæiske Unions Erasmus + program.

Partnerkredsen består af fem organisationer fra fem EU-medlemsstater, der arbejder inden for livslang læring, kultur, socialt arbejde og civilsamfundsudvikling. Partnerkredsen omfatter:

Koordinatoreren:

Foundation of Alternative Educational Initiatives (PL) – see www.fundacjaie.eu

Partnerne:

COOSS - Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT) – see www.cooss.it

Magyar Nepfoiskolai Tarsagag (HU) – see <https://nepfoiskola.hu>

EDUCULT - Denken und Handeln in Kultur und Bildung (AT) – see <http://educult.at>

Interfolk - Institut for Civilsamfund (DK) – see www.interfolk.dk

Projektet vedrører den relativt lave grad af internationalt samarbejde og netværk mellem organisationer for livslang læring fra civilsamfundene i EU's medlemsstater. Det er projektets mål at fremme innovation blandt voksenuddannelsesorganisationer inden for uddannelsesmetodik og i at tilbyde nye uddannelsestilbud for voksne.

Projektets arbejdsprogram har tre hovedfaser med følgende nøgleaktiviteter og produkter:

1. FASE: DEFINERE BASELINE, OKT 2018 – JUNI 2019 (9 MÅNEDER)

- Produkt 1: Fuldfør nationale undersøgelser og offentliggør undersøgelse I om succeser og udfordringer for internationalt samarbejde, seks sprog, PDF-udgave.
- Produkt 2: Fuldfør de nationale undersøgelser og offentliggør undersøgelse II om nøglekompetence og behov for støtte til international projektstyring, seks sprog, PDF-udgave.

2. FASE: UDVIKLE & TESTE, JULI 2019 – MARTS 2020 (9 MÅNEDER)

- Produkt 3: Designe, lancere og opdatere Portal for nye internationale projektledere
- Produkt 4: Udvikle mentor- og e-mentoring-system for nye internationale projektledere.
- Produkt 5: Udvikle kurser, læreplaner og ressourcer for nye internationale projektledere.
- T1 - T2: Gennemfør to tværnationale pilotkurser

3. FASE: VEJLEDNING OG FORMIDLING, APRIL – SEPTEMBER 2020 (6 MÅNEDER)

- Produkt 6: Etablere og udvikle det Internationale Netværk for vejledning og støtte
- ME1-ME4: Fem nationale konferencer, henholdsvis i Ancona (IT), Budapest (HU), Wien (AT), og København (DK).
- M5: En europæisk konference i Krakow (PL)

Denne multilaterale Rapport II er produkt 2 i arbejdsprogrammet og den udgør en del af vores indledende baseline undersøgelse.

Formålet med denne rapport II er at få viden om nøglekompetencer og behov for support som grundlag for at udvikle et nyt supportnetværk og mulige supporttjenester. Rapportens mål er:

- At klarlægge kompetenceprofilen for succesrige internationale projektledere og designe et passende kompetencesæt, der inkluderer de nødvendige 1) tekniske kompetencer, 2) lederkompetencer og 3) strategiske og forretningsmæssige kompetencer.
- At afklare behovene for støtte fra et nyt internationalt netværk for nye internationale projektledere, inkl. online-værktøjer, videnpiller, webinarer, mentor- og e-mentoring tjenester, peer-to-peer-rådgivning, uddannelseskurser, workshops og seminarer.

Rapporten inkluderer baggrundsanalyser og præsenterer en række nationale undersøgelser vedrørende kompetenceprofiler og behov for støtte. Rapporten kan hermed hjælpe med at afklare, hvilken type kompetencer, de forskellige grupper af projektledere og medlemmerne af deres ledelsesorganer har brug for at styrke, og det vil variere fra gruppe til gruppe og område til område og også fra land til land.

Vi håber, at denne rapport om kompetenceprofiler og behov for støtte kan give ny viden og inspirere andre interessenter i de europæiske civilsamfund for livslang læring til at styrke deres internationale projektaktiviteter og europæiske samarbejde

Juni 2019,
Hans Jørgen Vodsgaard

1. Introduktion af forskningsmetoden

Af Aron Weigl and Tanja Nagel, EDUCULT og Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

The aim of this research was to gain knowledge about key competences and thus create the basis for the design of the support network and possible support services. For data collection, qualitative and guideline-based expert interviews were conducted and a survey was distributed to project managers and organisational managers in civil society sectors within all participating countries (Denmark, Italy, Østrig, Poland and Hungary).

This report presents the overall results of the survey as well as the analyses of the interviews and the country-specific survey results. At this point we first describe the composition of the interview partners and the survey sample.

Formålet med denne undersøgelse har været at få viden om nøglekompetencer og således skabe grundlaget for at designe et passende supportnetværk og mulige supporttjenester. Til dataindsamling er der gennemført en serie af kvalitative interviews, ligesom en online spørgeskemaundersøgelse blev distribueret til projektledere og organisationsledere i civilsamfundenes voksenuddannelsessektorer i alle de deltagende lande (Danmark, Italien, Østrig, Polen og Ungarn).

Denne rapport præsenterer de samlede resultater af undersøgelsen samt analyserne af interviewene og de landespecifikke spørgeskemaundersøgelser. Nedenfor beskriver vi først sammensætningen af respondentgrupperne for interviewene og spørgeskemaundersøgelsen.

1.1 Kvalitative interviews

Sammen med alle projektpartnere blev der udviklet retningslinjer for gennemførelse af interviewene (se bilag A2). Spørgsmålene i interviewene fokuserede på nødvendige nøglekompetencer for internationalt projektsamarbejde inden for de europæiske civilsamfund, og behovene for fremtidig støtte.

Vi søgte at udvælge interviewpersoner fra forskellige typiske områder for at sikre at de væsentligste perspektiver og behov kom til udtryk. De følgende fire grupper var derfor relevante i udvælgelsen af interviewpersoner:

- A. Projektledere med erfaring i internationalt projektsamarbejde (har gennemført mere end et internationalt projekt).
- B. Organisatoriske ledere med erfaring i international projektstyring (haft opsyn / ansvar for mere end et internationalt projekt).
- C. Projektledere uden erfaring i internationalt projektsamarbejde.
- D. Organisatoriske ledere uden erfaring i international projektstyring.

I alt blev 66 interviews gennemført, som det kan ses af analyserne i de enkelte lande. Denne analyse beskriver også de områder, som de interviewede kom fra, og hvordan de blev udvalgt i detaljer.

1.2 Undersøgelsesgruppen

I alt 200 personer deltog i onlineundersøgelsen. Da 91 af dem ikke opfyldte kriterierne (voksenundervisning, ikke-formel uddannelse, civilsamfundsorganisation) eller udfyldte spørgsmålene om nøglekompetencer mangelfuldt, blev kun 109 spørgeskemaer brugt i den endelige analyse.

Generelle kendetegn

Den samlede gruppe af respondenter fra de fem lande fordelte sig med flest i Italien (25,7%), fulgt af Danmark (21,1%) og Polen (16,5%) (see Fig. 1), mens 15,6% of respondenterne kom fra Østrig og 12,8% wfra Ungarn. Desuden var der ni persons (8,3%) der kom fra andre lande, såsom Letland, (4), Finland (1), Holland (1), Norge (1), Portugal (1) og Romænien (1).

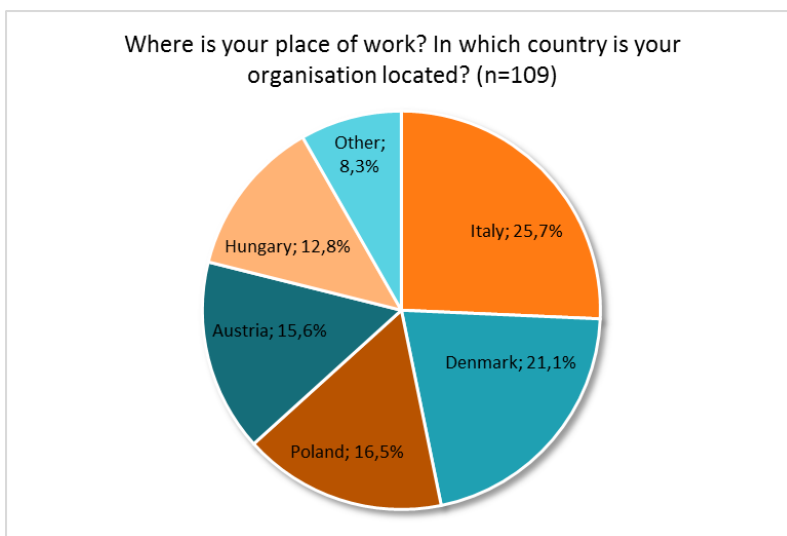


Fig. 1: Respondenternes fordeling på lande

Mere end halvdelen af alle respondenter var kvinder (56,9%), mens 40,4% var mænd. Resten valgte "andet" for køn. Omkring halvdelen af respondenterne var 50 år eller ældre. Kun 3,7% var mellem 20 og 29 år gamle; og 13,8% var 70 år eller ældre (see Fig. 2).

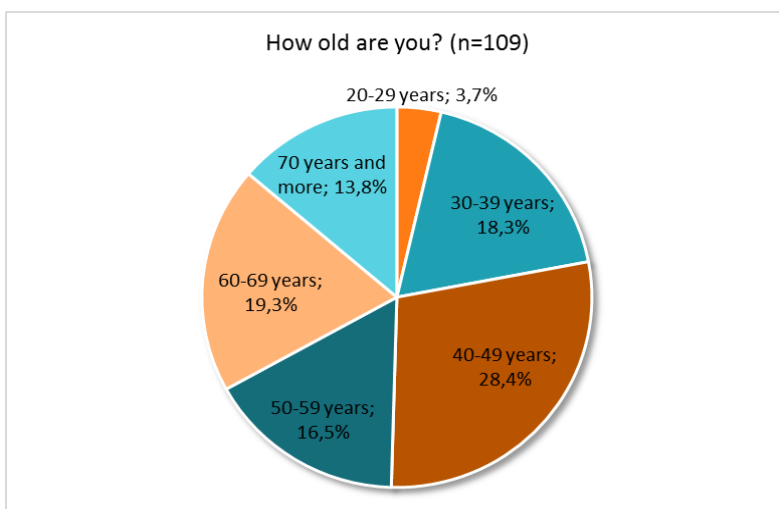


Fig. 2: Respondenters alder. Alle lande.

Arbejdsområde

Næsten en tredjedel af respondenterne (30,3%) havde en uddannelse i pædagogik / undervisning, 28,4% havde en samfundsvidenskabelig uddannelse og 21,1% havde en uddannelse inden for kunst og kultur (see Fig. 3).

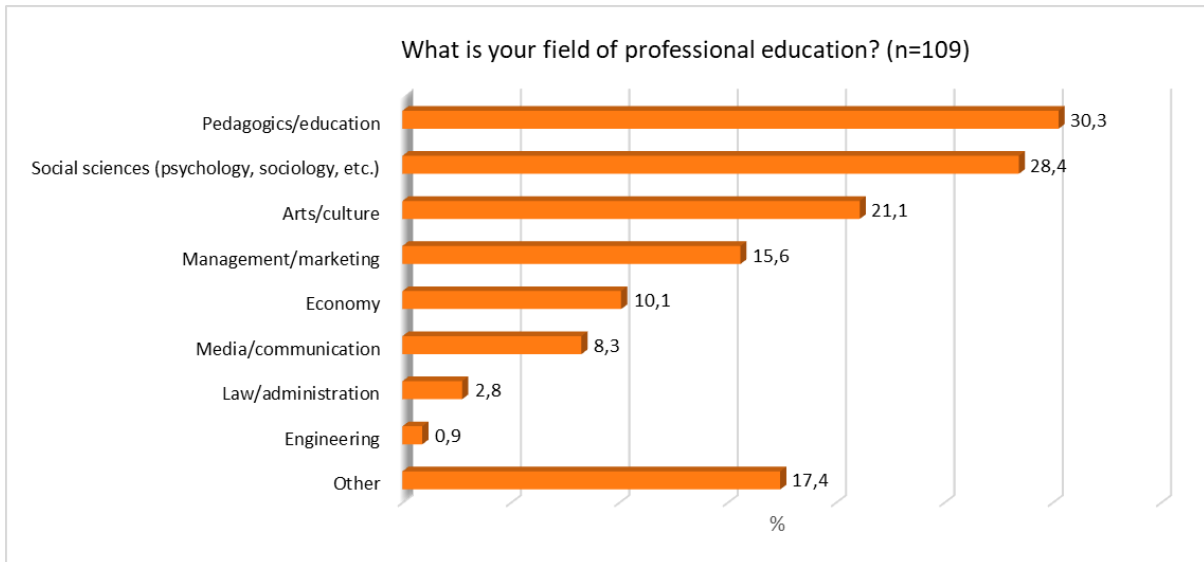


Fig. 3: Respondenternes uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Alle lande.

Udover arbejdet inden for voksenuddannelsesområdet, var nogle respondenter også aktive inden for andre områder: Ungdomsuddannelser (30 personer eller 27,5%), erhvervsrettet uddannelse (16 personer eller 14,7%), grundskoleområdet (15 personer eller 13,8%) samt videregående uddannelser (9 personer eller 8,3%).

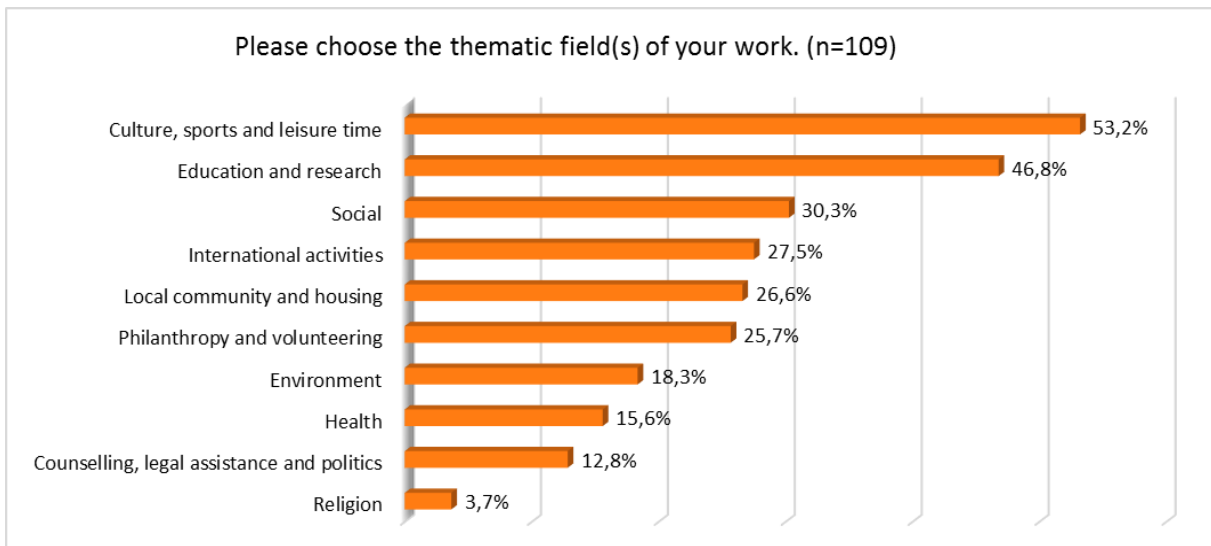


Fig. 4: Arbejdsområder (flere valg mulige). Alle lande.

84,4% af respondenterne var aktive inden for ikke-formel og uformal læring, 15,6% inden for både ikke-formel, uformel og formel læring. 95,4% of respondenterne arbejdede kun for en civilsamfundsorganisation, mens 4,6% arbejdede for både en civilsamfunds- og en offentlig organisation.

Mere end halvdelen af respondenterne (53,2%) arbejdede inden for kultur, sport og fritid, og yderligere 46,8% inden for undervisning og forskning. 30,3% arbejdede også inden for det sociale område og 27,5% inden for internationale aktiviteter (see Fig. 4).

55 respondenter (50,5%) arbejdede som projektledere, 47 (43,1%) som direktører / ledere eller bestyrelsesmedlemmer i organisationerne og 34 respondenter (31,2%) som ansvarlige for det internationale samarbejde (see Fig. 5). Desuden deltog frivillige, økonomimedarbejdere og assistenter (10 people eller 9,2%). Det er tydeligt, at dobbeltfunktioner ofte forekommer, hvilket ikke er usædvanlig i civilsamfundets skiftende arbejdsfunktioner.

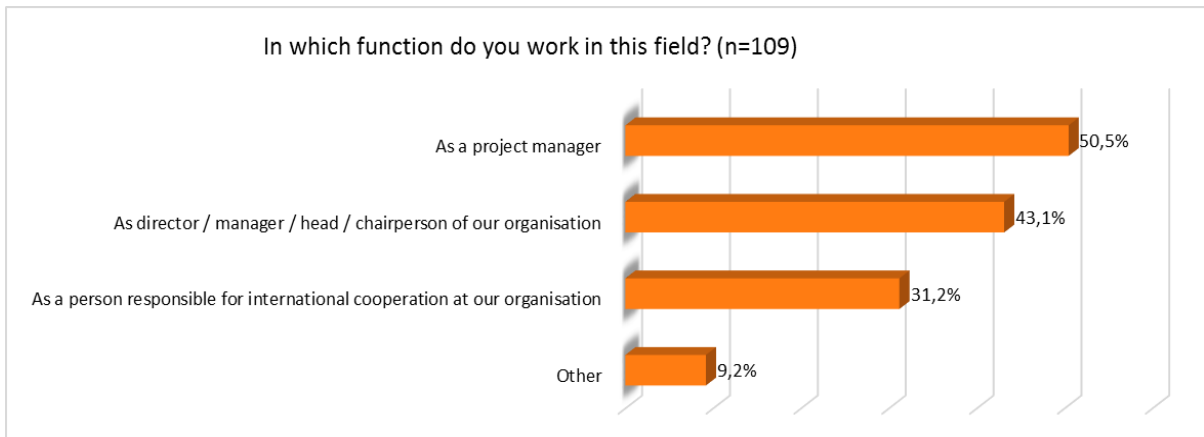


Fig. 5: Arbejdsfunktioner (flere valg mulige). Alle lande.

Erfaring med projektansøgninger

69,7% af de adspurgte har allerede ansøgt om finansiering for at samarbejde internationalt inden for deres arbejdsområde. Af disse var 82,9% succesrige. 13,9% af de adspurgte med succesrige ansøgninger har hidtil implementeret et internationalt projekt, 2,8% har implementeret 2 til 4 internationale projekter, næsten halvdelen (45,8%) mere end fem gange. 88,9% af de adspurgte har erfaring som projektpartnere i internationale projekter, 73,0% som koordinatore.

Dette betyder, at omkring halvdelen af de adspurgte (51,4%) kan klassificeres som erfarne efter ovennævnte definition, mens den anden halvdel (48,6%) er uerfarne med internationale projekter (se fig. 6).

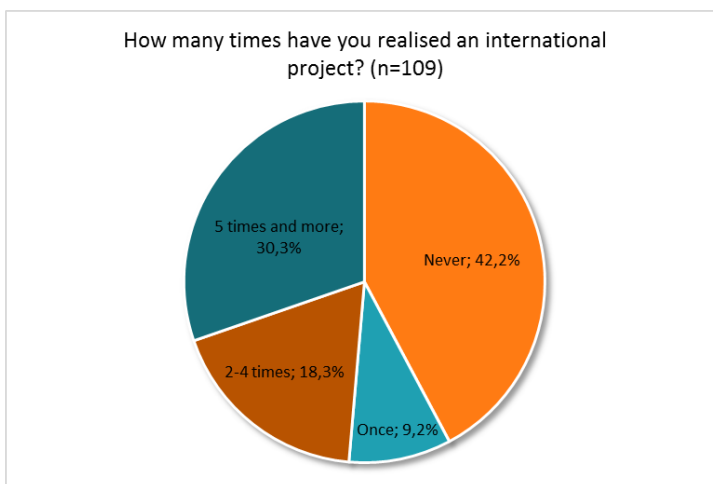


Fig. 6: Antal gennemførte internationale projekter. Alle lande.

89,5% af de adspurgte, der allerede havde ansøgt om finansiering til internationalt samarbejde, har også erfaring med mislykkede ansøgninger. 21,1% havde ansøgt en gang, 42,1% anvendt to til fire gange og 26,3% endda fem gange eller mere uden succes med at skaffe tilskud til internationale projekter (se fig. 7).

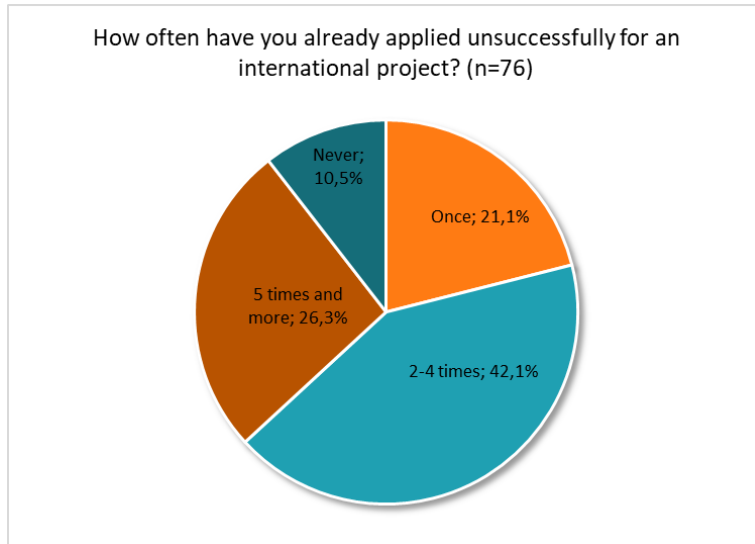


Fig. 7: Antal ansøgninger uden succes. Alle lande.

2. Præsentation af kompetence profiler

2.1 Tværnationale resultater af online undersøgelsen

Af Aron Weigl og Tanja Nagel, EDUCULT

Deltagerne i onlineundersøgelsen blev spurgt, hvilke nøglekompetencer de betragtede som vigtige for gennemførelsen af EU-projekter. Projektlederne blev bedt om at vælge de kompetencer, de gerne vil udvikle selv, mens vejlederne eller formændene blev spurgt, hvad de gerne ville se styrket hos deres personale.

Hvis man ser på resultaterne for tekniske kompetencer under hensyntagen til erfaringer med internationale projekter, kan man se, at respondenter med erfaring (= mere end et projekt implementeret) gerne vil udvide deres kompetencer inden for evaluering (41,5%), sprogfærdigheder i engelsk (34,0%) og generelle fund-raisingsevner (34,0%) (se fig. 1). For respondenter uden erfaring vægttes de generelle fundraisingsevner højest med 57,1% og dernæst sprogfærdigheder i engelsk og projektplanlægning med hver 41,1%. De mere erfarne respondenter nævner sjældent kompetencen til at organisere idéworkshops (11,3%), mens de med mindre erfaring nævner kompetencer inden for intern kommunikation (10,7%) og formidling (10,7%).

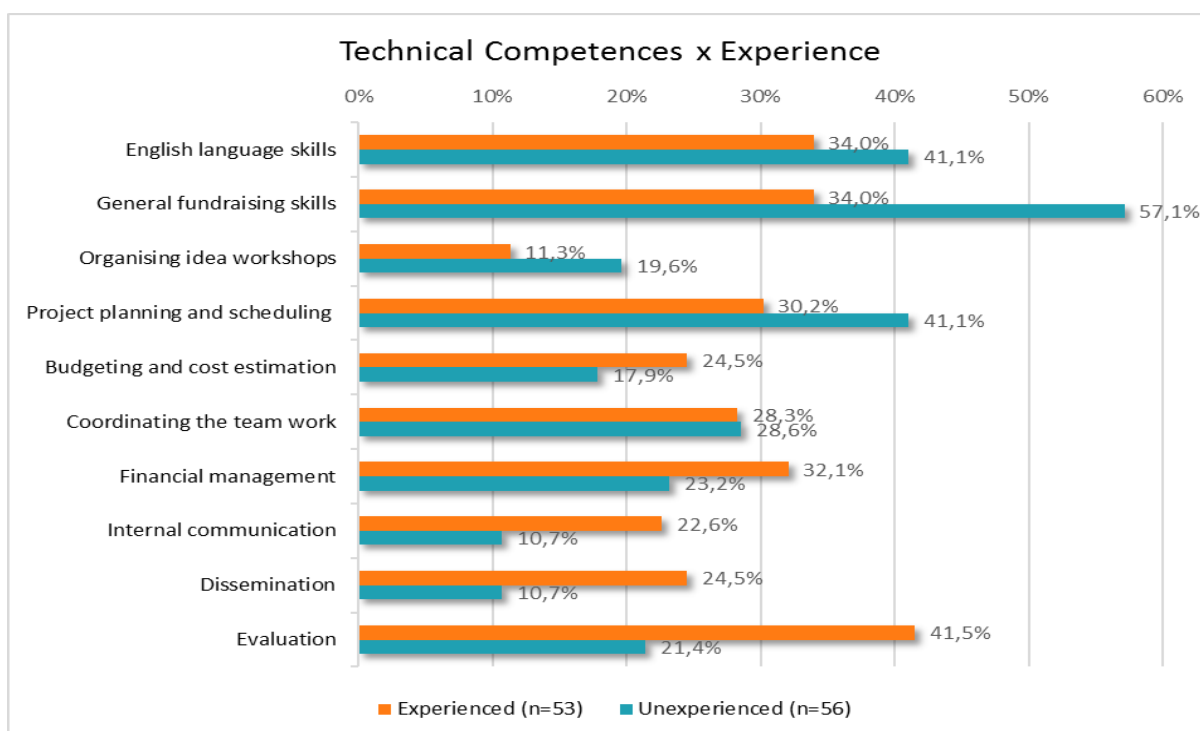


Fig. 8: Tekniske kompetencer og erfaring. Alle lande.

I forhold til kompetencer i lederskab (se fig. 9 nedenfor) værdsætter de erfarne respondenter frem for alt behovet for at videreudvikle deres evne til at uddelegere projektopgaver (54,7%). Det er også vurderingen fra 42,9% af de adspurgte med mindre erfaring i at gennemføre interna-

tionale projekter. Også teambuilding inklusiv frivillige nævnes ofte af begge grupper (erfarne: 42,9%, uerfarne: 34,0%), hvilket også gælder effektiv kommunikation i forhold til civilsamsfundsorganisationer (erfarne: 34,0%, uerfarne: 42,9%) og konfliktløsning (erfarne: 35,8%, uerfarne: 28,6%).

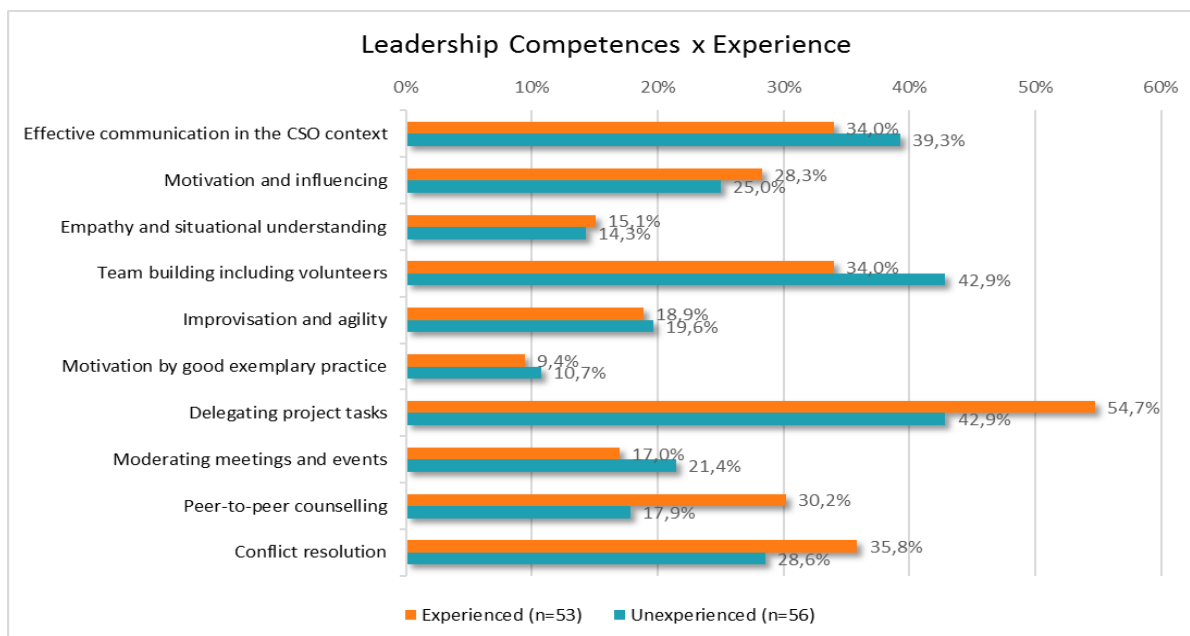


Fig. 9: Lederkompetencer og erfaring. Alle lande.

Figur 10 nedenfor viser svarene inden for strategiske og forretningsmæssige kompetencer for henholdsvis erfarne og uerfarne respondenter.

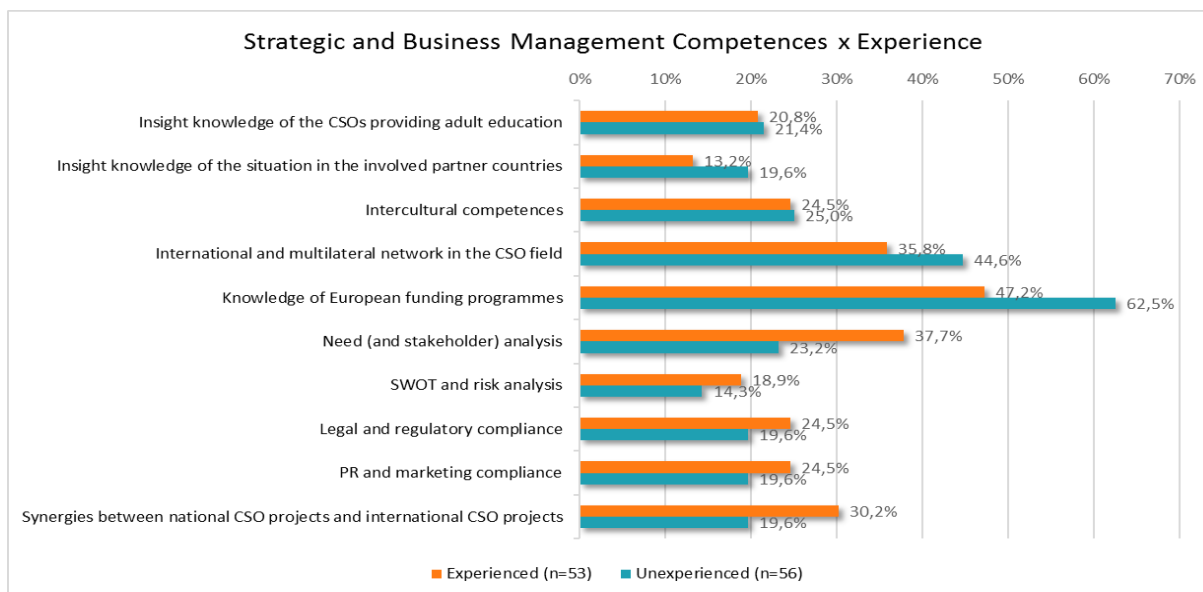


Fig. 10: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring. Alle lande.

For begge grupper er viden om europæiske tilskudsprogrammer det mest værdsatte; men de uerfarne respondenter vægter denne kompetence højere (62,5%). Mange vægter også et internationalt og multilateralt netværk inden for civilsamsfundsorganisationer højt (erfarne: 35,8%, uerfarne: 44,6%). Erfarne respondenter ser mindst behov for viden om involverede partnerlande (13,2%), mens de uerfarne respondenter ser mindst behov for SWOT og risikoanalyse (14,3%).

2.2 Den polske undersøgelse af nøglekompetencer

Af Agnieszka Dadak og Jerzy Kraus, FAIE

1. Undersøgelsens metode

Undersøgelsen bestod både af et online spørgeskema og en serie af interviews. Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i Poland i perioden, januar – marts 2019. De tretten interviews blev lavet i perioden, marts – april 2019.

Invitationen til at deltage i online-undersøgelsen blev offentliggjort på FAIE's webside. Artikler, der inviterede til at deltage i undersøgelsen, blev også offentliggjort på: ngo.pl internetportalen (rettet til personer med tilknytning til ngo-sektoren), EPALE-platformen (et europæisk, flersproget, åbent fællesskab for voksenuddannelse, herunder voksenuddannere og undervisere, vejledere og konsulenter, forskere og akademikere og beslutningstagere, finansieret af Erasmus+ programmet) og på eurodesk.pl internetportal (Eurodesk er et europæisk netværk, der understøtter ungdom og ungdomsarbejdere). Derudover blev der offentliggjort regelmæssige invitationer på FAIEs 'Facebook-profil (FB) og to andre FB-profiler kørt af FAIE ("Lad os blive aktive!" Og "MyEU Portal") samt på FB-sider og websider fra nogle organisationer, der støtter NGO'er (websiden og FB for OWES - Social Economy Support Center i Bielsko-Biała; og FB for NGO Center i Katowice).

FAIE-teamet informerede også om undersøgelsen på møder og træningsarrangementer, der blev arrangeret i denne periode, blandt andet på Eurodesk Network's årlige møde. Der blev også sendt over 200 personlige invitationer til at deltage i undersøgelsen via e-mails inden for FAIE's netværk. Desuden blev der sendt over 400 e-mails til KA1 og KA2 Erasmus+ tilskudsmodtagere og ansøgere (da listerne over ansøgere er offentliggjort af det polske nationale agentur), samt til nogle tilskudsmodtagere inden for Europe for Citizens and Creative Europe programmerne.

I invitationen til at besvare onlineundersøgelsen var der også en opfordring til at skrive til FAIE efter at have udfyldt spørgeskemaet, hvis man var interesseret i projektet og ønskede at blive informeret om projektets aktiviteter. Der var 14 personer, der skrev tilbage; og de blev alle opfordret til at deltage i interviewene. Syv af dem ønskede at deltage, og de resterende 5 interviewpersoner blev fundet i FAIEs netværk. Alle interviewene var telefoninterviews.

2. Gruppen af respondenter

Der var 18 online interviewpersoner, der passede til den direkte målgruppe for undersøgelsen (dvs. som arbejdede inden for uformel og ikke-formel voksenuddannelse i civilsamfundsorganisationer).

Der var flere kvinder (77,8%) end mænd (22,2%), der deltog i undersøgelsen. De fleste af de adspurgte repræsenterede aldersgruppen 40-49 år (38,9%), efterfulgt af de 30-39 årige (22,2%), de 50-59 og 60-69 årige (16,7%) og endelig de 20-29 årige (5,6%). Med hensyn til uddannelsesbaggrund nævnte de fleste af de adspurgte ledelse/marketing (27,8%) efterfulgt af økonomi, kunst og kultur, samt andet (ligeledes 22,2%). Den mindste gruppe var uddannelse inden for pædagogik/undervisning (11,1%). Der var ingen respondenter, der repræsenterede områderne jura / administration, media / kommunikation og ingeniørarbejde.

De respondenter, der valgte svaret 'andet', nævnte følgende uddannelsesmæssige baggrunde: Coaching; erhvervsrådgivning; social økonomi; filosofi; historie; eksakte videnskaber.

Vedrørende de interviewede var der 9 kvinder og 4 mænd. De fleste af dem repræsenterede aldersgrupperne 30 - 49 år. Tre respondenter var seniorer og 2 respondenter kom fra små byer.

Interviewpersonerne repræsenterede de følgende områder:

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
En forening - kvindelige ledere/ mod vold mod kvinder /discrimination/ magtmisbrug	En forening -økologisk uddannelse, aktiver lokalsamfundet, uddannelse gennem kultur	En fond - Uddannelse og livslang læring	En fond - social økonomi, støtte til økonomisk entreprenørskab
En fond - støtte til ungdom og ungt entreprenørskab, eksperimentel læring	Uddannelsescenter - uddannelser med ny teknologi	En fond - uddannelse og livslang læring	En forening - civil og juridisk uddannelse, kultural uddannelse gennem kultural udveksling
Tredje Alder Universitet - ikke-formal undervisning for ældre	En forening - kultur og kulturarv (fletning)	En forening - Uddannelse af unge, uddannelse i bæredygtig udvikling	En fond - uddannelse gennem terapi med kontakt til dyr, intergenerational integration
En forening - uddannelse / civilsamfundsudvikling			

I spørgeskemaundersøgelsen skulle respondenterne vælge deres funktionsområde (hvor flere valg var mulige). Her svarede 50%, at de arbejdede som projektledere; 50% havde en stilling som direktør / leder / formand for organisationen; 44% beskrev deres rolle som værende ansvarlig for det internationalt samarbejde i organisationen. Én person valgte svaret "andet" og definerede sin rolle som kontorchef. Svarene indikerer, at nogle af de adspurgte har to eller flere af de ovennævnte roller i deres organisation.

Interviewpersonerne blev også spurgt om deres funktionsområde og rolle i deres organisation, og typisk havde de flere roller, afhængigt af den nuværende fordeling af opgaver (projektleder / træner / administration / kulturel animation / bestyrelsesmedlem ...). Ansættelsesperioden i organisationen var mellem 2 og 10 år; erfaringen med at arbejde i NGO sektoren var mellem 2 og 16 år. Respondenternes uddannelsesmæssige baggrund var ofte meget forskellige, og de havde ofte uddannelser fra mere end et fakultet (samfundsvidenskab + økonomi / ledelse i flere tilfælde).

Blandt respondenterne i onlineundersøgelsen havde 83,3% allerede erfaring med at ansøge om tilskud til internationalt samarbejde. For 93,3% af dem var ansøgningerne vellykkede. De fleste af de erfarne inden for internationale projekter havde gennemført 5 eller flere projekter (38,9%), 27,8% havde gennemført 2 - 4 projekter og 11,1% kun 1 projekt. Kun 11,1% havde altid haft succes, når de ansøgte om tilskud.

Hvad angår rollen i projekterne havde 85,7% erfaring som koordinator / lead partner og 78,6% havde erfaring som projektpartnere.

Med hensyn til interviewpersonernes erfaring med at ansøge om tilskud til og gennemføre internationale samarbejdsprojekter, erklærede de erfarne inden for området, at de havde ansøgt fra flere til op til 100 gange og realiseret 8 - 25 projekter som koordinatører (erfarne; gruppe A & B). Alt i alt havde interviewpersonerne lavet ansøgninger inden for de fleste af de tilgængelige programmer: Erasmus + og de tidligere programmer (Grundtvig, Comenius); Creative Europe, RITA, Europe for Citizens, Visegrad Fund, Horizon, Norway Grants, og andre.

For de interviewede var de vigtigste emner for de internationale projekter, som de havde ansøgt om eller gennemført meget forskellige, blandt andet: musikalsk uddannelse; nye teknologier inden for uddannelse; biavl, samarbejde mellem skoler; samarbejde mellem virksomheder; journalistik; etnografisk forskning, udstillinger og workshops; samarbejde med frivillige; ligestilling; aktivering af kvinder, unge, seniorer; personlig udvikling; økologi og bæredygtig udvikling; iværksætteri; aktivt medborgerskab; oplevelsesmæssig læring; samarbejde med medierne ...

I spørgeskemaundersøgelsen havde de erfarne projektledeere både erfaring med at være projektpartnere og projektledeere, og denne dobbelte erfaring blev også bekræftet ved interviewene med de erfarne (dvs. gruppe A: Erfarne internationale projektledeere; og gruppe B: medlemme i ledelsesorganer i CSO'ere med erfaring i internationalt samarbejde). De adspurgte havde gennemgående i langt højere grad været partnere end projektledeere.

3. Nøglekompetencer ifølge spørgeskemaundersøgelsen

I spørgeskemaundersøgelsen blev respondenterne bedt om at vælge tre vigtigste kompetencer for at være en succesrig international projektleder i hvert af de tre "ben" i den definerede kompetence trekant. Resultaterne er som følger:

Tekniske kompetencer

Ifølge respondenterne i den polske online-undersøgelse (se fig. 11 nedenfor) er den vigtigste tekniske kompetence for den internationale projektleder viden om engelsk (50%). Denne kompetence følges af kompetencer inden for evaluering (44,4%). Generelle fundraisingsfærdigheder blev valgt som den tredje vigtigste (38,9%). Mindst vigtigt for respondenterne viste sig at være økonomisk styring (11,1%).

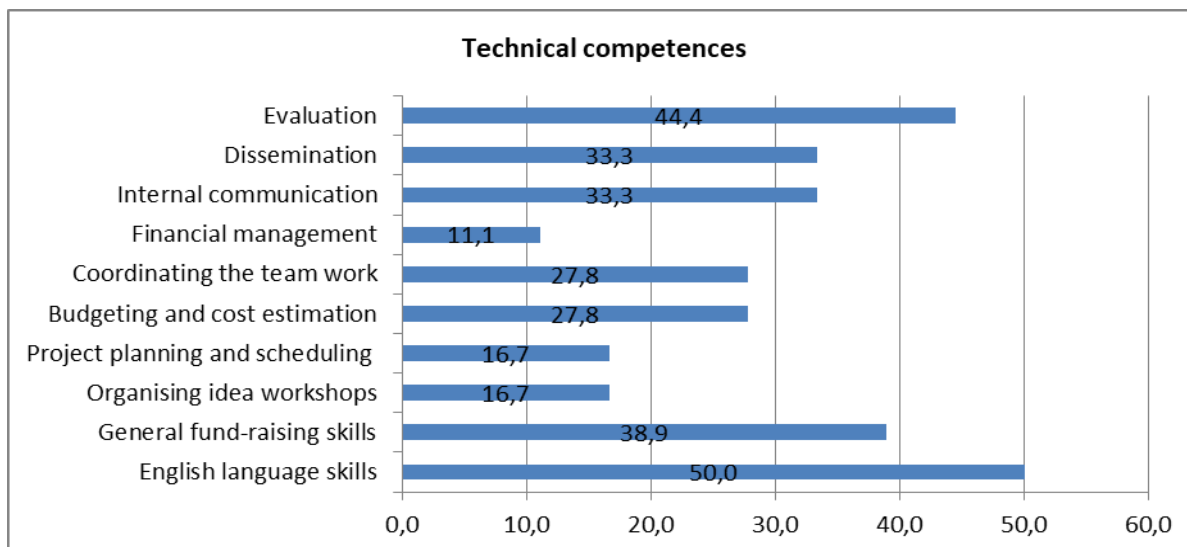


Fig. 11: De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Polen.

I et åbent spørgsmål kunne respondenterne nævne 1 ekstra teknisk kompetence (der ikke var nævnt før), som de også finder vigtig for at være en god projektleder af EU-projekter. De kompetencer, der blev nævnt her, var:

- Intern kommunikation, dvs. planlægning og gennemførelse af en effektiv og tydelig kommunikation i et projektteam, baseret på definitionen af Hvad - Hvorfor - Hvem - Hvornår og Hvordan, herunder brug af passende IKT-værktøjer (informations- og kommunikationsteknologier);
- Færdigheder i at samle og opbevare projektdokumentation / projektadministration.

Lederskabskompetencer

Den vigtigste lederskabskompetence var at delegere projektopgaver (se fig. 12 nedenfor). Denne kompetence blev valgt af 61,1% af de adspurgte. Dernæst kom teambuilding inklusive frivillige (55,6% af valgene). På den tredje position kom at motivere og påvirke (38,9%). Den mindst hyppigt valgte var kompetence inden for empati og situationel forståelse (5,6%).

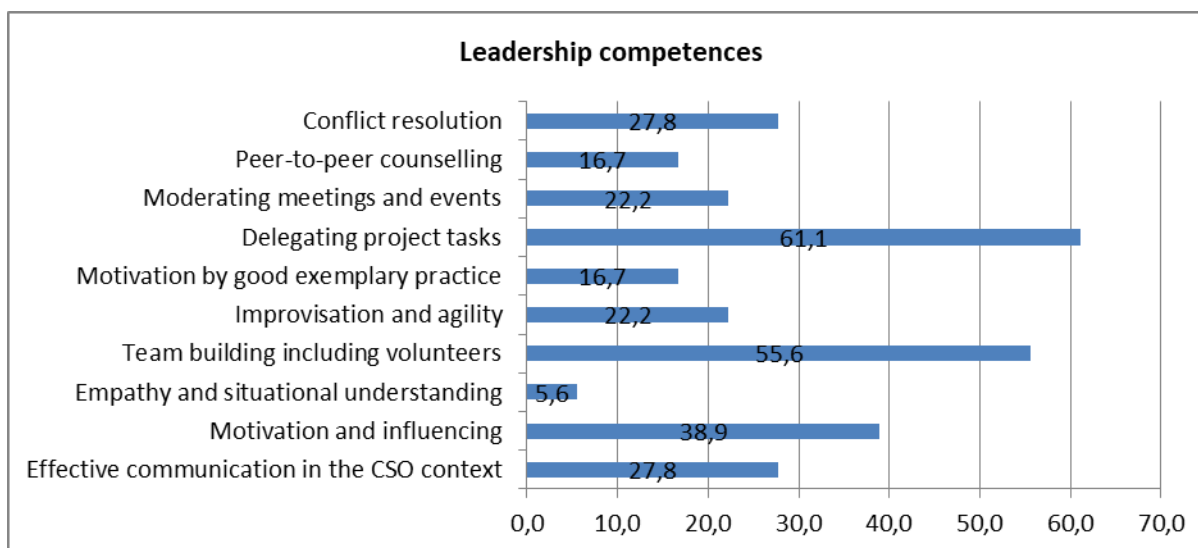


Fig. 12: De vigtigste lederskab kompetencer (tre valg mulige). Polen.

I et åbent spørgsmål kunne respondenterne nævne 1 ekstra kompetence i lederskab (der ikke var nævnt før), som de også finder vigtig for at være en god projektleder af EU-projekter. De kompetencer, der blev nævnt her, var:

- Motivering og Påvirkning, dvs. motivering af projektgruppen og de vigtigste interessenter gennem klare mål og tilskyndelse til at bidrage til projektet på en måde, der understøtter samhørighed og medejerskab (en følelse af delt ansvar for projektet);
- Planlægning af lederens faglige udvikling, inklusiv deltagelse i udviklingsprogrammer.

Strategiske og foretningmæssige kompetencer

I denne del af undersøgelsen (se fig. 13 nedenfor) blev følgende tre kompetencer lige højt vægtet af respondenterne med 44,4%: PR og markedstilpasning; behovs- og interessentanalyse; kendskab til de CSO'er, der leverer voksenuddannelse. De færreste respondenter angav synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter (5,6%) som vigtige for succesrige internationale projektledere.

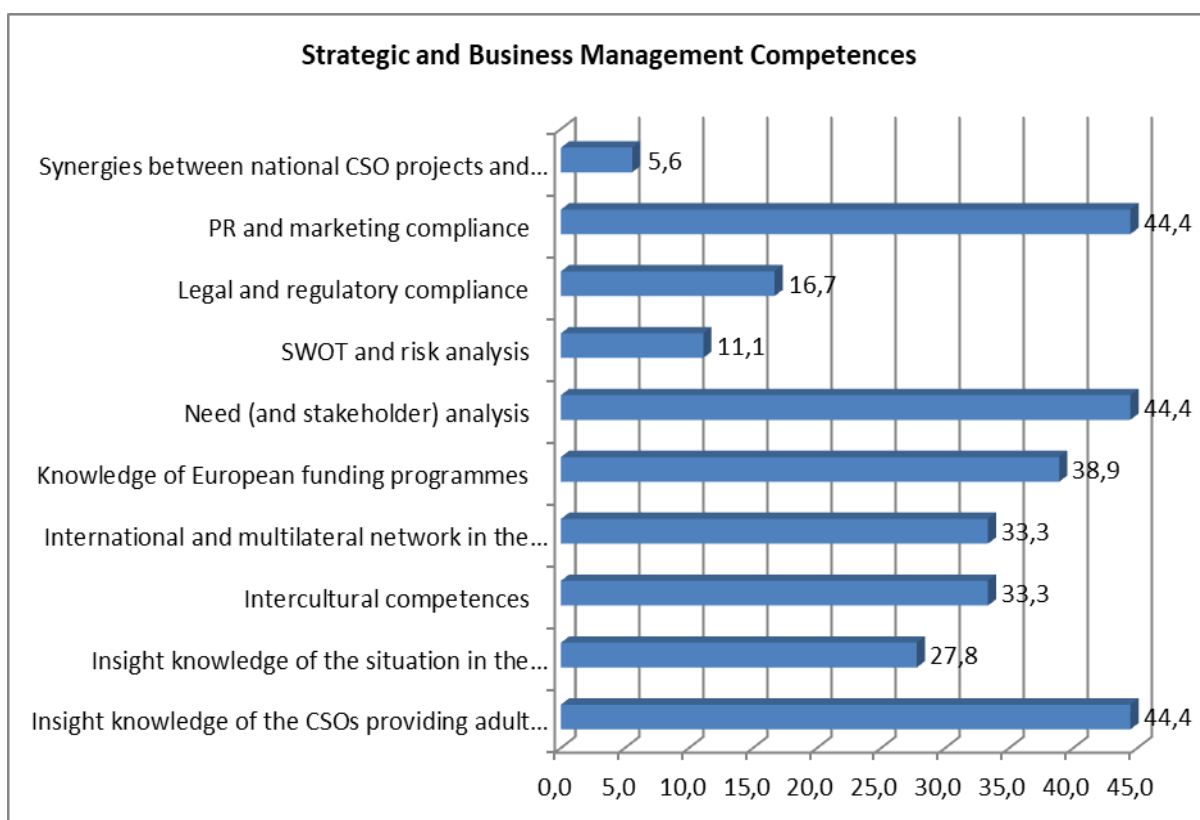


Fig. 13: Strategiske og foretningmæssige kompetencer (tre valg mulige). Polen.

I et åbent spørgsmål kunne respondenterne nævne 1 ekstra strategisk og foretningmæssig kompetence (der ikke var nævnt før), som de også fandt vigtig for at være en god projektleder af EU-projekter. De kompetencer, der blev nævnt her, var:

- Viden om europæiske tilskudsprogrammer, dvs. overblik over samfinansieringsmuligheder for de planlagte aktiviteter, samt indsigt i kravene i specifikke tilskudsprogrammer til at designe gode ansøgninger.

4. Resultater fra interviewene

a) Kompetencer i at udarbejde succesfulde ansøgninger

Ifølge de interviewede fra gruppe A (erfarne internationale projektledere) må man for at udvikle et vellykket projekt for det første have en god interessentanalyse for at kende den sektor, hvor man ønsker at lave aktiviteter. De interviewede nævnte også evner til at være innovativ, at være åben for samarbejde, lederskab, risikovillig, og evner til at udarbejde ansøgninger. Desuden fremhævede man også evnen til at være ajour med de aktuelle tendenser på området.

De interviewpersoner, der repræsenterede gruppe C (uerfarne internationale projektledere) blev også spurgt om vigtige kompetencer for at udvikle et vellykket projekt. Deres svar fremhævede færdigheder i lave god forskning, kreativitet til at udvikle fængende projektideer, og økonomist sans for at sikre det økonomiske udbytte af projektaktiviteterne.

Organisationsledere og medlemmer af ledelsesorganerne fra gruppe B (ledelsesrepræsentanter i organisationerne, der har erfaring med internationalt samarbejde) havde et lidt andet perspekti i forhold til at lave vellykkede ansøgninger. De fremhævede i interviewene evner som tidsstyring, budgettering, kreativite færdigheder til at udvikle nye projektideer, imødekomme tilskudsprogrammernes målsætninger; god selv-disciplin; og et højt niveau af digitale kompetencer. Som det vigtigste nævnte man evnen til at være opmærksom på organisationens behov og at have visioner for fremtiden.

Disse svar indikerer, at et tæt samarbejde mellem de internationale projektledere og bestyrelsesmedlemmer er vigtigt, så de realiserede projekter ville udvikle organisationen. I og med at projektledere og medlemmer af ledelsesorganerne ofte er de samme personer, skulle dette mål ikke være vanskeligt at sikre.

De interviewpersoner, der repræsenterede CSO'ernes ledelsesorganer, som har ringe eller ingen erfaring med gennemførelse af internationale projekter (gruppe D), fremhævede i forhold til at udvikle succesrige ansøgninger evener såsom digitale færdigheder; sprogfærdigheder; forståelse for hvad et internationalt projekt indebærer (for eksempel ved tidligere deltagelse i et); viden om tilskudsprogrammernes struktur og regler.

b) Kompetencer for at blive en god international projektleder

De interviewpersoner, der har erfaring med international projektstyring (gruppe A), blev spurgt, hvilke færdigheder der er mest brug for for at gennemføre et internationalt projekt, nævnte de viden om ledelsesmetoder og procedurer (tidsplan, budget, IKT-værktøjer, regnskabsføring); fleksibilitet, åbenhed og lydhørhed forl andres argumenter; tidsstyring; koldblodighed; delegering af arbejdet i alle projektfaser; god kommunikation af opgaver og beslutninger. Desuden nævnte de også evnen til at motivere, opbygge et team, løse konflikter, indlede relationer; interkulturelle kompetencer og evne til at opretholde relationer med projektpartnerne; og at sikre den nødvendige balance mellem arbejdsliv og øvrige liv.

De interviewpersoner, der har ingen eller kun lidt erfaring med international projektstyring (gruppe C), blev også spurgt, hvilke færdigheder de synes der er mest brug for for at gennemføre et internationalt projekt. De nævnte følgende kompetencer: Sprog- og kommunikationsevner; fleksibilitet og regelmæssighed; realisering af projektet i overensstemmelse med de regler, der

er beskrevet i ansøgningen; delegering af opgaver og motivere, offentlig præsentationsevner, igangsætte og opbygge samarbejde med potentielle projektpartnere. Når det kommer til holdninger, er åbenhed og selvkritik nødvendig. Interesse i projektemnerne også uden for arbejdet er også nyttigt.

De interviewpersoner, der var del af ledelsesorganerne og havde erfaring med det internationale rprojektarbejde (Gruppe B) blev også spurgt om hvilke kompetencer, de fandt mest nødvendige for at realisere et internationalt projekt. De nævnte tålmodighed; god beherskelse af engelsk; en velorganiseret arbejdsstil med regelmæssighed og konsekvens; klar kommunikation af behov; delegering af ansvar; projektplanlægning og ledelsesfærdigheder; behandle gennemførelsen af projektet som et job; færdigheder til at motivere andre; og færdigheder i samarbejde med de udenlandske partnere; mødeledelse; venlighed kombineret med beslutsomhed. Desuden nævnte de også evnen til at vurdere egne kompetencer og til at kunne udvikle dem, der er mest nødvendige.

De interviewpersoner, der var del af ledelsesorganerne, men kun havde ringe eller ingen erfaring med det internationale rprojektarbejde (Gruppe D) fremhævede de generelle projektledelsesevner og teamledelsesfærdigheder; åbenhed og pålidelighed; flydende i fremmedsprog (god engelsk); "Kan handle på en måde, der vil overbevise andre om vores grunde"; evne til at forudse mulige problemer; let ved at skabe nye kontakter; kommunikationsevner; klar og tydelig i alle trin og i hver aktivitet, forståelse af fordelene ved projektet og åbenhed for at lytte til og lære af de mere erfarne kollegaer.

c) De vigtigste tekniske kompetencer

De erfarne internationale projektledere (gruppe A) fremhævede under interviewene som de vigtigste tekniske færdigheder: Projektplanlægning og tidsstyring, fundraising, økonomisk styring, organisering af ideudviklingsmøder med de vigtigste partnere. Som en af lederne nævnte: "Det påvirker muligheden for at ansøge om finansiering. Når et koncept er klart, er selve udformningen af ansøgningen mere et teknisk spørgsmål".

De uerfarne internationale projektledere (gruppe C) fremhævede under interviewene som de vigtigste tekniske færdigheder: formidling af projektresultater (især i de sociale medier); anvendelse af avancerede grafiske programmer; yderligere viden om projektledelsesmodeller; god beherskelse af engelsk, herunder i at kunne oversætte de mere fagspecifikke dele af projektdokumentationen; tidsplanlægning.

De medlemmer af ledelsen, der havde erfaring med det internationale samarbejde (gruppe B), nævnte som de vigtigste tekniske færdigheder: Sprogfærdigheder, projektplanlægning og tidsstyring, intern kommunikation.

De medlemmer af ledelsen, der kun havde lidt eller ingen erfaring med det internationale samarbejde (gruppe D), nævnte som de vigtigste tekniske færdigheder: Ifølge de interviewpersoner, der repræsenterer CSO'ernes ledelsesorganer, der har ringe eller ingen erfaring med gennemførelse af internationale projekter (gruppe D), er de vigtigste tekniske færdigheder: sprogfærdigheder, projektplanlægning og økonomisk styring.

d) De vigtigste lederskab kompetencer

Ifølge de erfarne internationale projektledere i gruppen af interviewede (gruppe A) er de mest relevante kompetencer i lederskab: Effektiv kommunikation, improvisation og smidighed, delegering såvel som kommunikation og motiverende (inklusive økonomisk motivation).

Ifølge projektlederne med lidt eller ingen erfaring i internationalt projektarbejde (gruppe C) er de mest relevante kompetencer i lederskab: Kommunikation med interessenterne (og især projektgruppen), fleksibilitet; gennemsigtig opgaveregulering; kompetencer relateret til at mestre vanskelige situationer. Desuden fremhævede de gruppetænkning; god og konsekvent opgaveplanlægning; og effektiv kommunikation i projektgruppen. I forhold til holdningerne fremhævede de uerfarne projektledere åbenhed, evne til selvkritik og selvtillid.

Ifølge medlemmerne af ledelsen, der har erfaring i internationalt samarbejde (gruppe B) er de vigtigste lederegenskaber: Effektiv kommunikation i en civilsamfundssammenhæng, improvisation og smidighed, konfliktløsning.

Ifølge de medlemmer af ledelse, der kun har lidt eller ingen erfaring med gennemførelse af internationalt samarbejde (gruppe D), er de vigtigste lederegenskaber: At kunne motivere og påvirke; empati og situationel forståelse; teambuilding inklusive frivillige.

e) De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer

Ifølge de erfarne internationale projektledere i gruppen af interviewede (gruppe A) er de mest relevante strategiske og forretningsmæssige kompetencer: Fundraising på europæisk niveau; interkulturelle kompetencer; kendskab til situationen i de involverede partnerlande; viden om hvordan civilsamfundsområder fungerer; støtte fra en god revisor, juridisk viden.

Ifølge de uerfarne internationale projektledere i gruppen af interviewede (gruppe C) er de mest relevante strategiske og forretningsmæssige kompetencer: Færdigheder i at finde relevant information om de nationale og internationale retssystemer; opgaveplanlægning, der sikrer bæredygtigheden af de gennemførte projekter; forståelse af de aktuelle tendenser i sektoren (der også påvirker mulighederne for at sikre den nødvendige finansiering); viden om strukturen i de tilskudsprogrammer, der er tilgængelige for CSO-sektoren; kompetencer til at udvide kontakter og netværk. I forhold til holdninger fremhævede man ordentlighed.

Ifølge de interviewpersoner, der repræsenterer ledelsen for CSO'ere med erfaring i internationalt projektarbejde (gruppe B) var de vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer: PR og markedstilpasning; udvikle synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter; interkulturelle kompetencer.

Ifølge de interviewpersoner, der repræsenterer ledelsen for CSO'ere uden erfaring med gennemførelse af internationale projekter (gruppe D) var de vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer: Kendskab til de CSO'er, der leverer voksenuddannelse; interkulturelle kompetencer, evne til at skabe synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter.

2.3 Den italienske undersøgelse af nøglekompetencer

Af Lorenza Lupini og Luca Bordoni, COOSS

I. Undersøgelsens metode

I perioden mellem januar 2019 og april 2019 gennemførte COOSS den italienske undersøgelse af nøglekompetencer for førstegangspjektledere. Den valgt metodologi indebar, at der blev indsamlet information gennem både en online spørgeskemaundersøgelse og en serie af interview.

Både til online undersøgelse og interviewene anvendte COOSS det spørgeskema og de retningslinjer for interviewene, der blev foreslået af hovedpartnerne for undersøgelsen, og som derefter blev drøftet og aftalt i den samlede projektgruppe. Respondenterne blev valgt i henhold til de fire forskellige målgrupper, der blev identificeret.

- Det generelle område: Civilsamfundsorganisationer (CSO'er) inden for voksenundervisning,
- De fire specifikke målgrupper: (A) Projektledere, der har erfaring med internationalt projektsamarbejde; (B) Medlemmer af ledelsen af civilsamfundsorganisationer, der har erfaring med internationalt projektsamarbejde; (C) projektledere uden erfaring i internationalt projektsamarbejde; (D) Medlemmer af ledelsen af civilsamfundsorganisationer, der ikke har erfaring med internationalt projektsamarbejde.

De vigtigste kanaler, der blev brugt til at sprede invitationen til undersøgelsen, har været forskellige for spørgeskemaundersøgelsen og serien af interviews.

Spørgeskemaundersøgelsen

For at nå målgruppen for spørgeskemaundersøgelsen brugte COOSS flere kanaler:

- E-mail
- Personligt opkald (telefon / mobil)
- Ansigt til ansigt møder
- WhatsApp
- Messenger-chat
- Kontakt fra det italienske nationale agentur, der spredte invitationen blandt de organisationer, der allerede havde ansøgt Erasmus + programmet.

Desuden benyttede COOSS også dets eget netværk inklusiv:

- Partnere i projekter, initiativer, kurser
- Associerede partnere
- Brugere af tjenester
- Personlige kontakter
- Paraply foreninger

Mere end 80 invitationer blev direkte udsendt i perioden 18.01.2019 til 25.03.2019, men antallet af personer / organisationer, der modtog invitationen, var højere, fordi nogle af respondenterne videresendte invitationen, og i alt nåede COOSS at samle 44 svar om nøglekompetencer, hvor kun 28 passede direkte til de identificerede målgrupper. I denne rapport vil kun disse 28 svar blive taget i betragtning.

Interviews

Interviewpersonerne blev fundet blandt de folk, der allerede havde besvaret spørgeskemaundersøgelsen og herunder erklæret en særlig interesse for at dele deres erfaringer og synspunkter. I perioden mellem februar 2019 og det andet partnernøde i Wien, den 8. – 9. april 2019 gennemførte COOSS 12 interviews af telefonisk eller gennem Skype, eller ansigt til ansigt.

a) Respondenternes kendetegn

Den italienske spørgeskemaundersøgelse omfatter 28 personer, der levede op til den planlagte målgruppe; blandt dem er 20 kvinder (71,4%), 7 mænd (25%) og 3,6% (1 person) svarede andet. Flere aldersgrupper var repræsenteret, men størstedelen (46,4%, 13 personer) er 40-49 år gamle og 30-39 år gamle (32,1%); mens gruppen af 60-69 årige dækker 14,3%, og folk yngre end 29 eller ældre end 70 kun udgør 2 personer, heraf 1 fra hver gruppe.

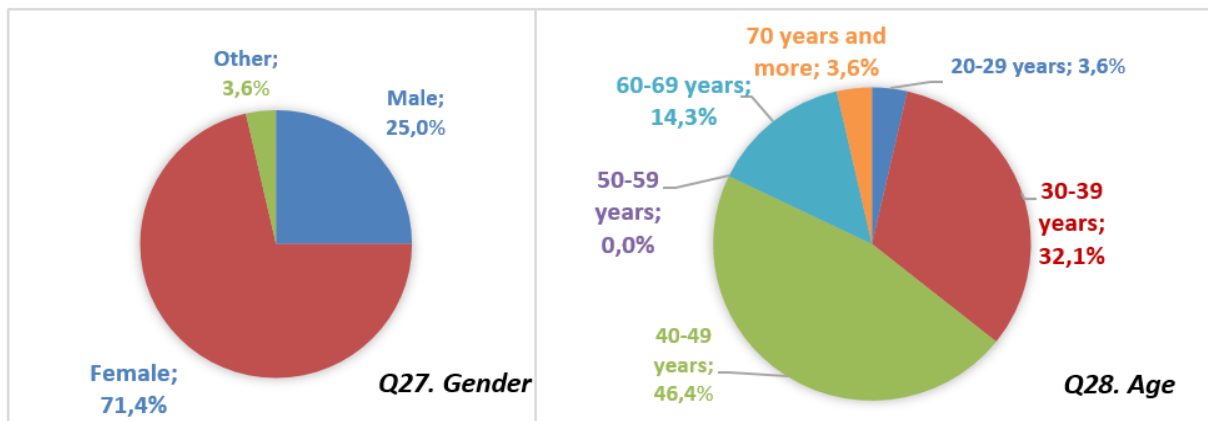


Fig. 14: Køn og alder. Italien.

Alle respondenter kommer fra civilsamfundsorganisationer (CSO'ere), der beskæftiger sig med voksenuddannelse; men deres uddannelsesmæssige baggrund er forskellige, som angivet i figur 15 nedenfor. Det kan fremhæves, at svaret "andet" får den højeste værdi (35,7%), og det angiver den ekstremt komplekse og mangfoldige sammensætning af CSO i Italien. Det næsthøjeste område er områderne "Management / Marketing og Media / Kommunikation" (der hver repræsenterer 21,4%); og herefter kommer "samfundsvidenskab" (17,9%), "pædagogik / uddannelse og kunst / kultur" (der hver repræsenterer 14,3%), og de laveste områder er "økonomi" (7,1%) og "jura / administration" (3,6%).

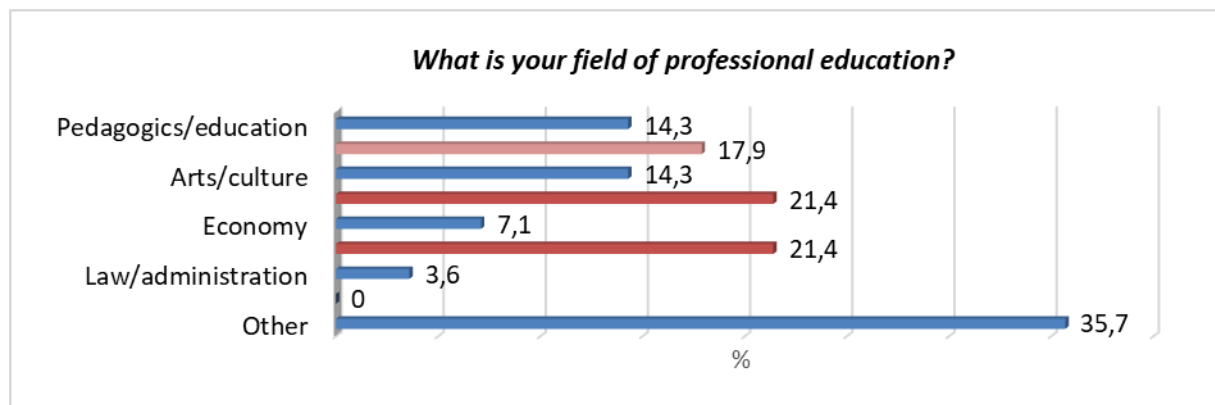


Fig. 15: Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Italien.

b) Gruppen af interviewede

Hvad angår de 12 interviews, kommer der 2 respondenter fra hver af de fire grupper, der er identificeret som målgrupper. I tabellen nedenfor præsenteres grupperne af respondenter:

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Socialt kooperativ - type B	Socialt kooperativ - type A	Paraply forening - tredje sektor	Kulturelle foreninger
Paraply forening - tredje sektor	Paraply forening - for migranter og flygtninge	Kultural forening	Kultural forening
Paraply forening -for migranter og flygtninge	Anti-diskrimination forening	Paraply forening - for kooperativer	Rådgivingsforening

II. Interview resultater

a) Kompetencer i at udarbejde succesfulde ansøgninger

Under interviewene var det første spørgsmål: "Hvilke kompetencer / færdigheder havde du mest brug for til at forberede en vellykket ansøgning til et internationalt samarbejdsprojekt".

Respondenterne, der havde erfaring med internationale samarbejdsprojekter (gruppe A og B), identificerede en konkret liste over kompetencer / færdigheder i henhold til deres praktiske erfaring; og generelt er der overensstemmelse i svarene fra projektledere og lederne af organisationerne:

Tekniske kompetencer

- klar og effektiv kommunikation både intern - for at sikre den fælles forståelse af opgaver, frister, mål - og eksternt i CSO-konkurrencen
- projektplanlægning og planlægning
- budgettering og omkostningsestimering
- kendskab til europæiske finansieringsprogrammer
- aktiv deltagelse og viden om territoriet / temaet

Lederskab kompetencer

- uddelegering
- problemløsning
- konfliktløsning

Strategiske og forretningsmæssige kompetencer

- internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området
- synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter

Den anden gruppe af respondenter var dem, der var uerfarne med international projektsamarbejde, både de potentielle projektledere og repræsentanter for organisationernes ledelser (Grupper C og D).

Nogle af dem havde erfaring med lokale eller nationale initiativer, men ikke med internationale. For dem har det været vanskeligere at identificere grundlæggende færdigheder til at lave vellykkede projektansøgninger, fordi de må forsøge at forestille sig vanskeligheder, udfordringer og behov, de ikke selv har erfaret.

De tekniske færdigheder ser ud til at være den største barriere for dem, især for projektlederne. Managerne nævner også mulige vanskeligheder indenfor de tekniske områder (især økonomiske, administrative og budgetmæssige), men de understreger også vigtigheden af at definere det specifikke interventionsområde.

Tekniske kompetencer

- finde information om eksisterende mulighed
- Engelsk sprogfærdigheder
- hvordan man skifter fra projektidee til praktisk projektplanlægning og planlægning
- hvordan man læser et opkald og svarer på en korrekt, komplet og effektiv måde
- hvordan man indsamler dokumenter: administrative, økonomiske osv. (gruppe D)
- budgettering og omkostningsestimering (gruppe C og D)

Lederskapskompetencer

- konstruktion af arbejdsgrupper, valg af personale

Strategiske og forretningsmæssige kompetencer

- behovsanalyse af foregangsaktiviteter og analyse af reelle behov for at designe og implementere en service, der er i stand til at besvare et specifikt og konkret behov (gruppe D)

b) Kompetencer for at blive en god international projektleder

Det andet spørgsmål i interviewene var: "Hvilke kompetencer / færdigheder behøver du at styrke for at blive en bedre international projektleder". Den mere erfarne gruppe A og B foreslog, at følgende specifikke færdigheder burde forbedres:

Tekniske færdigheder nævnes ikke, undtagen at man bør sætte sig ind i de nye tilskudsprogrammer (nævnt af projektledere) og at man bør øge projektledernes IKT-kompetencer med specifik træning i MS Office og særlige managementprogrammer (nævnt af managere)

Lederskab betragtes som grundlæggende for en vellykket anvendelse og gennemførelse af internationalt projekter. Både gruppe A og B bekræfter, at de har brug for at forbedre deres evner til at sikre:

- En sammenhængende og effektiv koordinering af teamarbejdet.
- En intern kommunikation der kan fremme den fælles forståelse af opgaver, tidsfrister, og mål

De strategiske og forretningsmæssige evner, der nævnes, er evnen til at skabe et stærkt og forgrenet netværk og til at planlægge en vellykket formidlingsstrategi. De mindre erfarne grupper, C og D, undervurderede generelt deres kompetencer og potentiale, og på spørgsmålet "Hvad har du brug for at forbedre", svarede de med et stort antal færdigheder (en projektledere erklærede

at have brug for alle de nævnte færdigheder og kompetencer i online-undersøgelsen og PMI-trekanten). Blandt de vigtigste resultater kan nævnes:

- Tekniske færdigheder er det område, de fleste ønsker at forbedre:
- Forbedret forretnings- og fagteknisk engelsk
- Generelle evner til und-raising
- Opbygning af et partnerskab
- Budgettering og omkostningsestimering med beregning af specifikke omkostninger for hver opgave
- Økonomisk, administrativ ledelse
- Hvordan man læser programinformation og udarbejder ansøgning på en korrekt, komplet og effektiv måde
- Analyse af foregangsaktiviteter og behovsanalyser
- Mere viden om den specifikke sektor for projektaktiviteterne
- Hvordan man identificerer specifikke mål og udarbejder aktiviteter for at nå dem

For lederskab og strategisk og forretningsmæssig styring handler det eneste svar om behovet for at forbedre de relationelle færdigheder.

c) De vigtigste tekniske kompetencer

Det tredje spørgsmål i interviewene var: "Hvilke tekniske færdigheder ser du som de vigtigste for internationale projektledere". Efter vores præsentation af de mulige nøglefærdigheder i PMI-trekanten, identificerede de interviewede en række nøglekompetencer for førstegangsprojektleder inden for voksenuddannelsesområdet i civilsamfundet.

Svarene fra de 12 italienske interviews blev derefter kombineret med resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen for at identificere de vigtigste tekniske færdigheder for hver målgruppe i henhold til PMI-trekanten. Nedenfor kan vi se svarene først fra gruppe A og B (de erfarne) og gruppe C og D (de uerfarne, der ønsker at prøve); og for det andet svarene fra organisationer, der har været koordinator eller partnere.

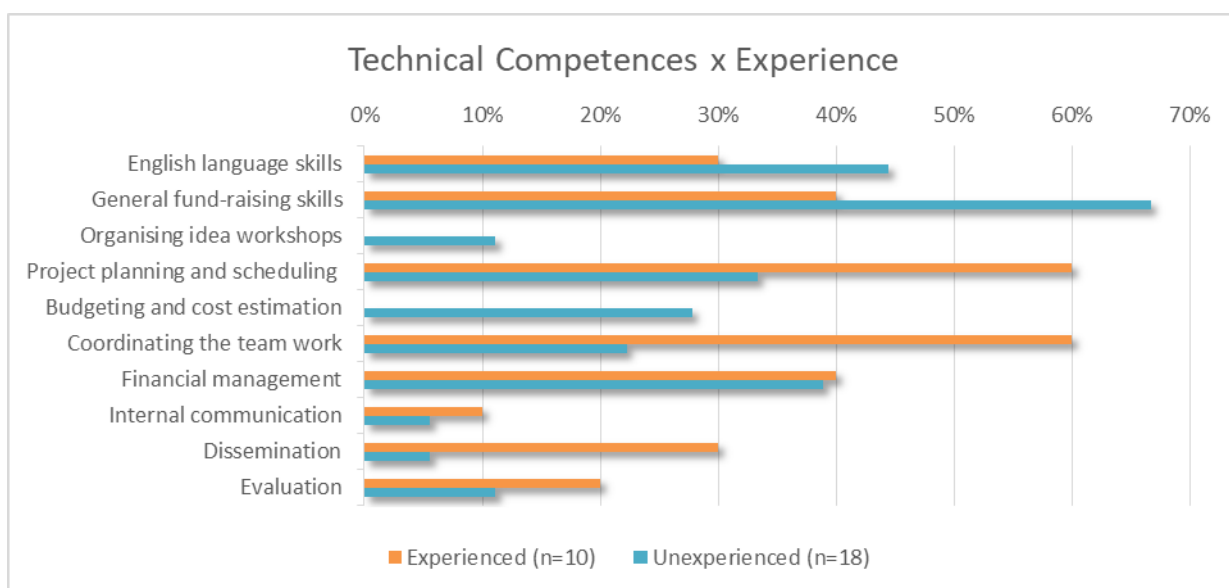


Fig. 16: Tekniske kompetencer og erfaring. Italien.

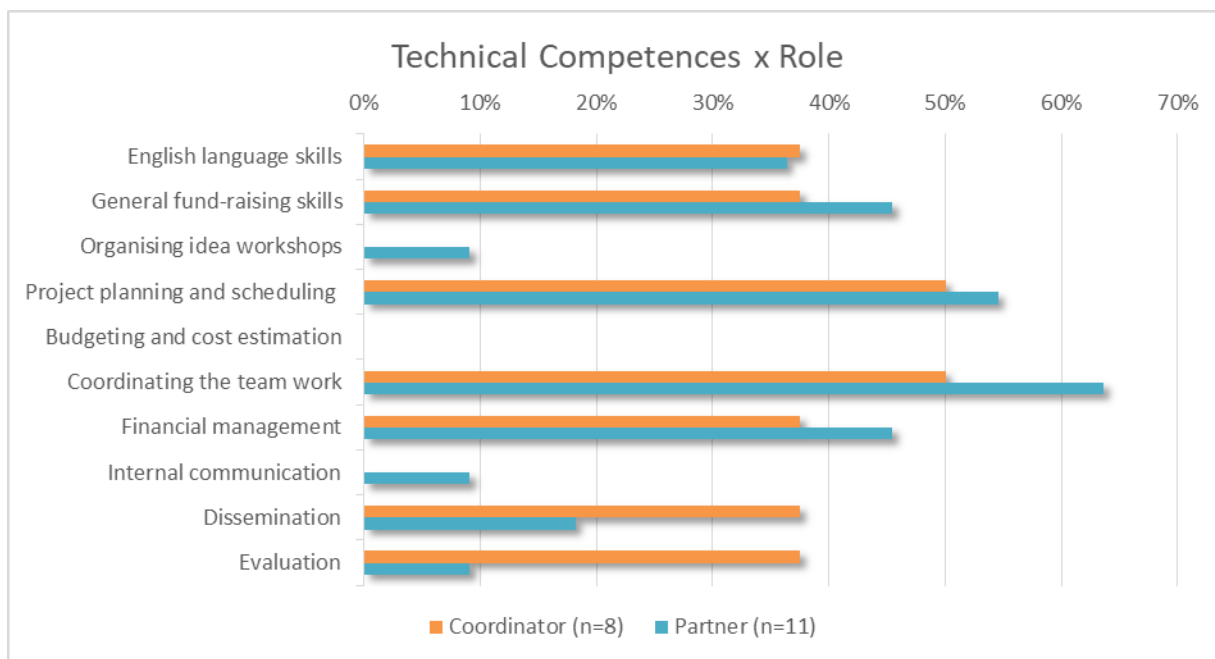


Fig. 17: Tekniske kompetencer og projekttrolle. Italien.

Interviewpersonernes svar blev krydset med resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, og det viser sig, at de følgende tre tekniske færdigheder i PMI-trekanten betragtes som de vigtigste:

1. Fund-raising generelt
2. Projektplanlægning og tidsplanlægning
3. Koordinering af teamarbejdet (især gruppe A og B)

Disse tre tekniske færdigheder opfattes som grundlæggende (procentdel nåede 40-67%) både for de respondenter, der allerede har erfaringer og for de uerfarne, og også for dem, der har oplevet rollen som koordinator eller some partner i internationale initiativer.

Budgettering og omkostningsestimering blev kun nævnt af de uerfarne respondenter i spørgeskemaundersøgelsen (gruppe C og D), mens 2 interviewpersoner nævnte det som et vigtigt trin i projektplanlægningen. Ellers er der en anden opfattelse af vigtigheden af færdigheder, der er grundlæggende for en projektkoordinator, men ikke for en partner: Organiseringen af idéværksted og intern kommunikation blev kun valgt af projektpartnerne; derimod fik formidling og evaluering fik høje prioritering blandt koordinatorene (38%) og de erfarne (30% og 20%), mens de fik lavere værdi blandt partnere (18% og 9%) og de uerfarne (6% og 11%)

d) De vigtigste lederskab kompetencer

Det fjerde spørgsmål i interviewene var: "Hvilke lederegenskaber ser du som vigtigst for internationale projektledere".

Svarene på lederskab, både blandt respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen og i interviewene, angav et bredt panel af færdigheder, sandsynligvis fordi arbejdet i en gruppe har brug for en stærk og veldefineret rolle som leder / koordinator for at garantere den korrekte implementering af hver opgave.



Fig. 18: Lederskabskompetencer og erfaring. Italien.



Fig. 19: Lederskabskompetencer og projekttrolle. Italien.

Både gruppe A og B fra de erfarne organisationer og de mere uerfarne grupper C og D anfører disse færdigheder med ganske høje procentdele:

- Delegering af projektopgaver (39% - 63%)
- Konfliktopløsning (39% - 50%)
- Improvisation og smidighed (17% - 45%)
- Effektiv kommunikation i CSO-konkurrencen (18% - 38%)
- Teambuilding inklusive frivillige (18% - 38%)
- Motivation og indflydelse (22% - 30%)

Også "Empati, Motivation" ved at være et godt eksempel, evnen til "at lede begivenheder / møder / Skype-opkald" og "Peer-to-peer-rådgivning" nævnes som en bekræftelse af det faktum, at en succesfuld projektstyring hviler på en effektiv koordinering og klart samarbejde.

e) De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer

Det femte spørgsmål i interviewene var: "Hvilke strategiske og forretningsmæssige færdigheder ser du som vigtigst for internationale projektledere ". De strategiske og forretningsmæssige kompetencer repræsenterer den tredje og sidste søjle i den foreslåede kompetencetrekant.

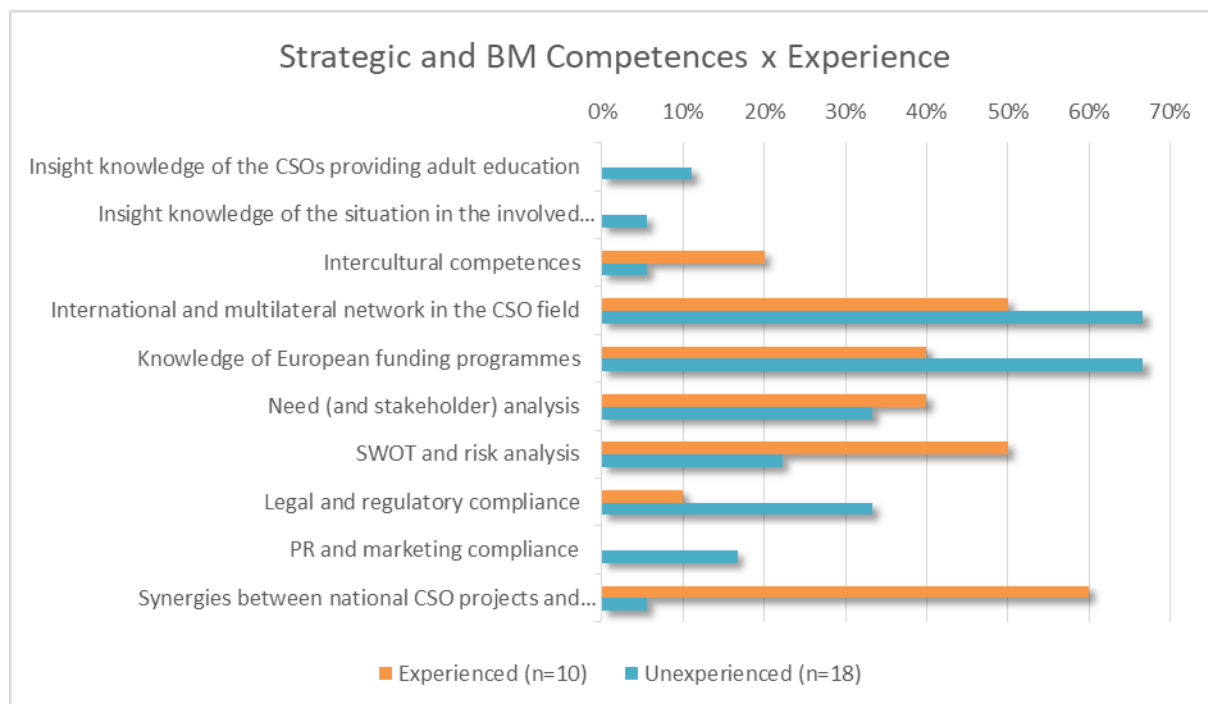


Fig. 20: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring. Italien.

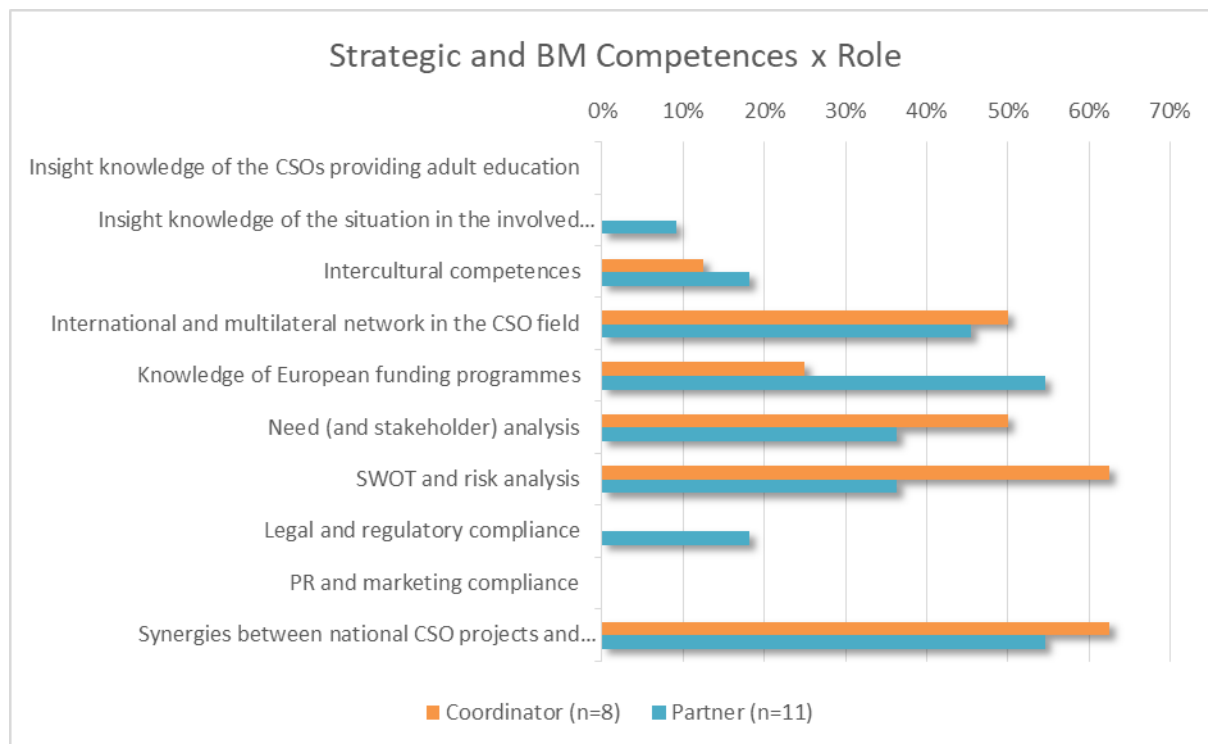


Fig. 21: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og projektrolle. Italien.

Her kan en differentiering mellem de erfarne / uerfarne og deres roller i projektet som koordinator eller partnere angive, at de erfarne på den ene side allerede har imødegået disse udfordringer, mens de uerfarne ikke har taget højde for deres vigtighed.

De samme forskelle kan ses mellem koordinatorene, der ofte er ansvarlige for strategien og forretningsstyringen, og partnere, der spiller en mere støttende rolle i disse opgaver.

Prioriteter for erfarne koordinatore:

1. Synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter (60% -63%; for uerfarne kun 6%)
2. SWOT og risikoanalyse (50% - 63%)
3. Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området (50%)
4. Analyse af behov (og interessenter) (40% - 50%)

Prioriteter for erfarne partnere

De erfarne partnere nævnte ikke behovsanalyse, SWOT og risikoanalyse; i stedet prioriterede de:

1. Synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter (55%)
2. Kendskab til europæiske finansieringsprogrammer (55%)
3. Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området (45%)

Prioriteringer for uerfarne partnere

1. Kendskab til europæiske finansieringsprogrammer (67%)
2. Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området (67%)
3. Behovsanalyse (og interessenter) analyse (33%) og juridisk og lovgivningsmæssig overholdelse (33%)

Det internationale og multilaterale netværk på CSO-området repræsenterer de vigtigste færdigheder for begge grupper, fordi de ser det som den første forudsætning for at starte et internationalt samarbejde.

f) *Most needed kind of support*

Det sjette spørgsmål i interviewene var: "Hvilken støtte vil du foretrække til at styrke dine færdigheder" - og dette spørgsmål blev efterfølgende specificeret med følgende spørgsmål: "Skal støtten hovedsageligt være i form af nationale og europæiske uddannelseskurser, portalværktøjer, e-mentoring og / eller levering af et internationalt supportnetværk."

Før projektlederne besvarede hvilken slags støtte, de foretrak til at styrke, blev følgende panel med mulige uddannelsesstøtter foreslået:

<p>I. [If a] What kind of educational offer did you use at least once?</p> <p><input type="radio"/> Webinar</p> <p><input type="radio"/> Conference/symposium</p> <p><input type="radio"/> Schooling/workshop</p> <p><input type="radio"/> Job shadowing</p> <p><input type="radio"/> Other:</p>

Efter at have beskrevet hovedmålet med vores projekt, herunder ideen om at opbygge et supportnetværk til førstegangsproje­ktledere, spurgte vi derefter, hvilken slags support de umiddelbart havde brug for. I nogle tilfælde blev svarene lidt påvirket af det præsenterede panel med former for uddannelsesstøtte, men takket være direkte interviews, kan vi sammensætte en liste med idéer og forslag.

Svarene fra de erfarne respondenter fra gruppe A og B angiver et behov for mere detaljerede værktøjer eller metoder til støtte, mens de uerfarne fra gruppe C og D udtrykte mere generelle behov. Her følger en liste med hovedforslag, der er opdelt i de to mest relevante grupper:

Forslag fra de erfarne respondenter, gruppe A og B

- Platform med alle nyttige værktøjer, database, information, nyheder osv.
- Videoundervisning afsat til emner, praktiske eksempler, tests og evalueringstilbud
- Specifikke træningstilbud
- Job shadowing, der støtter økonomiske og administrative aspekter, bæredygtighedsfase
- Udveksling af god praksis med videoer, interviews, etc.
- Mulighed for at oprette forbindelse fra de samme sektorer på EU-niveau
- Mulighed for opnå dialog med universitetssystemet
- Rådgivning om EU-mobilitet (fase, praktikpladser osv.)
- Viden om nye tendenser og behov på europæisk niveau

Forslag fra de uerfarne respondenter, gruppe C og D

- Adgang til praksisfællesskab med forskellige tilbud, såsom 1) ide- og debatforum; 2) video tutorials; 3) træning online (med praktisk erfaring)
- Webinar
- Workshops fora
- Helpdesk
- Sproglig hjælp til at oversætte tekniske termer (både IT / EN og EN / IT)
- Forklaringer til europæiske programmer (video, tekst, ofte stillede spørgsmål osv.)
- Årlige studiebesøg
- Ansigt til ansigt networking
- En teknisk værktøjskasse
- Rådgivning om finansielle og administrative opgaver

2.4 Den ungarnske undersøgelse af nøglekompetencer

Af Zsofi Jeney-Domingues og Marianna Labbancz, the Hungarian Folk High School Society

I. Respondenternes kendetegn

a) Spørgeskemaundersøgelsen

Den ungarske Folkehøjskole Forening (MNT) sendte sine partnere e-mails, der indeholdt information om og link til spørgeskemaundersøgelsen. MNT bad mere end 100 foreninger om at udfylde online spørgeskemaet.

14 respondenter i undersøgelsen passede til den direkte målgruppe for undersøgelsen, det vil sige de var repræsentanter for civilsamfundsorganisationer inden for den ikke-formelle voksenuddannelse. Der var flere mænd (57,1%) end kvinder (42,9%), der deltog i onlineundersøgelsen. De fleste af respondenterne repræsenterede aldersgruppen 60-69 år (42,9%), efterfulgt af 70 år og ældre (28,6%), 50-59 år (21,4%) og 40-49 år (7,1%).

I forhold til uddannelsesbaggrund havde de fleste en uddannelse i pædagogik/undervisning (50,0%), efterfulgt af samfundsvidenskab (psykologi, sociologi, osv.) (35,7%), og færrest havde en uddannelse inden for kunst/kultur (28,6%) og økonomi (14,3%). Der var ingen respondenter, der repræsenterede uddannelse inden for medier og kommunikation (se fig. 22).

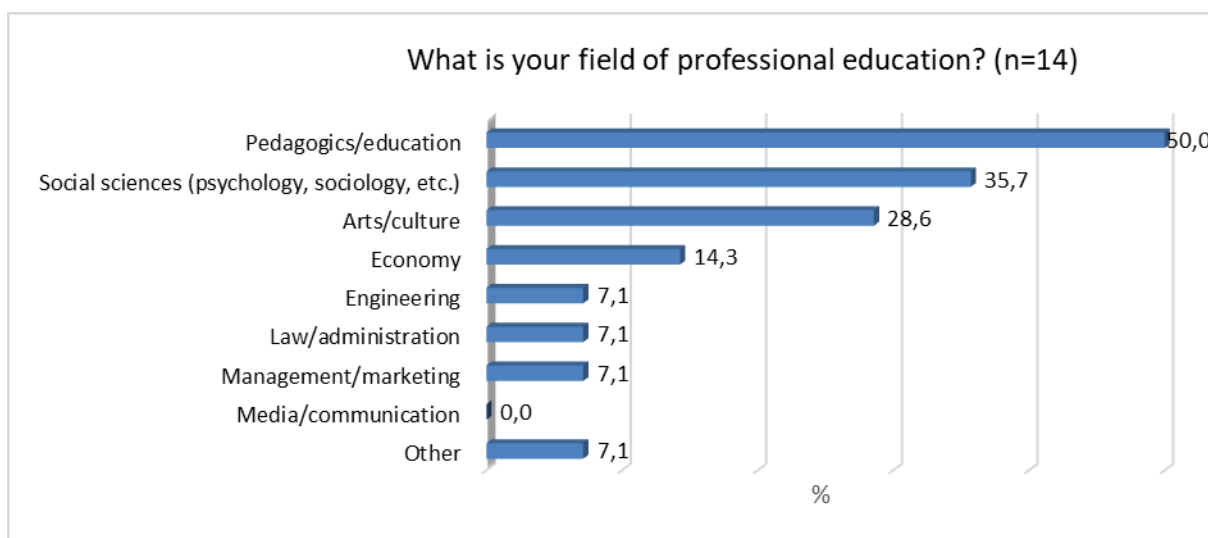


Fig. 22: Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Ungarn.

På spørgsmål om deres arbejdsfunktion (se fig. 23) valgte syv (50%) af respondenterne svaret, at de arbejdede som projektleder, syv (50%) som direktør / manager / leder / formand for deres organisation og en (7,1%) beskrev sin rolle som en person, der er ansvarlig for det internationale samarbejde i organisationen.

Tre personer valgte svaret "andet" og definerede det som foreningssekretær, finansiel medarbejder eller frivillig. Svarene indikerer, at nogle af de adspurgte udfylder to eller flere af de ovennævnte roller i deres organisationer.

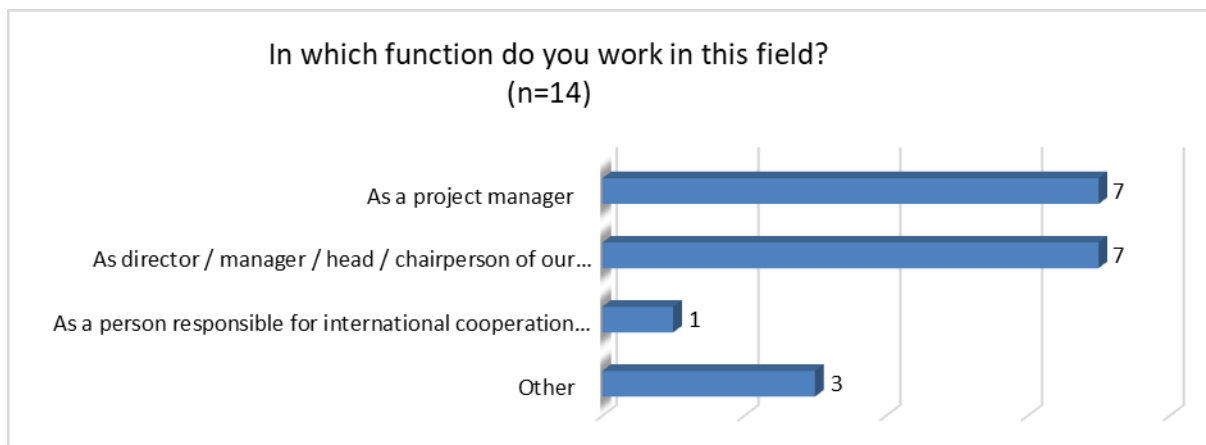


Fig.23: Respondenternes arbejdsfunktioner (flere valg mulige). Ungarn.

Blandt respondenterne på onlineundersøgelsen havde ti (71,4%) erfaring med at ansøge om tilskud til internationalt samarbejde. For ni (64,3%) var ansøgningerne vellykkede. De fleste af de erfarne (succesrige) inden for internationale projekter havde tre (33,3%) gennemført 2 til 4 projekter, tre (33,3%) havde haft 5 eller flere projekter, og tre af dem (33,3%) havde kun realiseret et projekt.

Ud af de ni med succesrige ansøgninger havde fire haft opgaven som koordinator. Samtidig havde alle de erfarne respondenter undertiden også haft rollen som partner.

Til spørgsmålet om hvor ofte de havde ansøgt uden succes om tilskud, svarede ti "ja". Blandt dem havde syv (70%) allerede ansøgt uden succes 2-4 gange, to (20%) havde ansøgt uden held 5 gange og mere, og en (10%) havde ansøgt uden succes kun én gang (se fig. 24).

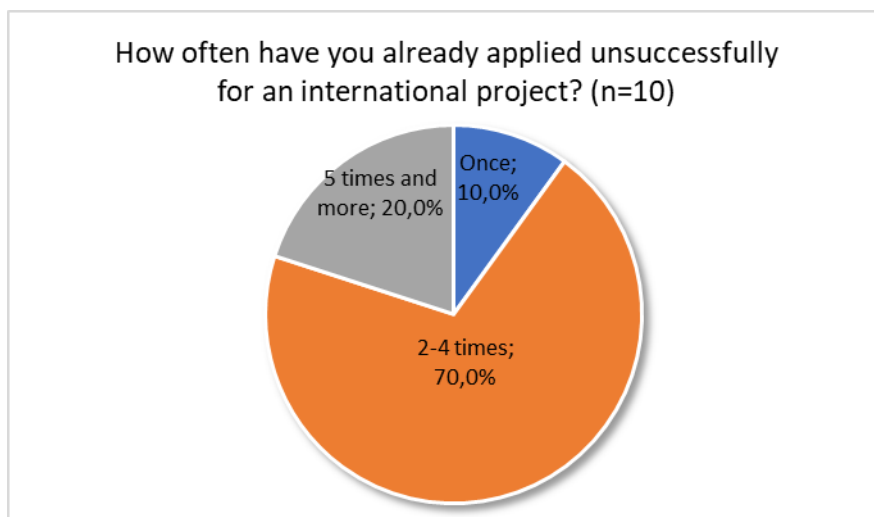


Fig.24: Antal ansøgninger uden succes. Ungarn.

b) Kvalitative Interviews

De interviewede CSO'er repræsenterede en lang række forskellige tematiske områder inden for voksenaluddannelsessektoren, selvom vi gennem vores netværk kontaktede organisationer med mere basale færdighedsudviklingsaktiviteter. For de organisationer, der har erfaring med internationalt samarbejde, angiver den tematiske palet følgende ekspertise og organisationstyper:

- Udvikling af grundlæggende færdigheder i udkantsområder (folkehøjskoler)
- Miljøundervisning, landbrugsuddannelse (folkehøjskoler, sociale kooperativer, regional forening af landsbykoordinatorer)
- Færdighedsudvikling med handicap, kurser for handicappede borgere og for lærere og undervisere (private fonde og lokale foreninger)
- Uddannelse om folketraditioner, dans, kunst og kunsthåndværk
- IKT (private fonde og lokale foreninger, lokale fonde administreret af den lokale regering)
- Kompetenceudvikling i fremmedsprog og i fremmedsprogstræning (foreninger, der forvaltes af sprogskoler)
- Færdighedsudvikling for voksenundervisere (folkehøjskoler)
- Mindfulness (lokale foreninger, private foreninger)

Balndt de CSO'er, der er interesserede, men aldrig har prøvet at indgå på noget niveau i internationalt samarbejde, er de fleste støtteorganisationer for lokale regeringsudbydere. I deres tilfælde er deres handlingsområde begrænset til den offentlige service, de understøtter, for eksempel:

- Biblioteksrelaterede aktiviteter (lokale foreninger)
- Social (re-)integration understøttende aktiviteter, f.eks. arbejde med fanger (folkehøjskole)

De interviewede direktører, projektledere og CSO-ledere er for det meste ansat i deres foreninger, selv om det i nogle tilfælde ikke var på heltid. På beslutningsniveauet blandt bestyrelsesmedlemmer og administratorer finder vi en variation baseret på niveauet for professionalisme, størrelsen af aktiviteterne og formålet for organisationerne. I de mindre lokale CSO'er udføres disse ledelsesroller på frivillig basis, og vi kan kun finde ansatte på deltid, mens de større mere professionelle foreninger typisk arbejder med større ledelsesorganer og 3 til 5 ansatte. Hvad angår internationalt samarbejde er det sædvanligt, at de med projekttilskud er i stand til at ansætte en eller endda to freelancere, eller de kan fra projektet sikre støtte til en del af lønnen til en allerede ansat medarbejder.

Efter interviewene var det klart for os, at internationalt samarbejde spiller en meget vigtig rolle i CSO'ernes liv, ikke kun på et aktivitetsniveau eller med hensyn til de økonomiske indtægter, men også ved at styrke samhørigheden og samarbejdet inden for CSO'erne. Aktiviteter med udenlandske partnere er gode til at fremme de eksterne forbindelser, og de kan også styrke forbindelsen mellem beslutningstagere, ansatte, frivillige og lokal aktive under en CSO's paraply.

De fleste af interviewene nævnte, at det at være en del af et internationalt projektteam for første gang også er en væsentlig erfaring på organisatorisk og personligt niveau, og selvom de delte den projektrelaterede opgave med organisationen, var alle aktive på et eller andet niveau.

„Det var en seriøs læringsproces, som vi virkelig nød. I begyndelsen følte vi os fuldstændigt tabt, fordi vi ikke kendte til processen med at ansøge om tilskud og med at gennemføre et projekt. Men vi var entusiastiske og engagerede; Vi gik til alle informationsmøderne og lærte langsomt de nødvendige færdigheder. Jeg kan sige, at alle vores kolleger til en vis grad var involveret i projektet, hvilket også er en grund til vores succes ”

De interviewedes uddannelsesmæssige baggrund var typisk i linje med deres tematiske arbejdsområder. Det er meget almindeligt, at de har grader inden for pædagogik, andragogi, sociologi og

socialt arbejde udover deres tematiske interesse, men kun 5% af de undersøgte projektledere havde en relevant universitetseksamen, eller andre eksamener i handel eller ledelse. En af de interviewede beslutningstagere - et medlem af ledelsesorganet for en folkehøjskole - henviste til dette:

"Da vi gik til vores første partnernøde, vidste vi ikke, hvordan vi vil være i stand til at dele vores ekspertise, og hvordan projektpartnerne kunne og ville være i stand til at drage fordel af vores deltagelse. Vi havde ingen idé om, hvordan denne vidensudveksling og dette samarbejde ville fungere. Men vi vidste, at vi turde spørge, vi turde sige: Vi ved ikke, og vi er taknemmelige, hvis vi kan ledes lidt i begyndelsen. Så uanset hvilken baggrund vi havde, så var det kun vigtigt at være åben og tale det samme sprog."

II. Nøglekompetencer for internationale projektledere

Respondenterne fra spørgeskemaundersøgelsen blev bedt om at udvælge tre kompetencer i hvert "ben" fra den definerede kompetencetrekant, som de mente var de vigtigste for at blive en succesrig international projektleder. Resultaterne var som følger

a) Tekniske kompetencer

Ifølge de ungarske svar i spørgeskemaundersøgelsen var den vigtigste tekniske kompetence for internationale projektledere "færdigheder i engelsk" (75%). Dernæst kommer kompetencer inden for "projektplanlægning og tidsstyring" (58,3%), og "økonomistyring" fik den tredje højeste værdi (50%). De mindst vigtige for respondenterne viste sig at være "intern kommunikation" (8,3%) og "formidling", der ikke blev valgt overhovedet (0%). Se fig. 25 nedenfor.

Til det åbne spørgsmål nævnte en respondent, at det kunne være vigtigt med international arbejds erfaring og "viden om lovgivning i forskellige lande inden for voksenuddannelse; og det kunne ligeledes være vigtigt at være fortrolig med kulturelle forhold uden for Europa.

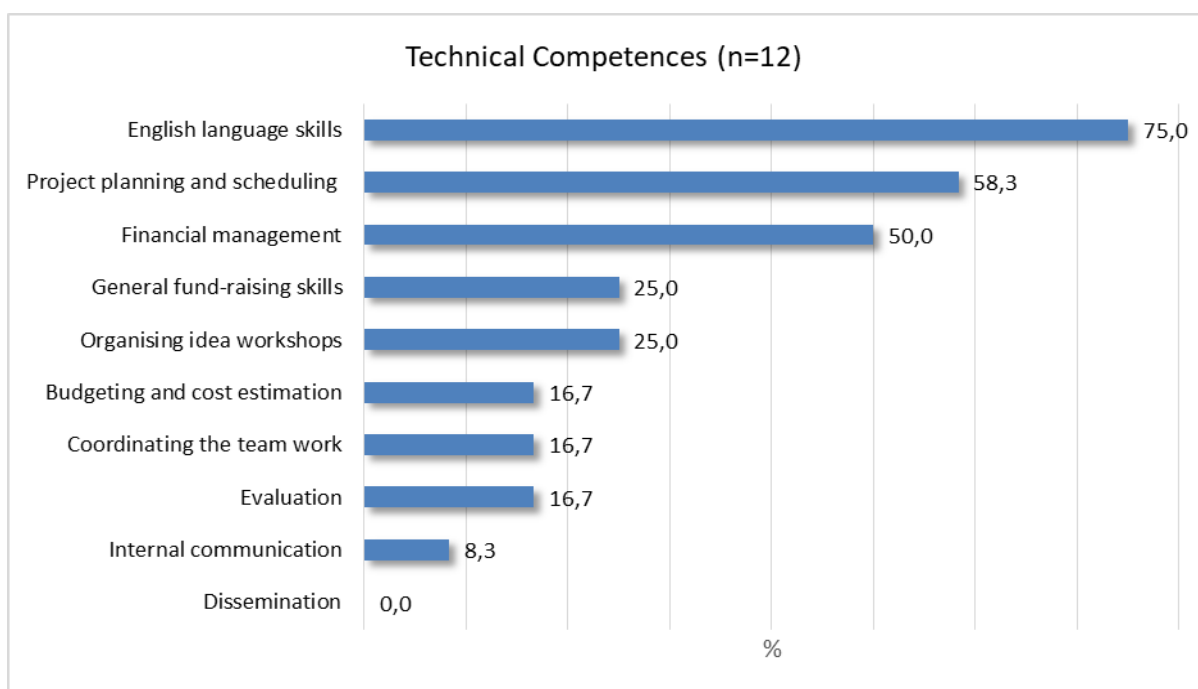


Fig. 25: De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Ungarn.

Generelt blev de tekniske færdigheder set som de vigtigste for internationale projektledere, men der var betydelige meningsforskelle mellem de erfarne og uerfarne respondenter om de tekniske færdigheder. De erfarne respondenter betragtede de sproglige færdigheder som mest vigtige (83%), og dernæst økonomistyring (67%), "aorganisering af idéworkshops" (33%), "budgettering og omkostningsestimering" (33%). De mindre vigtige færdigheder for både de erfarne og uerfarne er formidling (0% hver). Se nedenfor fig. 26.

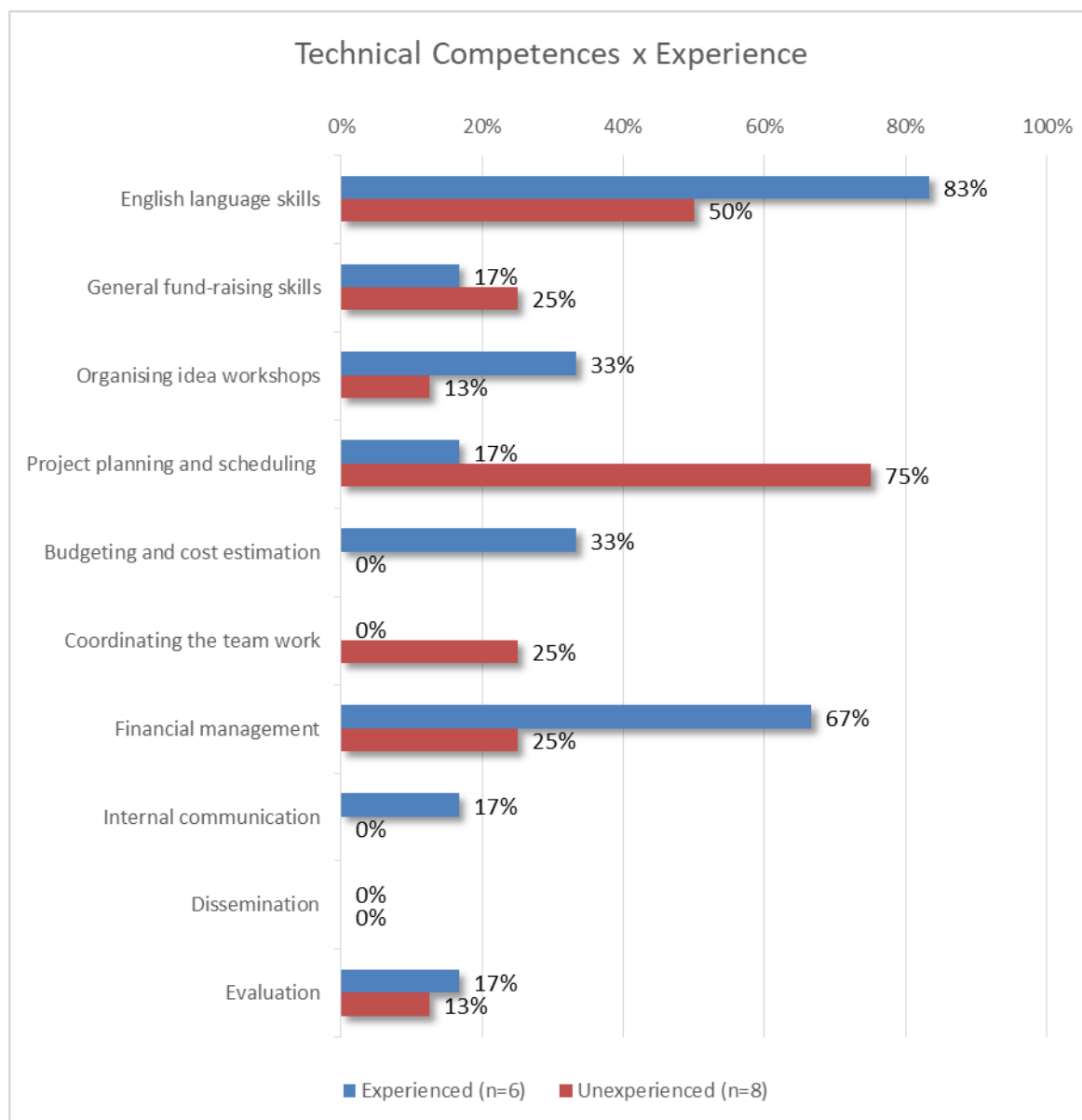


Fig. 26: Tekniske kompetencer og erfaring. Ungarn.

b) Lederskabskompetencer

Den vigtigste lederskabskompetence viste sig at være "teambuilding inklusive frivillige" (66,7%). Dernæst kom "konfliktløsning" og "delegering af projektopgaver" (50% hver), fulgt af "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (33,3%). Den mindst valgte var "improvisation og smidighed", "motivation ved god eksemplarisk praksis", "ordstyring af møder og begivenheder" (8,3% hver). Se fig. 27 nedenfor.

In the frame of an open question, 1 respondent could name one more leadership competence. The competence mentioned here, were: "It is important to have a democratic leadership style and team spirit in one hand, and strong compliances to the rules of project management on the other hand."

Til det åbne spørgsmål nævnte en respondent den følgende lederskabskompetence: "Det er vigtigt på den ene side at fremme en demokratisk ledelsesstil og holdånd, og på den anden side sikre en stærk overholdelse af reglerne for projektledelse på den anden side."



Fig. 27: De vigtigste lederskabskompetencer (tre valg er mulige). Ungarn.

Ifølge interviewene med de projektledere, der har erfaring med internationalt samarbejde, er de mest relevante kompetencer i lederskab "teambuilding inklusive frivillige" og "konfliktløsning" (67% hver). For de uerfarne internationale projektledere er de mest relevante kompetencer i lederskab "teambuilding inklusive frivillige" og "delegering af projektopgaver" (50% hver). De mindre vigtige kompetencer for begge grupper er "evne til improvisation og smidighed", "motivation ved god eksemplarisk praksis" og "ordstyring af møder og begivenheder". Se fig. 28 nedenfor.

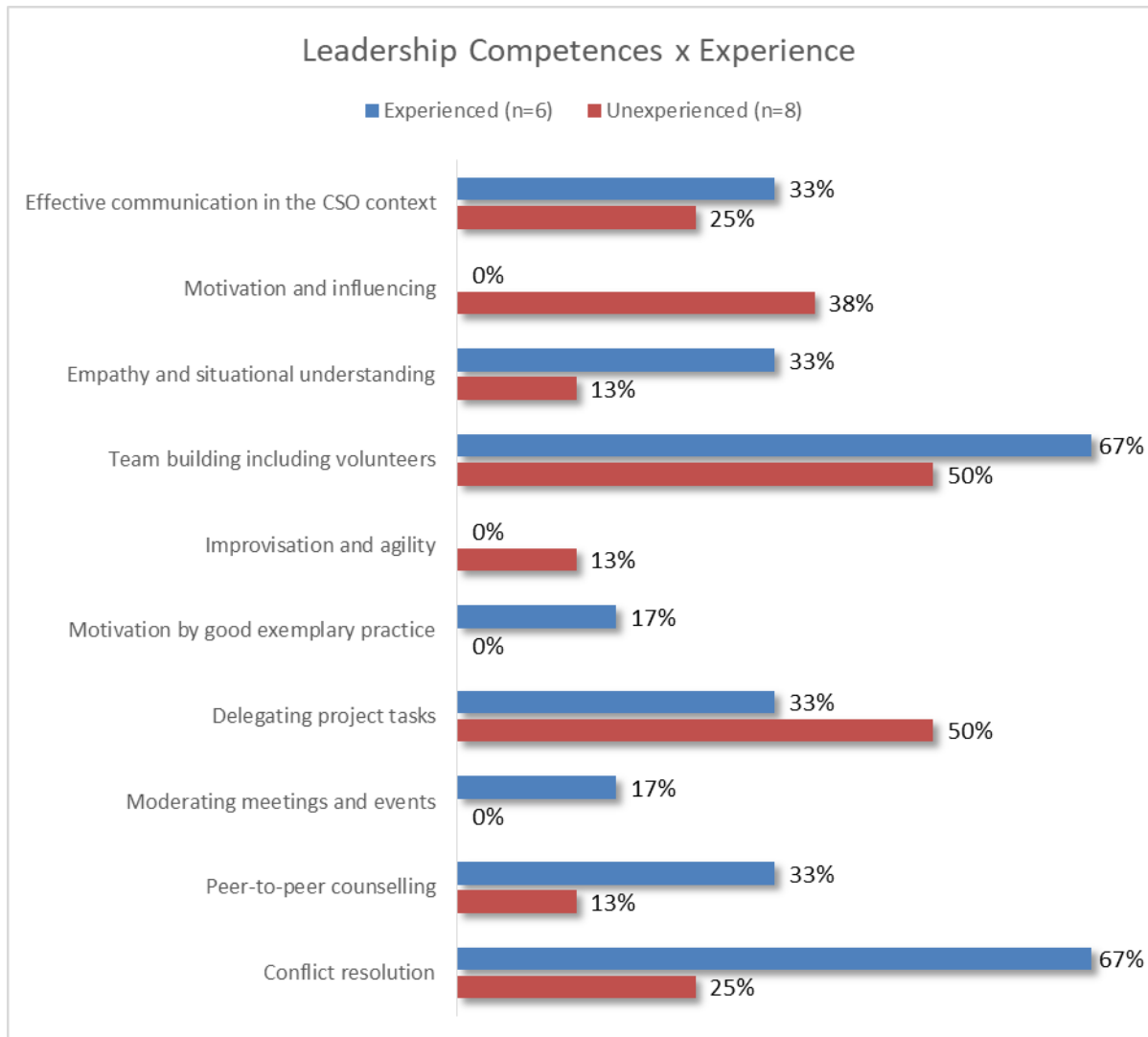


Fig. 28: Lederskabskompetencer og erfaring. Ungarn.

c) Strategiske og foretningmæssige kompetencer

I forhold til de strategiske og foretningmæssige kompetencer var den højest værdsatte "viden om europæiske finansieringsprogrammer" (58,3%), som blev efterfulgt af 5 kompetencer med en lige stor vægt, nemlig "interkulturelle kompetencer", "internationalt og multilateralt netværk i CSO-området", "kendskab til det CSO-området for voksenuddannelse", "behovs- og interensentanalyse", "PR og markedsindsigt" (33,3% hver). De kompetencer der blev lavest værdsat var "SWOT og risikoanalyser" (8,3%). Se fig. 29 nedenfor.

Til det åbne spørgsmål om andre forslag på andre strategiske og foretningmæssige kompetencer nævnte en respondent, at det er vigtigt at have "en professionel holdning, så motivationen ikke falder under projektets gennemførelse"



Fig. 29: De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer (tre valg mulige). Ungarn.

Ifølge interviewene med de erfarne projektledere er de næstvigtigste færdigheder "kendskab til CSO-området for voksenuddannelse" (50%) og "behovs- og interessentanalyse" (50%). Se fig. 30 nedenfor.

I interviewerne med de uerfarne i internationalt projektsamarbejde blev den næstvigtigste kompetence at kunne udvikle "internationale og multilaterale netværk i CSO-området" (38%).

Blandt de interviewede, der både repræsenterede de erfarne og uerfarne internationale projektledere, var den mest værdsatte kompetence "viden om de europæiske tilskudsprogrammer (50%).

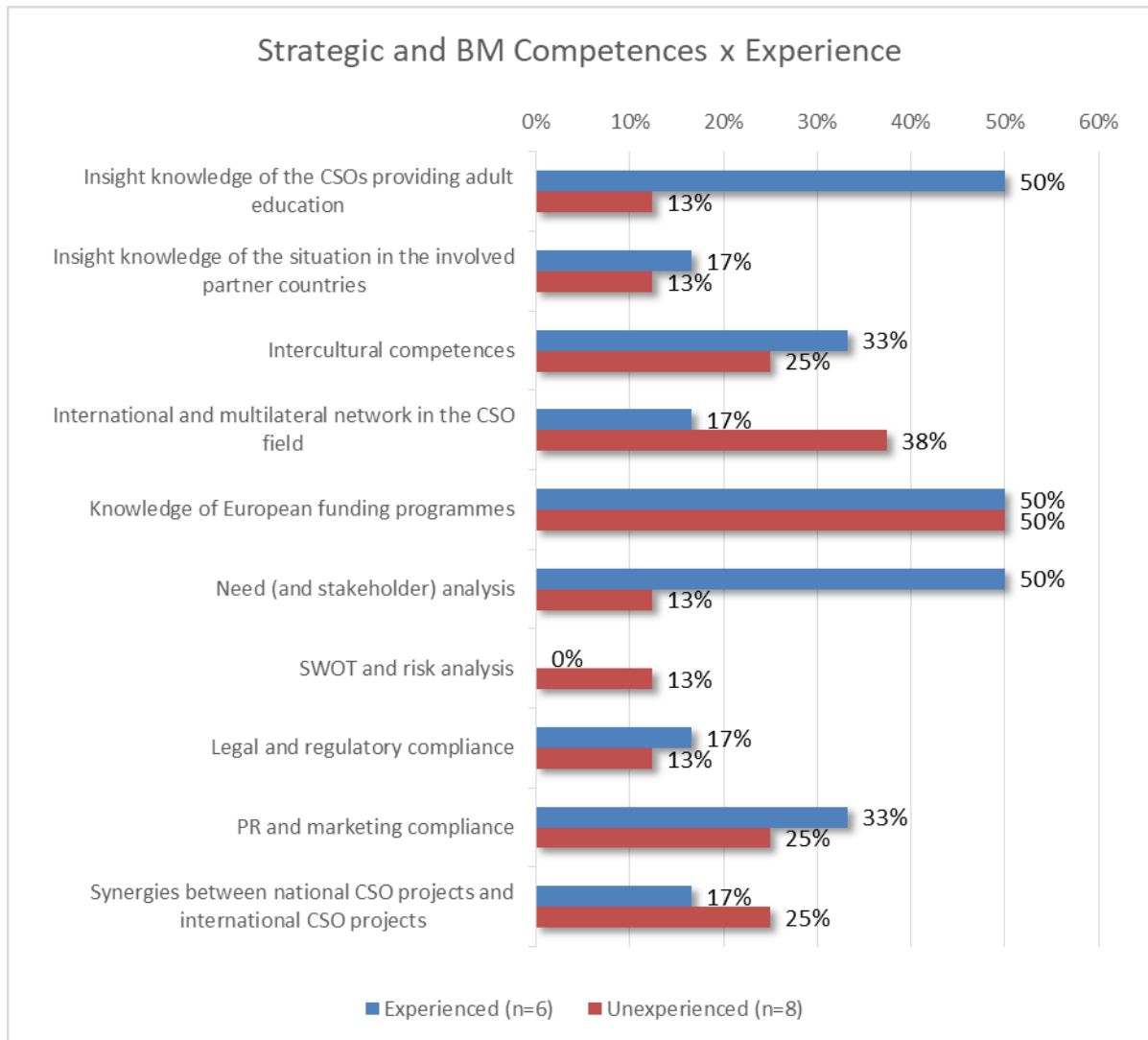


Fig. 30: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring. Ungarn.

2.5 Den danske undersøgelse af nøglekompetencer

Af Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

I. Metode og respondenter

En kombineret undersøgelse

Den danske spørgeskemaundersøgelse af kompetenceprofiler og behov for støtte blandt projektledere og medlemmer af ledelsesorganerne inden for voksenuddannelse i civilsamfundet blev gennemført i perioden, fra januar til april 2019. De tolv interviews blev gennemført i perioden fra marts til april 2019.

Den samlede undersøgelse bestod både af et online spørgeskema og en række interviews. I alt 35 danske organisationer besvarede spørgeskemaet, hvoraf 23 svar er inkluderet som gyldige respondenter i sektionen med kompetencespørgsmål; og 12 respondenter, der allerede har været involveret i eller har til hensigt at blive involveret i internationalt projektsamarbejde, deltog i serien af interviews.

Invitationer til undersøgelsen

De vigtigste kanaler, der blev brugt til at formidle invitationen til online-spørgeskemaet var:

1. Invitationer med link til onlineundersøgelsen blev sendt via e-mail til Interfolks eget netværk og kontaktlister, herunder:
 - Civilsamfundsforeninger, der er medlemmer af det danske NGO-netværk (ca. 40)
 - Liberale voksenuddannelsesnetværk og -foreninger (ca. 35)
 - Andre foreninger inden for livslang læring og kultur og arv (ca. 40)
 - Tidligere danske modtagere af Nordplus Voksen-tilskud inden for livslang læring (ca. 85)
2. Invitationer blev også udsendt af den nationale kulturelle paraply, DFKS til dets ni nationale medlemsorganisationer inden for frivillig kultur og kulturarv med opfordring til at videresende invitationen til deres egne netværk (ca. 50)
3. Invitationer blev også udsendt af det danske Erasmus + Nationale Kontor til alle tidligere ansøgere til Erasmus + KA1 og KA2-programmet (ca. 500)

Gruppen af interviewpersoner blev primært fundet ved personlige invitationer i Interfolks eget netværk og sekundært ved kontakt til respondenterne i den online undersøgelse, der udtrykte interesse for at blive kontaktet.

Respondenter i spørgeskemaundersøgelsen

Det gyldige antal respondenter i den danske onlineundersøgelse er 23, hvor 2/3 (65%) er mænd, og 1/3 (31%) er kvinder, og 1 angav andet køn (4%).

Flere aldersgrupper er repræsenteret, hvor den største er personer over 60 år (43%) og den mindste er mellem 20 - 39 år (13%), mens grupperne fra 40 - 49 år og fra 50 - 59 år hver repræsenterer 22 %. Det relative høje aldersgennemsnit for respondenterne er en generel tendens for den danske NGO-sektor, hvor mange er pensionerede seniorer, der har fritiden til at være aktive.

Hvad angår uddannelsesmæssig baggrund, har de fleste respondenter en uddannelse inden for samfundsvidenskab (39%), og mange har en uddannelse inden for pædagogik og undervisning (22%) og i kunst og kultur (22%), mens der næsten ikke var nogen repræsentanter i medier og kommunikation (4%), økonomi (4%) og jura og administration (4%), og ingen i overhovedet inden for management og marketing og engineering (0 %). Endelig var der en gruppe af "andre" (5%), der havde baggrund i sprogstudier og ikke-formel læring i miljøspørgsmål (se figur 38 nedenfor).

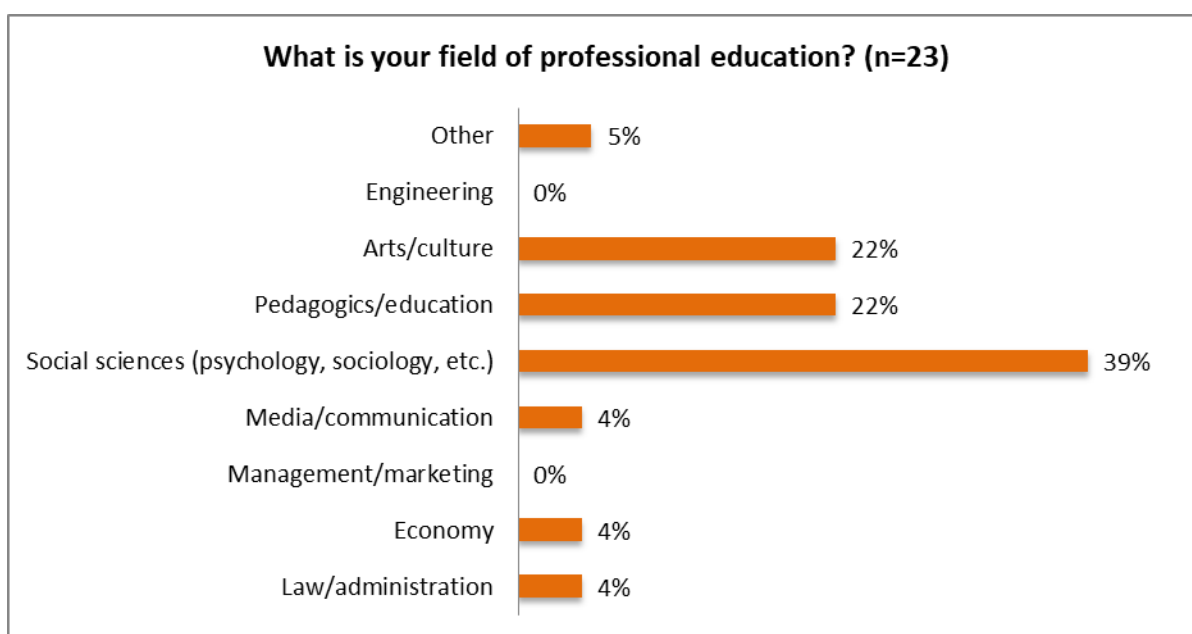


Fig.31: Uddannelsesmæssig baggrund. Danmark.

Det er sandsynligvis ikke repræsentativt for det danske område for voksenuddannelse inden for civilsamfundet, at personalet og bestyrelsesmedlemmerne har en uddannelsesmæssig baggrund med en så stor andel fra samfundsvidenskab og kunst og kultur, fordi en baggrund inden for pædagogik og uddannelser må generelt anses for at være højere, når vi fokuserer på foreninger, der er aktive inden for voksenuddannelse. Det relative høje niveau for personer med en uddannelse i kunst og kultur kan skyldes, at det centrale netværk for den danske projektpartner i høj grad inkluderer foreninger, der er aktive inden for det frivillige kulturelle område .

De interviewedes kendetegn

I alt interviewede vi 12 repræsentanter for personale og bestyrelser fra foreninger, hvor halvdelen allerede har været engageret i internationalt projektarbejde, mens den anden halvdel kunne have en interesse i at prøve det.

Blandt de 12 interviewpersoner, der er inkluderet i denne rapport, var der i alt 7 mænd og 5 kvinder. De fleste af dem repræsenterede aldersgruppen 50 - 69 årige.

Den danske gruppe af interviewede			
Gruppe A: Ledende personale i foreninger, der har prøvet at arbejde internationalt	Gruppe B: Bestyrelsesmedlemmer i foreninger, der har prøvet at arbejde internationalt	Gruppe C: Ledende personale, der ikke har prøvet at arbejde internationalt, men som er interesseret	Gruppe D: Bestyrelsesmedlemmer i foreninger, der ikke har prøvet at arbejde internationalt, men som er interesseret
Manager i national fond - aktiv inden for kulturarv og livslang læring	Formand i national fond - aktiv inden for arv og livslang læring	Projektleder ved folkehøjskole - aktiv inden for ikke-formel læring	Formand for folkehøjskole - aktiv inden for ikke-formel livslang læring
Generalsekretær i national kulturforening - kunst og kulturbaseret uformel livslang læring	Formand i national kulturforening - kunst- og kulturbaseret uformel livslang læring	Rådgiver ved national NGO - aktiv på det sociale og filantropiske område	Bestyrelsesmedlem for national NGO - aktiv på det sociale og filantropiske område
Direktør for voksenuddannelsesorganisation - aktiv inden for ikke-formel livslang læring	Bestyrelsesmedlem i voksenuddannelsesorganisation - aktiv inden for ikke-formel livslang læring	Manager ved national sundhedsorg. - aktiv med voksne med handicap, herunder socialt og kulturelt	Formand for lokal miljøforening - aktiv i naturbeskyttelse med aktiviteter inden for ungdom og voksenuddannelse.

Det kan nævnes, at flere af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen er aktive både som projektledere (12) og som direktører eller ledere af deres egne organisationer (11). Otte respondenter er også ansvarlige for internationalt samarbejde i organisationen, og en person arbejder som frivillig i organisationen.



Fig. 32: Arbejdsfunktioner (flere valg mulige). Danmark.

Erfaring med internationalt projektarbejde

Generelt havde respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen en bred erfaring med at ansøge om samfinansiering og realisering af internationale projekter.

Størstedelen af respondenterne havde ansøgt om tilskud til at arbejde internationalt inden for voksenuddannelsesområdet (65%), mens et mindretal ikke har prøvet det (35%); og i den store gruppe af ansøgere havde flertallet haft succes med at få godkendt deres ansøgninger (67%).

Gruppen af succesrige ansøgere blev spurgt, hvor mange gange de havde gennemført et internationalt projekt. Kun 10 svarede, og blandt dem havde 1 prøvet det en gang, 4 havde prøvet det 2 - 4 gange, og 5 havde prøvet det 5 gange eller mere.

Tallene viser, at den gruppe, der havde været engageret i et internationalt projekt, havde en tendens til at gentage oplevelsen. Det ser ud til, at det kan være vanskeligt at begynde at arbejde internationalt, men er du først begyndt at gøre det, ønsker du at gøre det flere gange.

II. Nøglekompetencer

Undersøgelsens metode

Projektteamet designede i starten af projektet i november 2018 en ny Projekt Management Competence trekant (PMC) for CSO'erne, der er involveret i europæisk samarbejde inden for ikke-formel og uformel voksenundervisning.

I henhold til PMC-trekanten inkluderer den ideelle kompetenceprofil for projektledere tre hovedområder:

- **Teknisk projektstyring:** Flere tekniske kompetencer til at fungere som projektleder inden for CSO-domænet.
- **Lederskab:** Evne til at fremme holdånd, præsentere visioner for teammedlemmerne og inspirere dem til at nå målene.
- **Strategisk & forretningsmæssig indsigt:** Kendskab til og ekspertise inden for det givende aktivitetsområde,

For hvert område præsenterede vi 10 nøglekompetencer, som projektteamet havde vurderet var de vigtigste. Under undersøgelsen skulle respondenterne markere tre af de ti kompetencer i hvert ben, de fandt mest vigtige at forbedre for dem selv at forbedre for at blive en bedre international projektleder inden for CSO-området for ikke-formel og uformel voksenuddannelse.

Herved kunne respondenterne hjælpe os med at afklare hvilke kompetencer det især er vigtigt at styrke og også til at afklare hvilke midler, vi kunne bruge til at styrke disse kompetencer, såsom nye uddannelseskurser, portalværktøjer, e-mentoring og et tilbud om et nyt internationalt supportnetværk.

De vigtigste tekniske kompetencer

Onlineundersøgelsen indeholdt en kort introduktion af de tekniske færdigheder og en oversigt over de 10 udvalgte tekniske færdigheder med en kort definition af hver. Herefter blev respondenterne bedt om at vælge de tre tekniske færdigheder, de anså som de vigtigste at styrke for at blive en bedre international projektleder (se fig. 36 nedenfor).

Den højest prioriterede kompetence, både fra erfarne og uerfarne, var evnen til "koordinering af teamarbejdet" (55%), efterfulgt af "projektplanlægning" (50%) og "generelle fundraisingsevner" (45%).

I midten har vi "økonomistyring" (32%), "evaluering" (27%) og "budgettering og omkostningsestimering" (23%); og i den nedre ende har vi "formidling" (18%), og sidstnævnte er en temmelig lav prioritering, som de Nationale Erasmus+ kontorer næppe deler.

Den laveste prioritering blandt de danske respondenter gives til "engelsksprogede færdigheder" (9%), hvilket er ganske overraskende sammenlignet med svarene fra de andre partnerlande, hvor de engelsksprogede færdigheder får en meget høj eller højeste prioritet. Måske ser de danske respondenter ikke det som et problem, fordi de mener, at de allerede har de nødvendige sprogfærdigheder. De har eventuelt ikke haft en partner fra England, for i så fald lærer de hurtigt, at de kunne have brug for at forbedre deres engelskkundskaber.

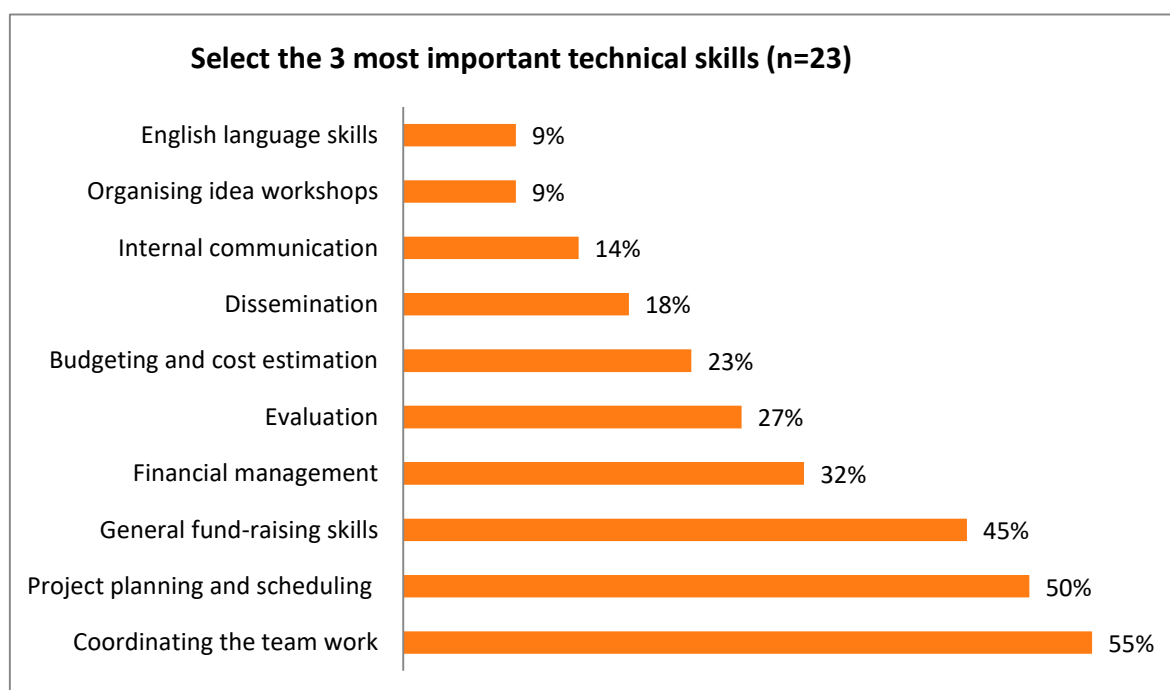


Fig. 33: De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Danmark.

I det åbene spørgsmål kunne respondenterne nævne 1 ekstra teknisk kompetence (ikke nævnt før), som de også anser som værende vigtig for at blive en bedre leder af EU-projekter.

Den ene nævnte: "færdigheder til at bruge alle mulige sociale medier"; og en anden gav et mere generelt råd: "Grundlæggende og generel forberedelse af projekter skal styrkes. Ofte tages der for hurtige skridt, inden væsentlige spørgsmål om projektideen er blevet afdækket og undersøgt tilstrækkeligt."

Interviewene, især blandt de erfarne projektledere, bekræftede vigtigheden af at sikre et stærkt teamarbejde, så alle partnere fra starten og fortsat under projektets gennemførelse har et stort engagement og et stærkt ansvar for at afslutte arbejdsprogrammet i tide og med den nødvendige kvalitet; fordi koordinatoren eller projektlederen ikke kan løfte projektarbejdet alene.

Forskellige prioriteringer blandt erfarne og uerfarne respondenter

Onlineundersøgelsen viste også de forskellige prioriteringer hos de erfarne projektledere (defineret som at have realiseret mere end et internationalt projekt) og de uerfarne projektledere. De ganske overraskende og interessante forskelle kan ses nedenfor i fig. 37:

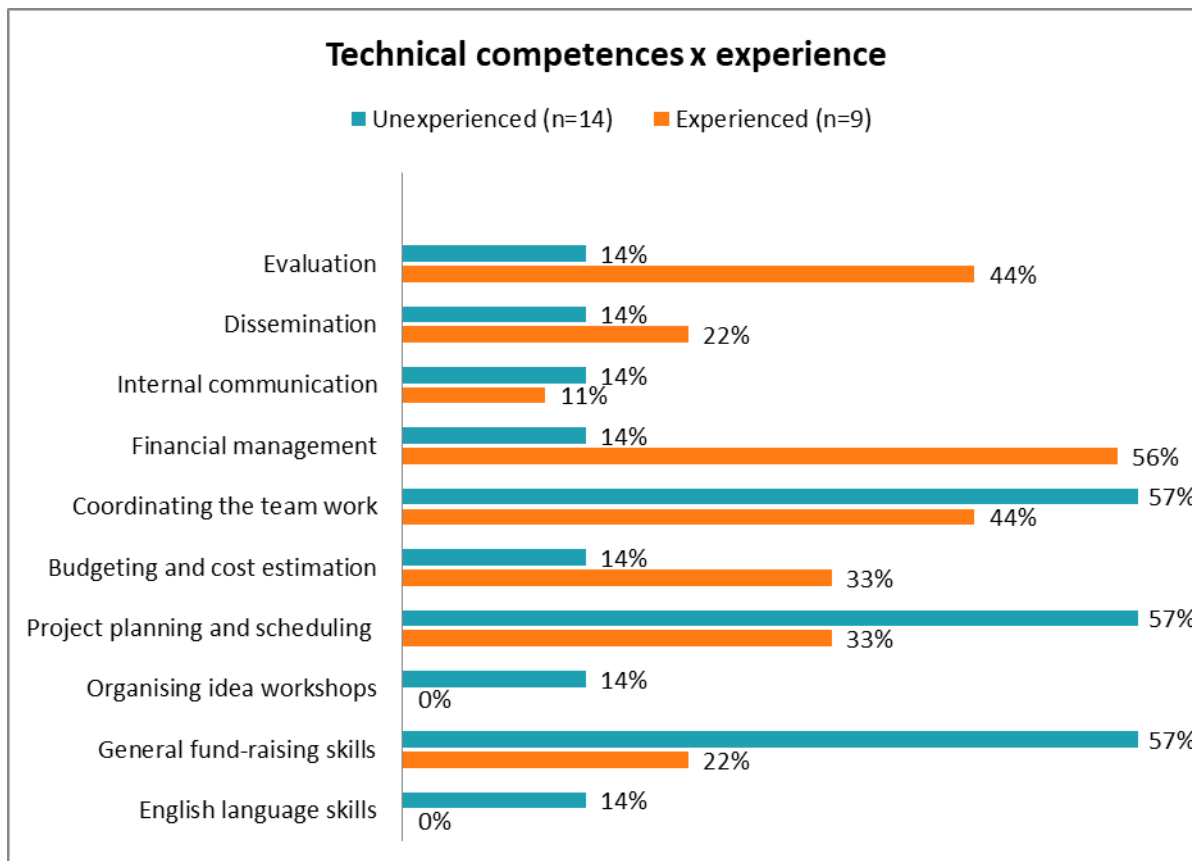


Fig. 34: Tekniske kompetencer og erfaring. Danmark.

Vi kan se, at de erfarne giver større vægt end de uerfarne til "økonomistyring" (56% kontra 14%) og til "budgettering og omkostningsestimering" (33% kontra 14%). Ligeledes giver de erfarne højere prioritering af "evaluering" (44% kontra 14%) og "formidling" (22% kontra 14%).

På den anden side giver de uerfarne højere prioritering til "generelle fundraisingsevner" (57% kontra 22%), måske fordi de har oplevet, hvor krævende det er at udarbejde ansøgninger og måske også have gjort det uden held. De uerfarne giver også højere værdi til "projektplanlægningen", "koordinering af teamarbejdet" og "organisering af idéværksteder"; måske fordi de har set, at de har brug for samarbejde og hjælp til at lykkes med at deltage i de internationale projekter. Endelig giver nogle af de uerfarne også en vis prioritering til at forbedre de engelske sprogfærdigheder (14% kontra 0%).

Forskellige prioriteringer mellem koordinatore og partnere

Onlineundersøgelsen angiver også de forskellige prioriteringer hos respondenter, der har været involveret i internationale projekter, henholdsvis som koordinatore eller som partnere. Nogle interessante forskelle kan ses nedenfor i fig.38:

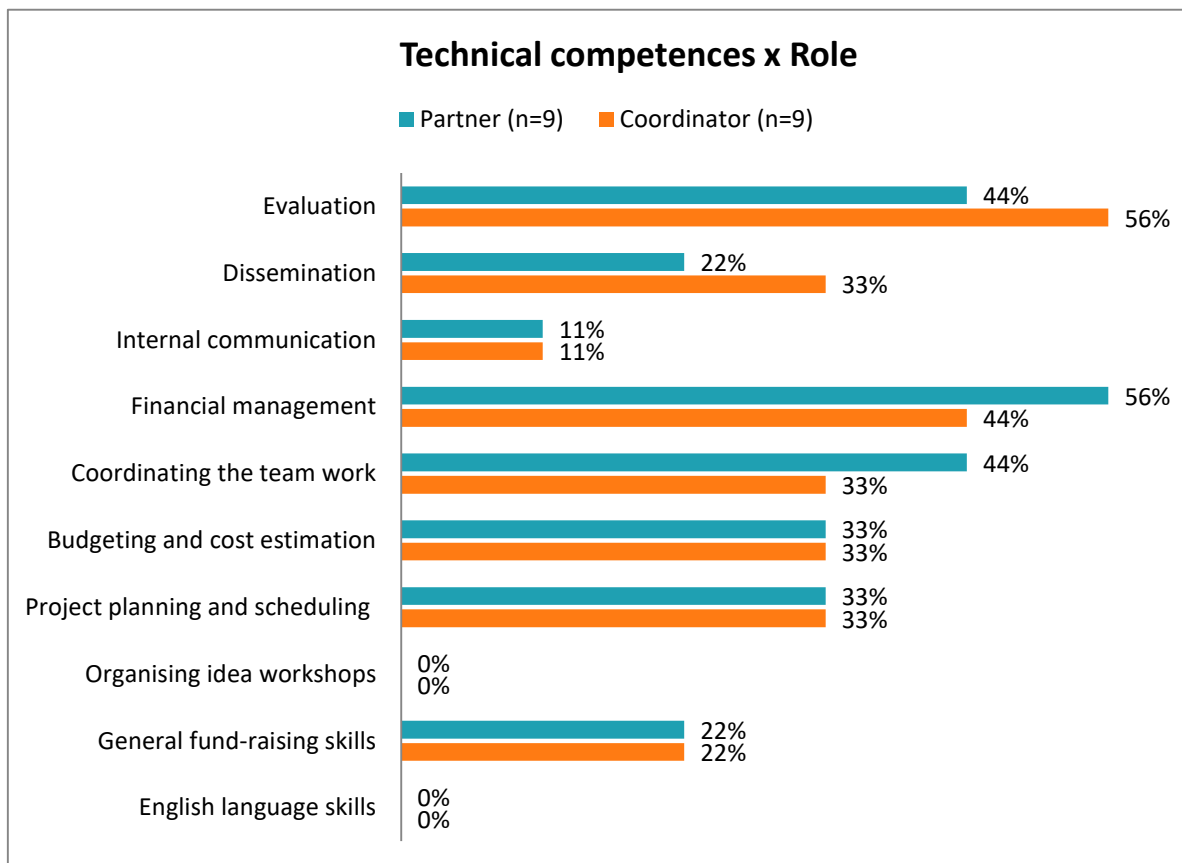


Fig. 35: Tekniske kompetencer og projektroller. Danmark.

Generelt kan vi se, at de to grupper i høj grad har samme prioriteringer. De giver samme værdier til de fleste af de tekniske færdigheder, herunder ingen til "engelsksprogede færdigheder"

Men koordinatorene har en tendens til at prioritere "evaluering" højere (56% kontra 44%) og "formidling" (33% kontra 22%); mens partnerne har en tendens til at give højere værdi til "økonomistyring" (56% kontra 44%) og til "koordinering af teamarbejdet" (44% kontra 33%).

Under interviewene nævnte generalsekretæren for en kulturforening med omfattende erfaringer med internationalt projektarbejde, at partnere har tendens til at fokusere på deres specifikke og mere håndgribelige opgaver med intellektuelle output, mens det parallelle arbejde med formidling let kan glemmes, og det er en tilbagevendende opgave for koordinatoren at minde om vigtigheden af formidlingen. Ligeledes har den krævende resultatevaluering, som alle partnere skal bidrage til, tendens til at få lav prioritet af partnerne; mens koordinatoren ved at det er vigtigt, ikke mindst fordi det er nødvendigt at have til den endelige projektrapportering.

De vigtigste lederskabskompetencer

Onlineundersøgelsen indeholdt også en kort introduktion af lederskab og en oversigt over de 10 lederskabskompetencer med en kort definition af hver. Herefter blev respondenterne bedt om at vælge de tre lederskabskompetencer, de så som de vigtigste at styrke for at blive bedre internationale projektledere (se fig. 39 nedenfor).

Den højeste prioritering af alle 23 svar, både fra erfarne og uerfarne, blev givet til at styrke gruppens arbejde, herunder "delegering af projektopgaver" (59%) efterfulgt af "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (55%), "teambuilding inklusive frivillige" (45%) og "motivering og indflydelse" (32%),

I midten har vi "peer-to-peer-rådgivning" (27%), "improvisation og smidighed" (23%); og "konfliktløsning" (23%). Den laveste prioritet gives til "moderering af møder og begivenheder" (5%) og "Motivation ved god eksemplarisk praksis" (5%).

Men selvom sidstnævnte muligvis ikke er en specifik kompetence, diskuteres det i interviews, hvor lederen af en national fond understregede, at det er vigtigt for koordinatoren selv at overholde de besluttede frister, ellers bliver det meget vanskeligt at minde andre om fristerne. Det kan let åbnes for en arbejdskultur i teamet, hvor partnere ser det som ok at blive forsinket, fordi koordinatoren også ofte er forsinket.

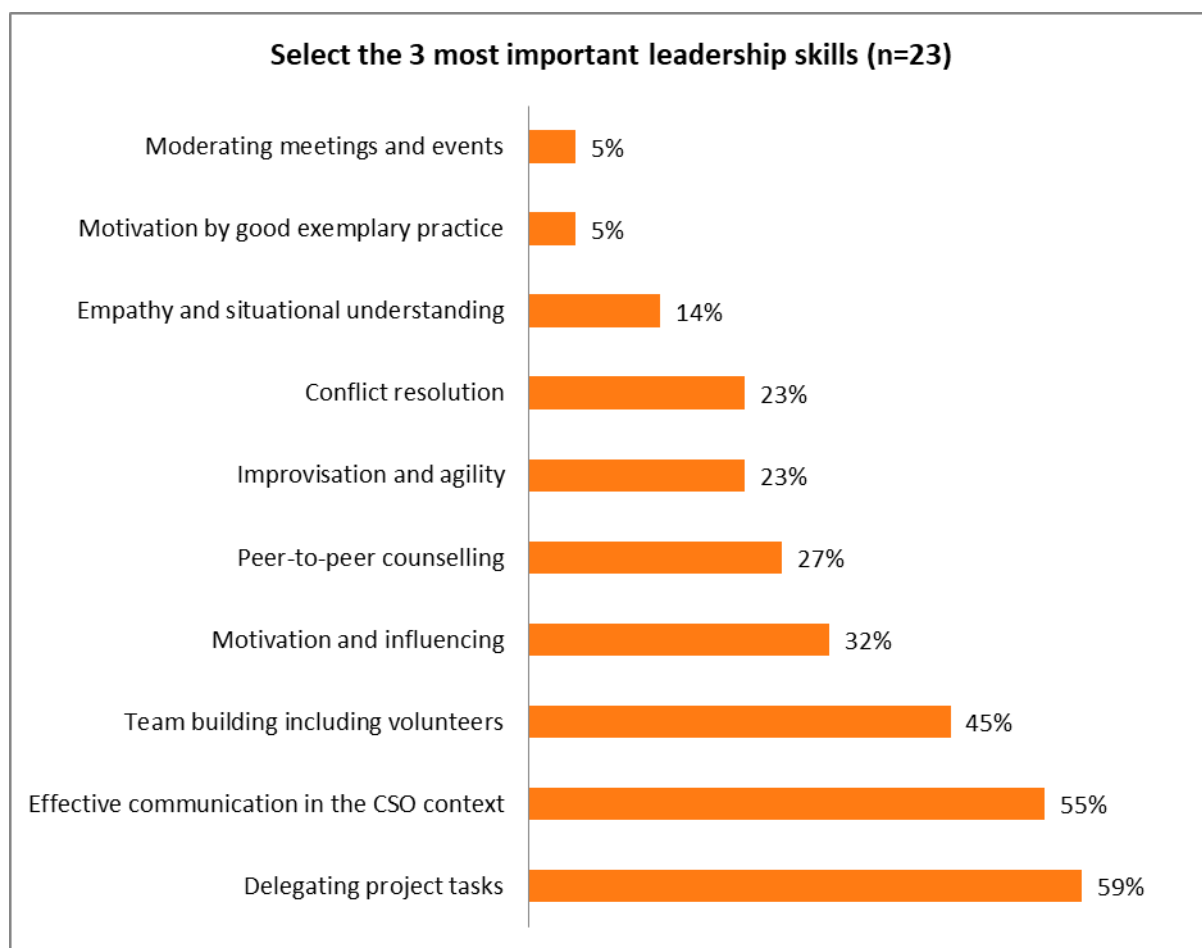


Fig. 36: De vigtigste lederskabskompetencer (tre valg mulige). Danmark.

I det efterfølgende åbne spørgsmål kunne respondenterne nævne 1 ekstra teknisk kompetence (ikke nævnt før), som de anser også som værende vigtig at styrke for at de selv kan blive en bedre leder af EU-projekter. Der blev ikke foreslået nogen ekstra kompetencer, men en af respondenterne nævnte, at det er vigtigst fra starten "at etablere det rigtige team, hvor de forskellige opgaver er defineret og fordelt", hvilket er et andet udtryk for at sikre en god "teambuilding"

Forskellige prioriteringer mellem erfarne og uerfarne projektledere

Onlineundersøgelsen angiver også de forskellige prioriteringer hos de erfarne projektledere (defineret som at have realiseret mere end et internationalt projekt) og de uerfarne projektledere. De ganske overraskende og interessante forskelle kan ses nedenfor i fig. 40:

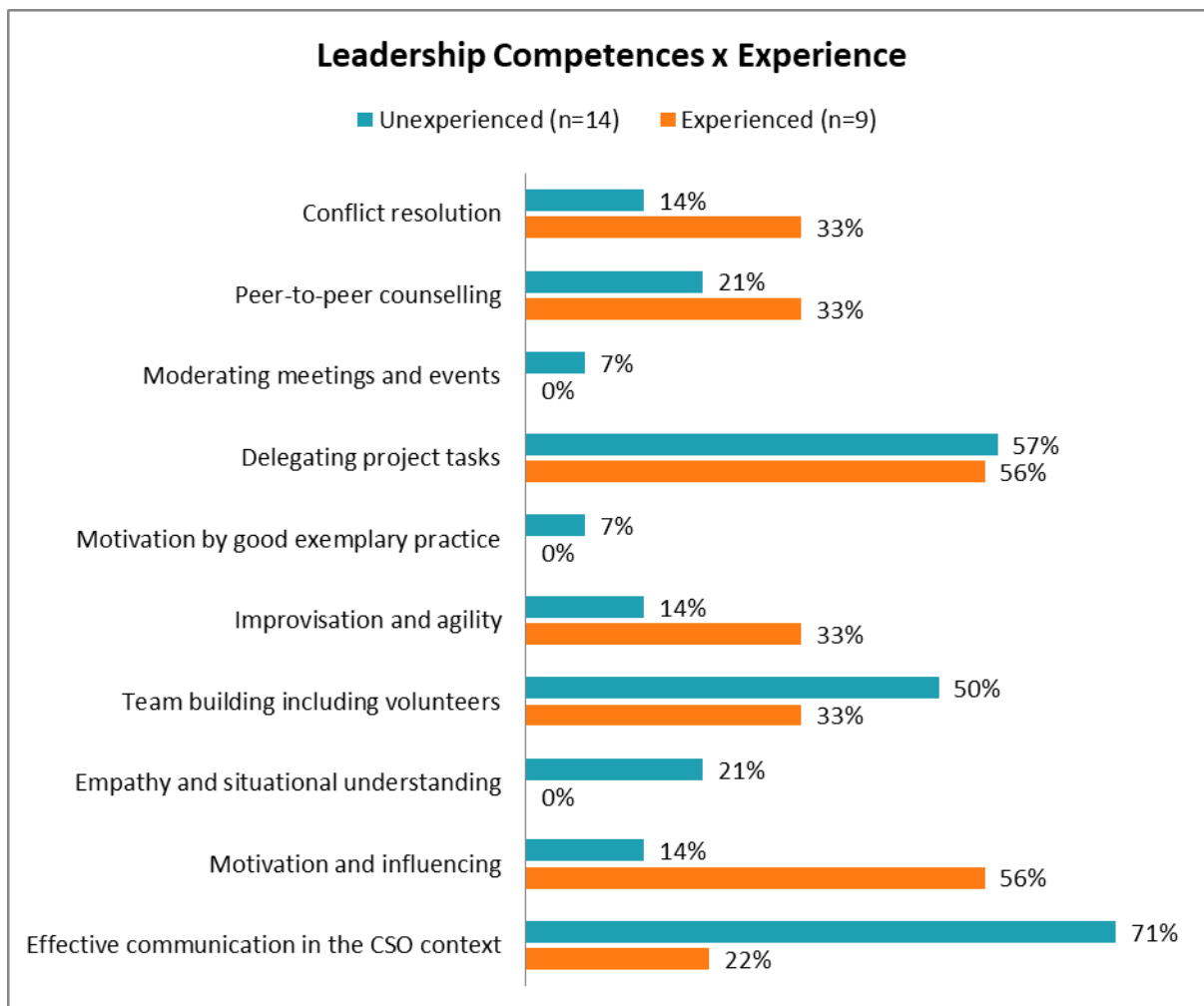


Fig. 37: Lederskabskompetencer og erfaring. Danmark.

Vi kan se, at de erfarne giver højere prioritering end de uerfarne til "motivation og påvirkning" (56% kontra 14%) og "improvisation og smidighed" (33% kontra 14%). Ligeledes prioriterer de erfarne højere "konfliktløsning" (33% kontra 14%) og "peer-to-peer-rådgivning" (33% kontra 21%). Det ser ud til, at de erfarne har lært, at nogle gange er der behov for motivation, rådgivning og smidighed, og endda at konfliktløsning kan komme på dagsordenen.

På den anden side giver de uerfarne højere prioritet til "empati og situationel forståelse" (21% kontra 0%), "teambuilding" (50% kontra 33%) og også en vis værdi til "motivation ved godt eksempel praksis" (7% kontra 0%).

Forskellige prioriteringer mellem koordinatore og partnere

Onlineundersøgelsen angiver også de forskellige prioriteter hos respondenter, der har været involveret i internationale projekter, henholdsvis som koordinatore eller som partnere. Nogle interessante forskelle kan ses nedenfor i fig. 41:

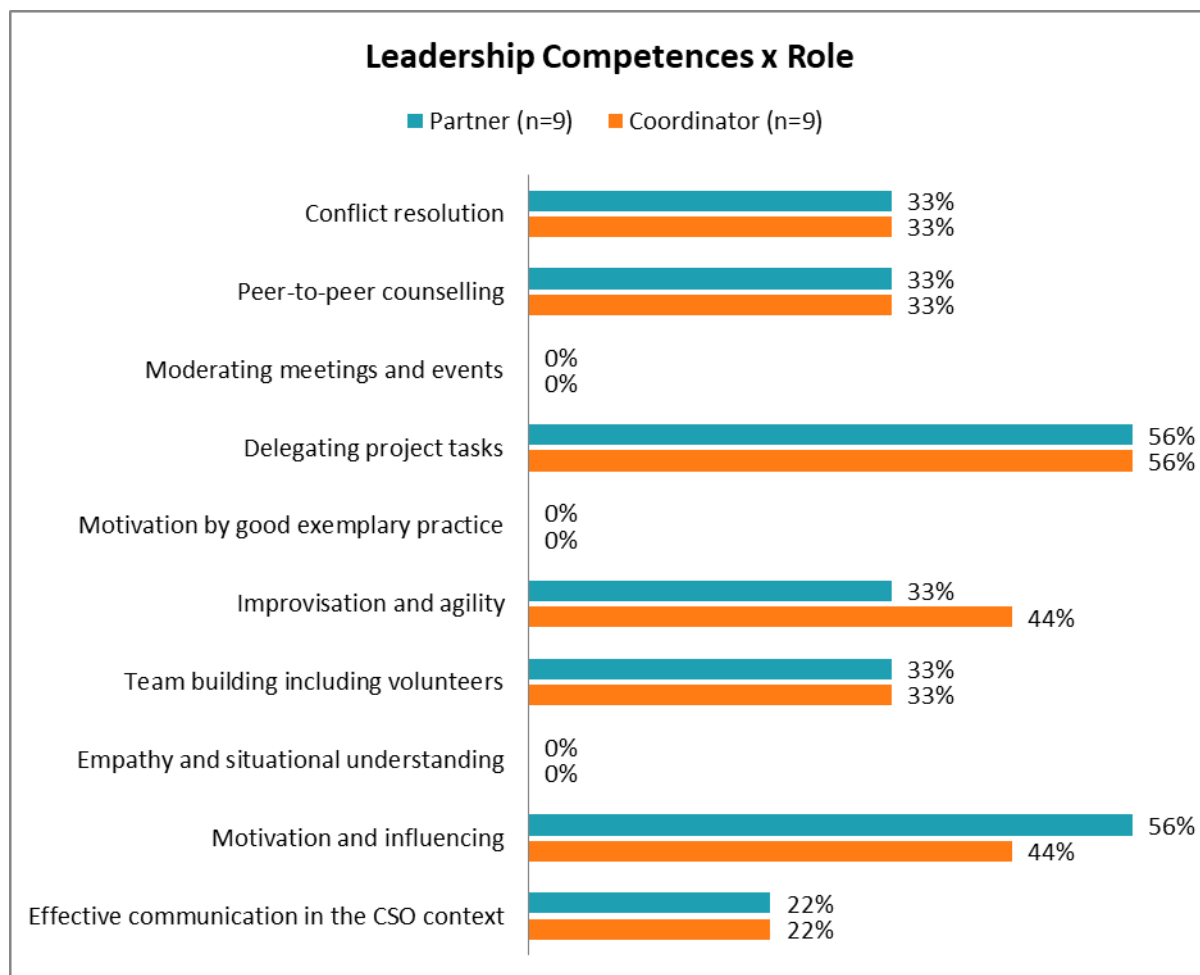


Fig. 38: Lederskabskompetencer og projektroller. Danmark.

Vi kan se, at de to grupper i høj grad deler de samme prioriteringer for lederskab som ved de tekniske kompetencer. De angiver de samme prioriteringer til de fleste af lederegenskaber, herunder den højeste prioritering til "delegering af projektopgaver" (begge 56%).

Men koordinatorene har en tendens til at prioritere "improvisation og smidighed" højere (44% kontra 33%); mens partnerne har en tendens til at give højere værdi til "motivation og påvirkning" (56% kontra 44%).

Under interviewsamtalerne understregede flere respondenter behovet for at sikre en klar og motiverende delegering af projektopgaver til alle partnere, for ellers kunne det delte ansvar blive svækket. Hvis nogle partnere kunne slippe af sted med ikke at gøre meget, kunne andre blive inspireret til at gøre det samme og afvente at andre får udført opgaverne.

De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer

Onlineundersøgelsen indeholdt også en kort introduktion af de strategiske og forretningsmæssige ledelsesevner og en oversigt over de 10 foreslåede kompetencer med en kort definition af hver. Herefter blev respondenterne bedt om at vælge de tre strategiske og forretningsmæssige evner, de anså som de vigtigste at have for blive bedre internationale projektledere (se fig. 42 nedenfor).

Den højeste prioritet af alle 23 svar, både fra erfarne og uerfarne, blev givet til "viden om europæiske tilskudsprogrammer" (68%), efterfulgt af "internationalt og multilateralt netværk på CSO-området" (41%), og "kendskab til CSO-området inden for voksenuddannelse" (32%) og "interkulturelle kompetencer" (27%).

I midten har vi "behovs og interessentanalyse" (23%); og lavest "SWOT og risikoanalyse" (14%) og "PR og markedsindsigt" (14%); og den lave prioritering af de to mere traditionelle projektværktøjer: Behovsanalyse og risikoanalyse kan være overraskende, men det kan også indikere, at disse analyser ofte bare afslører det åbenlyse og banale, som man allerede vidste inden analysen, hvis man havde et dybere kendskab til CSO-området inden for voksenuddannelse og til situationen i partnerlandene.



Fig. 39: De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer (tre valg mulige). Danmark.

I det opfølgende åbne spørgsmål kunne respondenterne nævne 1 ekstra strategisk og forretningsmæssig kompetence de fandt vigtig (ikke nævnt før). Der blev ikke foreslået nogen ekstra kompetencer, men en af kommentarerne understregede vigtigheden af tidsplanlægning ved at anbefale at bruge "det årlige hjul for at få et overblik over, hvornår vi kan have møder".

Forskellige prioriteringer mellem erfarne og uerfarne projektledere

Onlineundersøgelsen belyser også de forskellige prioriteringer hos de erfarne projektledere (defineret som at have realiseret mere end et internationalt projekt) og de uerfarne projektledere. Forskellene kan ses nedenfor i fig. 43:



Fig. 40: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring (tre valg mulige). Danmark.

Vi kan til forskel fra prioriteringerne for de tekniske og lederskabsmæssige kompetencer se, at de erfarne og uerfarne her i højere grad ikke deler de samme prioriteter. De har simpelthen ikke de samme prioriteringer for nogen af de ti strategiske og forretningsmæssige kompetencer.

De erfarne prioriterer de typiske projektværktøjer højere end de uerfarne, såsom "behovsanalyse" (33% kontra 14%) og "SWOT-analyse" (22% kontra 7%) og også "juridisk og lovgivningsmæssig overholdelse" (22% kontra 14%) og "PR og markeditilpasning" (22% kontra 7%); og ikke mindst værdsætter de "Internationale og multilaterale netværk i CSO-området" (44% kontra 36%).

På den anden side prioriterer de uerfarne "viden om de europæiske tilskudsprogrammer" (71% kontra 56%); hvilket synes ganske forståeligt, fordi de som uerfarne sikkert har mindre viden om disse programmer. Desuden giver de højere prioritet til "kendskab til CSO-området for voksenuddannelse" (43% kontra 11%) og "kendskab til de involverede partnerlande" (29% kontra 11%), sandsynligvis fordi de som uerfarne simpelthen har mindre viden på disse områder.

Forskellige prioriteringer mellem koordinatore og partnere

Onlineundersøgelsen belyste også de forskellige prioriteringer hos de respondenter, der har været involveret i internationale projekter, henholdsvis som koordinatore eller som partnere. Nogle interessante forskelle kan ses nedenfor i fig. 44:



Fig. 41: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og roller (tre valg mulige). Danmark.

Vi kan igen – som for prioriteringerne af de tekniske og strategiske kompetencer - se, at de to grupper i høj grad deler de samme prioriteter. De giver de samme værdier til de fleste af de strategiske og forretningsmæssige kompetencer.

Den eneste forskel er, at koordinatorene prioriterer ”kendskab til de involverede partnerlande” højere (22% kontra 11%), mens partnerne prioriterer ”Kendskab til EU's tilskudsprogrammer” højere (56% kontra 44%).

2.6 Den østrigske undersøgelse af nøglekompetencer

Af Aron Weigl og Tanja Nagel, EDUCULT

I. Gruppen af respondenter

a) Spørgeskemaundersøgelsen

Undersøgelsen af projektledere og organisationer inden for civilsamfundets voksenuddannelse var tilgængelig online mellem januar og april 2019. Invitationen til at besvare undersøgelsen blev sendt til deltagere i Erasmus+ programmet inden for voksenundervisning og den blev omtalt via EPALE og instituttets egen postliste for emails og nyhedsbreve. I alt 27 østrigske organisationer deltog i undersøgelsen, hvoraf 17 svar kunne indgå i evalueringen af nøglekompetencer for projektledere, der arbejder internationalt.

Elleve undersøgelsesdeltagere er kvinder (64,7%), fem er mandlige (29,4%) og en person valgte "Andet" (5,9%). De fleste af de adspurgte er mellem 30 og 59 år gamle, hvor 50- til 59-årige udgør den største andel (41,2%). 29,4% er mellem 30 og 39 år gamle. To personer oplyste, at de er mellem 40 og 49 eller 60 og 69 år gamle (11,8%), og en person er mellem 20 og 29 år (5,9%).

De fleste undersøgelsesdeltagere har en uddannelsesbaggrund inden for pædagogik og undervisning (58,8%). Andre har baggrund i områderne kunst og kultur, ledelse og marketing, eller samfundsvidenskab (29,4% hver). Uddannelser inden for økonomi eller medier og kommunikation er mindre repræsenteret (11,8% hver). Ingen har baggrund i ingeniør- eller retsvidenskab (0,0% hver).

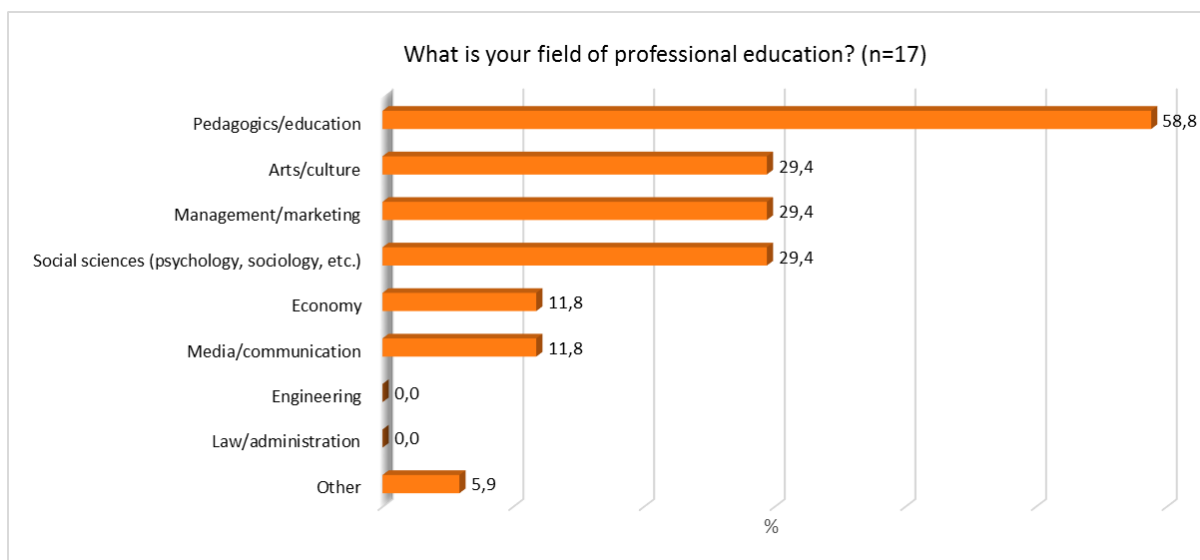


Fig. 42: Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Østrig.

Det kan nævnes, at flere af de adspurgte er aktive både som projektledere (11) og som direktører eller ledere af deres egne organisationer (9). Tre respondenter er ansvarlige for det internationale samarbejde i organisationen, og en person arbejder som teknisk assistent for ledelsen.

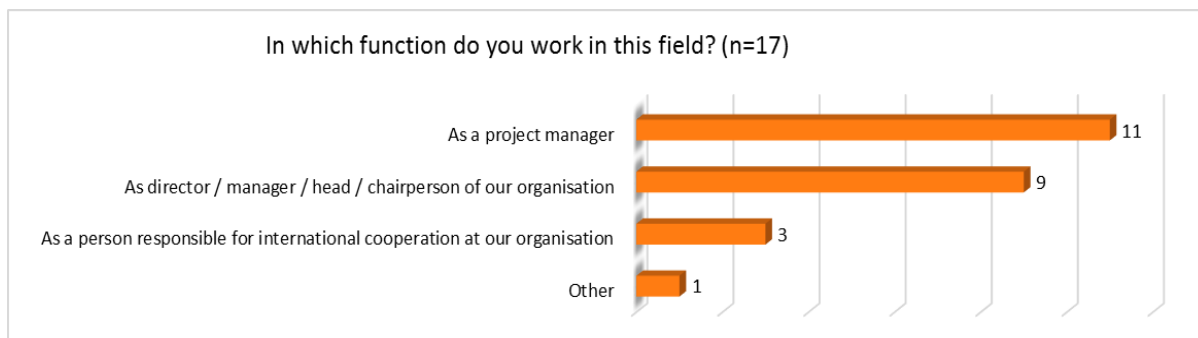


Fig. 43: Arbejdsfunktioner (flere svar mulige). Østrig.

Cirka tre fjerdedele af de adspurgte (13 pers.; 76,5%) har allerede indsendt ansøgninger om internationale projekter. Af disse erklærede tolv, at mere end en ansøgning allerede var imødekommet og at mere end et internationalt projekt kunne hermed var gennemført, dvs. 70,6% af de adspurgte.

Men de fleste af dem, der allerede har indsendt ansøgninger (6 ud af 13), har tidligere været involveret i to til fire mislykkede ansøgninger. Tre personer havde uden succes ansøgt om finansiering en gang; tre andre havde gjort det fem gange eller mere. Kun en respondent oplyste, at de aldrig havde haft succes.

Otte personer (47,1%) havde været involveret i internationale projekter som koordinatører; og med undtagelse af en organisation havde de alle otte samt fire andre også været involveret i projekter som partnere, dvs. i alt elleve personer (64,7%). Af denne grund er forskellene mellem de to grupper i besvarelsen af spørgsmålene ikke signifikante og præsenteres ikke separat.

De fleste af de interviewpersoner, der allerede har implementeret internationale projekter, har gjort det mindst to gange (elleve ud af tolv). Således kan i alt 64,7% af alle undersøgelsesdeltagere beskrives som erfarne, mens resten, dvs. omkring en tredjedel (35,3%), kan beskrives som uerfarne i international projektstyring.



Fig. 44: Antal gennemførte internationale projekter. Østrig.

b) Kvalitative interviews

Interviewdeltagerne blev valgt fra EDUCULTs netværk, herunder fra de organisationer, der med succes har været involveret i internationale projekter (ERASMUS +) i de senere år, og fra dem, der var interesseret i yderligere samtaler på grundlag af online-undersøgelsen. Interviewpartnere faldt i fire målgrupper:

- (A) Projektledere med erfaring i international projektstyring (mindst to projekter)
- (B) Organisationsledere med erfaring i international projektstyring (mindst to projekter)
- (C) Projektledere uden erfaring i international projektstyring
- (D) Organisationsledere uden erfaring med internationale projekter i organisationen

Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C	Gruppe D
Efteruddannelse og rådgivning; fremtidig udvikling	Efteruddannelse og rådgivning; fremtidig udvikling	Videregående uddannelse og rådgivning; kunst, kultur, mangfoldighed, deltagelse	Videreuddannelse og rådgivning; kunst, kultur, mangfoldighed, deltagelse
Begivenheder og efteruddannelse; borgeruddannelse	Begivenheder og efteruddannelse; borgeruddannelse	Begivenheder og rådgivning for begyndere og nye deltagere; mangfoldighed og køn	Efteruddannelse, begivenheder og rådgivning; sociale anliggender, inkludering og deltagelse
Begivenheder og uddannelsesmæssige tilbud; kunst og kultur, deltagelse	Begivenheder og uddannelsesmæssige tilbud; kunst og kultur, deltagelse	Begivenheder og uddannelsesmæssige tilbud; kunst og kultur, mangfoldighed	
Uddannelsesrådgivning, kvalitetsudvikling; interkultur og integration		Træning og rådgivning; forskning	

Ti telefoninterviews fandt sted i marts og april 2019. På grund af de skiftende funktioner og roller blandt de interviewede, kan de fire grupper dækkes 13 gange i alt.

Det faktum, at mange af de interviewede er organisationsledere, der også selv er aktive i direkte projektstyring, adskiller civilsamfundsektoren i Østrig. En differentieret evaluering af svarene fra undersøgelsen og interviewene med hensyn til deres funktioner synes derfor ikke at give mening.

II. Nøglekompetencer

a) Vigtige kompetencer for at udarbejde succesfulde ansøgninger

Interviewdeltagerne mente, at nogle kompetencer var nyttige og vigtige for at kunne udarbejde succesfulde ansøgninger om internationale samarbejdsprojekter. Oftest nævnte de færdigheder i engelsk, budget- og omkostningsplanlægning, koordinering af teamwork og internationale og multilaterale netværk i civilsamfundet.

Tekniske kompetencer

- Engelsk-sprogfærdigheder til social udveksling på professionelt plan (nævnt 5 gange)
- Budget- og omkostningsplanlægning (5)
- Koordinering af teamwork (5)
- Projekt og tidsplanlægning (3)

Den eneste mærkbare forskel mellem ansatte projektledere og valgte organisationsledere vedrører budget og omkostningsplanlægning, som blev nævnt mest af projektlederne.

Ledelseskompeterencer

- Delegering af projektopgaver (4)
- Opbygning af teams med frivillige (3)
- Effektiv kommunikation i civilsamfundets sammenhænge (2)

Strategiske og forretningsstyrings kompetencer

- Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området (5)
- Kendskab til de CSO'er, der leverer voksenundervisning (4)
- Kendskab til europæiske tilskudsprogrammer (3)
- Kendskab til situationen i de involverede partnerlande (2)

Kompetencer, der ikke er nævnt i PMC-trekanten

- Fælles udvikling af ideer og udveksling med alle teammedlemmer
- Fælles ansøgninger
- Fantasi og kreativitet
- Evne til også at håndtere fejl

Især fantasi og kreativitet synes at være en overset, men meget efterspurgt færdighed inden for (international) projektstyring – ikke mindst i ansøgningsfasen. Et stærkere fokus på denne kompetence synes yderst relevant.

b) Vigtige kompetencer for at gennemføre succesfulde internationale projekter

På spørgsmålet om hvilke færdigheder der er vigtige for at kunne gennemføre et internationalt samarbejdsprojekt, nævnte de interviewede en række faktorer. I implementeringsfasen nævnes engelsksprogede færdigheder og koordinering af teamwork. Derudover fremhæver deltagerne kommunikationsevner til at sikre de interne processer som en vigtig kompetence.

Tekniske færdigheder

- Engelske sprogfærdigheder til social udveksling på professionelt plan (5)
- Koordinering af teamwork (5)

- Intern kommunikation (5)
- Økonomistyring (4)
- Projekt og tidsplanlægning (3)
- Evalueringskompetencer (3)

Som yderligere tekniske kompetencer nævnes (1 hver):

- Gode kommunikationsevner
- Ærlig evaluering uden fordomme
- Forvaltning af menneskelige ressourcer, som er tæt knyttet til koordineringen af teamarbejde.

Ledelsesevner

- Delegering af projektopgaver (4)
- Opbygning af teams med frivillige (3)
- Effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng (3), inkl. holdkommunikation
- Empati og situationel forståelse (2)
- Improvisation og smidighed (2)
- Moderering af møder og begivenheder (2)
- Konfliktopløsning (2)
- Motivation og indflydelse (1)

Andre lederegenskaber, som de interviewede betragter som vigtige (1 hver):

- At tænke på langsigtede mål, holde det store billede i tankerne
- Sociale færdigheder og opbygning af relationer

Strategiske og forretningsmæssige ledelsesevner

- Kendskab til civilsamfundsorganisationer i voksende uddannelse (4)
- Kendskab til situationen i de involverede partnerlande (2)
- Interkulturelle kompetencer (2)
- Synergier mellem nationale og internationale projekter (2)
- PR og marketing færdigheder (1)

Der er også nævnt (1 hver):

- Generelle it-færdigheder (indholdsstyringssystemer, dataanalyse, skysystemer osv.)
- Generel strategisk og netværksmæssig tænkning
- At forstå de forskellige organisatoriske logikker i forskellige lande, forbinde aspekterne af viden om civilsamfundsorganisationer og situationen i partnerlandene

Kompetencer, der ikke er en del af PMC-trekanten (1 hver)

- Flexibilitet og vilje til at rejse ofte
- Autodidaktisk læringsevne
- At positionere sig godt i ens egen organisation
- Fantasi og kreativitet

c) Tekniske kompetencer

I forhold til de tekniske kompetencer, finder de fleste respondenter, at det er vigtigt at forbedre deres kompetencer inden for evalueringsområdet (70,6%). 41,2% af de adspurgte sagde, at deres engelskkundskaber og generelle fundraising-evner kunne forbedres. Interviewerne bekræftede disse resultater, da de mente at evalueringskompetencer og sprogfærdigheder havde behov for forbedring. Ingen nævnte kompetencen med at koordinere teamarbejde; og selv om mange i inmterviewene beskriver denne evne som vigtig for at gennemføre projekter, synes der ikke at være behov for styrke denne evne gennem ekstra træning eller lignende.

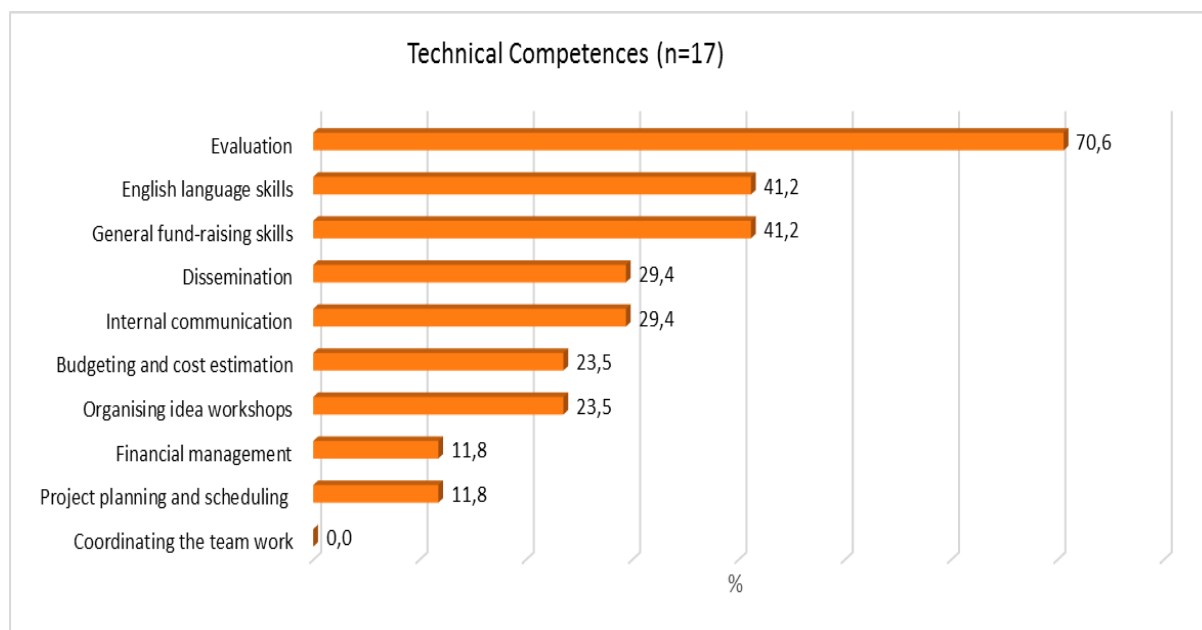


Fig. 45: De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Østrig.

Nogle respondenter sagde imidlertid også, at de ikke havde brug for mere støtte men snare mere tid: "Reelt har vi IKKE brug for nogen af de ovennævnte former for støtte, vi mangler bare tid og økonomiske ressourcer til at udarbejde og indsende mange ansøgninger". Eller tilsvarende: "Der er ikke tilstrækkelige tidsressourcer til kollegerne, de har meget travlt med de eksisterende projekter".

Forskelle mellem de erfarne og uerfarne:

De uerfarne deltagere indikerede snarere, at de have behov for at forbedre deres færdigheder i engelsk og formidling. For de erfarne deltagere synes det vigtigere end for de uerfarne at forbedre deres kompetencer i at håndtere budget- og omkostningsplanlægning samt projekt- og tidsplanlægning. Det forekommer lige så vigtigt for begge at forbedre deres evalueringsevner.

d) Lederskabskompetencer

Med hensyn til lederskabskompetencerne, betragter flertallet af respondenterne det som nødvendigt at forbedre deres evne til at delegere projektopgaver (58,8%). Årsagen kan være, at der er for få tidsressourcer til rådighed, og at det ofte ikke er muligt at delegere opgaver. Det er derfor vanskeligt at vurdere, i hvilket omfang en styrkelse af denne kompetence er nyttigt. Derudover nævnes ofte konfliktopløsningsevner (41,2%), og pPeer-to-peer-rådgivning (35,3%) blev

også ofte nævnt af respondenter. Pålidelighed angives også som en vigtig lederkompetence. Ingen nævnte motivation af medarbejdere og partnere gennem at være en rollemodel.

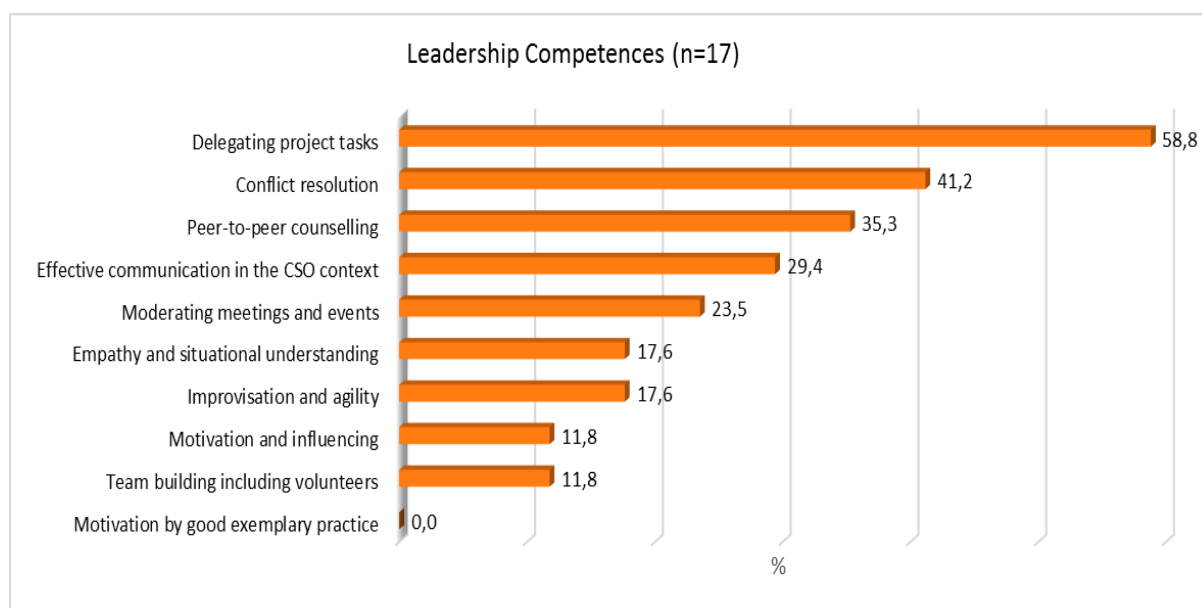


Fig. 46: De vigtigste lederskabskompetencer (tre valg mulige). Østrig.

Forskellige prioriteringer mellem erfarne og uerfarne projektledere

Den største forskel mellem erfarne og uerfarne interviewpersoner vedrører uddelegeringen af projektopgaver. Mens 81,8% af de erfarne respondenter, der allerede har implementeret to eller flere internationale projekter, mener de har behov for forbedring på det punkt, mener kun 16,7% af de uerfarne at de har behov for forbedring her.

Dette antyder, at denne udfordring først opstår, når projekter faktisk implementeres. På den anden side fremhæver halvdelen af de mindre erfarne interviewpersoner kompetencen til at kommunikere effektivt i en civilsamfundskontekst som en kompetence, der skal forbedres, mens kun 18,2% af de erfarne svarede på lignende måde.

e) Strategiske og forretningsmæssige kompetencer

For de østrigske interviewpersoner er det evnen til at skabe synergier mellem lokale eller nationale og internationale projekter, der fremhæves som værende vigtigst at forbedre (58,8%). Mere end halvdelen af respondenterne mener også, at kendskab til europæiske tilskudsprogrammer bør forbedres (52,9%) og ca. en tredjedel (35,3%) finder det nødvendigt at forbedre kompetencer inden for behovsanalyse.

Ingen af de adspurgte ser derimod et generelt behov for at finde ud af mere om civile samfundsorganisationer inden for voksende uddannelse. Hvis man sammenligner denne konstatering fra undersøgelsen med de enkelte interviews, bliver det klart, at selv om viden på dette område anses som en vigtig betingelse for vellykket projektplanlægning og implementering, så eksisterer denne viden åbenbart allerede og derfor ser man ikke behov for at styrke den.

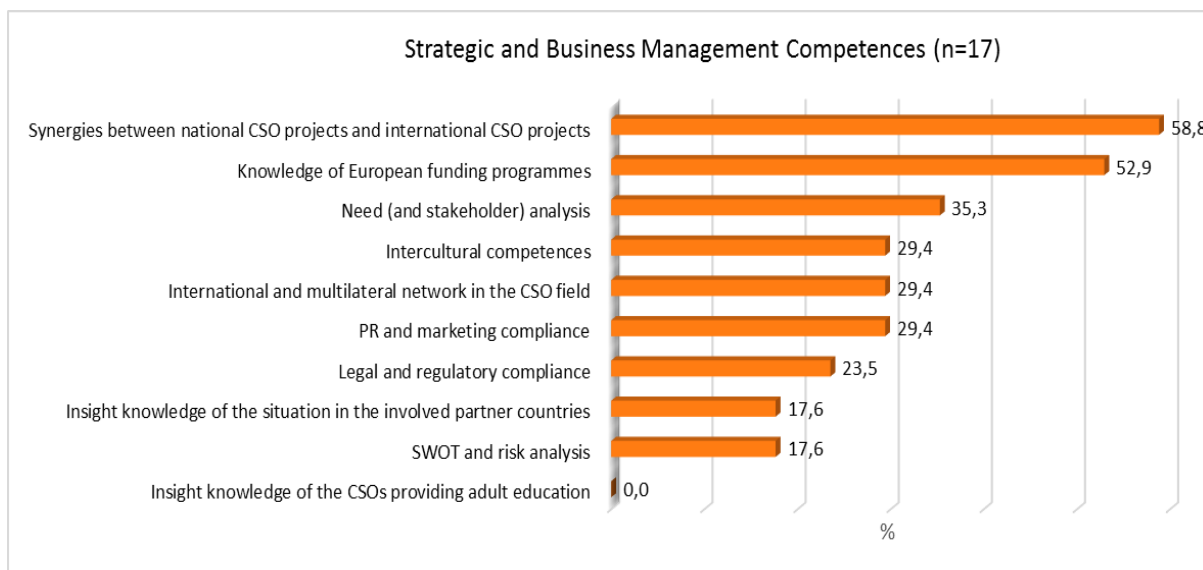


Fig. 47: Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og roller (tre valg mulige). Østrig.

Forskellige prioriteringer mellem erfarne og uerfarne

Forskellige vurderinger afhængigt af erfaringsniveauet kan især ses med hensyn til tre kompetencer. To tredjedele (66,7%) af alle uerfarne respondenter fremhæver interkulturelle kompetencer, men kun 9,1% af de mere erfarne respondenter gør det. Også i interviewene nævner uerfarne skuespillere lejlighedsvis at de bør forbedres. Dette antyder, at de interkulturelle færdigheder også forbedres i løbet af internationale projekter.

Udfordringer, der først og fremmest opstår ved gennemførelsen af internationale projekter, synes især at være af juridisk karakter og vedrører mulige risici. Mere end en tredjedel (36,4%) af de erfarne projektledere og organisationsledere fremhæver evner til at overholde love og regler og mere end en fjerdedel nævner (27,3%) færdigheder i SWOT og risikoanalyser som områder for forbedring. Ingen af de mere uerfarne interviewpersoner nævner disse to aspekter.

3. Kompetence trekanten

Af Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk

3.1 Metode

Projektteamet designede i starten af projektet i november 2018 en PMC Triangle (Project Management Competence Triangle), hvor vi listede de kompetencer, vi fandt mest vigtige at have for projektledere, der beskæftiger sig med europæisk samarbejde inden for ikke-formel og uformel voksenuddannelse,

Mål

Det var på den ene side et mål i sig selv at designe en liste over nøglekompetencer for succesrige projektledere, der beskæftiger sig med europæisk samarbejde inden for det civile samfunds område for voksenuddannelse, og på den anden side også et middel til at udarbejde et spørgeskema, der kunne hjælpe til at afklare behovene for kompetenceudvikling blandt forskellige grupper, der er involveret i EU-projekter.

Eller anderledes sagt, vi havde to samtidige men forskellige mål for at udvikle denne nye liste over de vigtigste projektledelseskompetencer:

- 1) At udvikle en ny PMC-trekant for de CSO'er, der er involveret i europæisk samarbejde inden for ikke-formel og uformel voksenuddannelse, hvor vi præsenterer de vigtigste kompetencer (kompetenceprofilen for en succesrig projektleder, der arbejder på dette område)
- 2) At afklare behovene for at forbedre kompetencerne for at blive bedre til at planlægge, ansøge om tilskud og gennemføre EU-projekter, og her være i stand til at skelne mellem behovene hos projektledere med erfaring i internationale projekter (gruppe A) og de tilsvarende styrelsesorganer (gruppe B)) og behovene hos interesserede, men uerfarne projektledere (gruppe C) og deres tilsvarende styrelsesorganer (gruppe D); samt at kunne skelne mellem behovene i de forskellige partnerlande,

Tilgangsvinklen

For at realisere det første mål skitserede vi de nødvendige nøglekompetencer og klassificerede dem i en tre-benet form, som vi kunne bruge i den efterfølgende undersøgelse og også forvente at uddybe og forfine senere i projektet, når vi planlægger stilbud om støtte og træningsaktiviteter for erfarne såvel som uerfarne projektledere.

For at realisere det andet mål brugte vi PMC-trekanten i vores undersøgelse til at afklare behovene for kompetenceforbedringer generelt og mellem de forskellige grupper og aktivitetsområder og sandsynligvis også fra land til land. Herved hjalp PMC Trianglen os med at afklare behovene for forbedringer af de fremhævede kompetencer (ved træning, e-mentoring, portalværktøjer, internationale netværk).

Det har bidraget til at præcisere, at projektledere - fra civilsamfundsorganisationer inden for voksenuddannelse, der ønsker at være involveret i internationalt samarbejde eller allerede er engageret - typisk har mange af de skitserede kompetencer i trekanten, så de ikke behøver at forbedre dem alle, men stadig kan det være nødvendigt at forbedre nogle af dem. De har måske arbejdet som projektledere i en national kontekst og har mange eller de fleste af de basale kompetencer, men de er stadig nødt til at forbedre nogle for at fungere som internationale projektledere med EU-projekter. For eksempel:

- Ang. tekniske kompetencer: De kan allerede planlægge projektplaner, lave budgettering, levere effektiv kommunikation, indsamle data osv., Men de kan have brug for nogle ekstra færdigheder til at håndtere den økonomiske styring af EU-projekter, for at forberede ansøgninger i sammenhænge med EU-projekter, el. lign.
- Ang. lederskabskompetencer: De kan allerede kommunikere formål, motivere teams, de har situationel forståelse, de kan coache osv. Men de er stadig nødt til at lære at kommunikere i en CSO-kontekst, at engagere frivilligt personale, at koordinere en multilateral grænseoverskridende projektgruppe, el. lign.
- Ang. strategiske og foretningmæssige kompetencer: De har muligvis allerede de nødvendige kompetencer til at foretage behovsanalyser osv.; de kan endda have bred interkulturel og international viden og sprogfærdigheder, men de er nødt til at vide mere om de særlige behov i det givne CSO-område og til at vide mere om EU's tilskudsprogrammer og deres krav til at udarbejde vellykkede ansøgninger, el. lign.

Så i undersøgelsen forsøgte vi ikke at afdække de vigtigste kompetencer, men at afklare hvilke kompetencer, som de forskellige respondentgrupper især havde brug for at forbedre, og måske inkluderede det kun 3-4 i hvert ben, og sandsynligvis mest blandt dem, der vedrørte de særlige CSO forhold.

3.2 Strukturen af den nye kompetence trekant

PMI Trekanten

Vores kompetencemodell for projektledere, der arbejder med voksenundervisning i civilsamfundets kontekst, er inspireret af PMI-trekanten, der er udarbejdet af Projekt Management Institutet med hovedkontor i Philadelphia, USA - se www.pmi.org



Fig. 48: PMI Trekanten

Ifølge PMI-trekantens forståelse er det ideelle kompetencesæt for projektledere en kombination af viden, færdigheder og adfærd i henholdsvis:

- Teknisk projektstyring: Dvs tekniske færdigheder til at fungere som projektleder i et specifikt aktivitetsområde.
- Lederskab: Dvs evnen til at opbygge holdånd, præsentere visioner for dine teammedlemmer og inspirere dem til at nå målene.
- Strategisk & forretningsmæssig styring: Kendskab til og ekspertise der forbedrer indsatsen inden for det givne aktivitetsområde.

Kort sagt skal de ideelle projektledere have et afbalanceret kompetencesæt,

- hvor de med ekspertise inden for "Teknisk projektstyring" kan planlægge og udføre projektet;
- mens deres "Lederskabsekspertise vil hjælpe dem med at håndtere de forskellige interesser i projektet;
- og deres strategiske og forretningsmæssige ekspertise hjælper dem til at gennemføre projekterne i overensstemmelse med organisationens strategi og til at handle med en iværksætterånd og høj viden om det område, de arbejder i.

Denne PMI-metodik understreger også, at den anvendte kompetencetrekant skal tilpasses de specifikke aktivitetsområder (forretningsområdet), såsom de specifikke forhold i civilsamfundssektoren for ikke-formel og uformel voksenuddannelse, hvor aktiviteterne til en høj grad er baseret på idebetonede foreninger og frivilligt arbejde.

Den nye PMC Trekant

Med inspiration fra PMI-trekanten designede projektgruppen i starten af projektet en tilpasset PMC-trekant (Project Management Competence Triangle), hvor vi med henvisning til vores egne erfaringer oplyste de vigtigste kompetencer for projektledere, der er involveret i europæisk samarbejde inden for ikke-formel og uformel voksenuddannelse

Vi konstruerede trekanten med 10 kompetencer i hvert ben, i alt 30 kompetencer. Vi diskuterede om vi skulle reducere antallet, for eksempel til kun 6 kompetencer pr. ben; men vi besluttede at have relativt mange, så respondenterne havde flere muligheder at vælge imellem. Desuden tilføjede vi åbne spørgsmål, hvor respondenterne kunne foreslå en ekstra kompetence til hvert ben, som de savnede eller også anså som vigtig at have.

Nedenfor præsenterer vi vores foreløbige PMC-trekant inklusive de tre ben med hver 10 kompetencer, som vi brugte i undersøgelsen. Hver kompetence præsenteres med et navn og en kort beskrivelse.

De 10 kompetencer i hvert ben præsenteres i tilfældig rækkefølge uden nogen prioritering, blandt andet for at undgå at guide respondenternes svar

1. Tekniske kompetencer

1	Engelsk sprogfærdighed, dvs. højt niveau i at læse, skrive og tale engelsk som det fælles fremmedsprog i europæisk samarbejde inkl. færdigheder inden for terminologi i voksenuddannelse i en civilsamfundskontekst.
2	Generel fundraising, dvs. evne til at designe en projektide på en struktureret måde, engagere medansøgere, og udarbejde målrettede ansøgninger til specifikke fonde og programmer.
3	Organisering af idéværksteder, dvs. at organisere brainstorming sessioner, hvor engagerede interessenter uddyber og kvalificerer de foreløbige projektideer eller udvikler løsninger på særlige udfordringer.
4	Opgaveplanlægning og tidsestimering, dvs. at planlægge strukturen af arbejdsprogrammet på en SMART måde med specifikke / målbare / opnåelige / realistiske / rettidige mål, nøgleaktiviteter og output.
5	Budgettering og omkostningsestimering dvs. at tilføje de detaljerede omkostningsestimater af nøgleopgaver i en budgetplan, så det er muligt at spore projektomkostningerne i henhold til dette budget, mens arbejdet pågår.
6	Koordinering af teamarbejdet, dvs. at koordinere arbejdsplanen med klare procedurer til at kontrollere, om aktiviteterne leveres til tiden med den nødvendige kvalitet og ifølge budgettet (inkl. effektiv tidsstyring og overvågning)
7	Økonomistyring, dvs. at styre planlægning, budgettering, regnskabsføring, intern kontrol, revision, indkøb, udbetaling og økonomisk rapportering i overensstemmelse med projektplanen.
8	Intern kommunikation, dvs. at planlægge og implementere en effektiv kommunikation med projektgruppen, der bygger på de seks H'er (Hvad, hvorfor, hvem, hvor, hvornår og hvordan).
9	Formidling, dvs. at planlægge formidlingen i overensstemmelse med de givne interessenter og målgrupper i civilsamfundsområdet og tilvejebringe specifikke midler til at nå dem inkl. brug af sociale medier.
10	Evaluerings, dvs. at planlægge, gennemføre og rapportere fremskridt og resultater, inkl. at designe evalueringsformularer, sikre de krævede informationer og rapportere til de vigtigste interessenter.

De tekniske kompetencer henviser til evnen til at planlægge og udføre projektopgaverne.

2. Lederskab kompetencer

1	Effektiv kommunikation i CSO-sammenhængen, dvs. at kommunikere projektvisionen og de essentielle projektaktiviteter til interessenter og især at kunne nå ud til de særlige interessenter i civilsamfundets sammenhænge.
2	Motivation og påvirkning, dvs. at motivere projektgruppen og de vigtigste interessenter med klare mål og give dem mulighed for at sætte deres præg på arbejdet, hvilket forstærker samhørighed og medejerskab.
3	Empati og situationel forståelse, dvs. at fremme frie og åbne relationer og forstå og imødekomme dine projektdeltagers behov og være god til at bringe deltagernes styrker i spil.
4	Teambuilding inklusive frivillige, dvs. at fremme ejerskab i projektteamet og blandt relaterede frivillige og fremme en konstruktiv samarbejdskultur med et delt ansvar og en stærk gensidig motivation.
5	Improvisation og smidighed, dvs. at være i stand til at handle smidigt (agilt) når det er nødvendigt og improvisere i uforudsete situationer for at sikre fremskridt og effekt ved at følge de givne åbninger og muligheder.
6	Motivation ved god eksemplarisk praksis, dvs. at motivere ved at være et godt eksempel ved at holde tidsfrister og fokusere på mål og indhold, og at tage ansvar og handle på en medfølelse, ærlig og gennemsigtig måde.
7	Delegere projektopgaver, dvs. som koordinator at kunne delegere så mange opgaver som muligt for at få mere tid til både at håndtere det uventede og at kunne engagere projektarbejdet som helhed.
8	Moderering af møder og begivenheder, dvs. at have færdigheder og holdning til at lede konsortiemøder både ansigt til ansigt og på Skype såvel som til at præsentere og lede plenarmøder ol. lign.. i større projektbegivenheder.
9	Peer-to-peer-rådgivning, dvs. at rådgive og hjælpe et andet teammedlem med specifikke projektopgaver, og især at kunne rådgive på et peer-to-peer-niveau i en international og multilateral kontekst.
10	Konfliktløsning, dvs. at kunne navigere i interne og eksterne konflikter og udfordrende situationer, formidle mellem forskellige synspunkter og evne at tage de endelige beslutninger.

Lederskabskompetencerne refererer til evnen til at håndtere de forskellige interessenter i projektet, især til at opbygge holdånd, præsentere visioner for teammedlemmerne og inspirere dem til at nå projektets mål.

3. Strategiske og forretningsmæssige kompetencer

1	Kendskab til CSO'erne, der leverer ikke-formel og uformel voksenundervisning, dvs. viden om missioner, behov og betingelser i CSO-sektoren for ikke-formel og uformel voksen-uddannelse i dit eget land og det bredere europæiske samfund.
2	Kendskab til situationen i de involverede partnerlande dvs. en grundlæggende viden om den historiske baggrund og landets aktuelle udfordringer samt situationen for det givne CSO-område i de involverede partnerlande.
3	interkulturelle kompetencer, dvs. evnen til at arbejde internationalt med de nødvendige interkulturelle kompetencer og forståelse af og færdigheder til at opføre sig i forskellige kulturelle og sociale sammenhænge.
4	Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området dvs. at have et stærkt europæisk netværk i CSO-sektoren og muligheden for at finde og vælge passende nye partnere. samt promovere din egen organisation som en fremtidig partner.
5	Kendskab til europæiske tilskudsprogrammer, dvs. en bred viden om relevante tilskudsprogrammer og ikke mindst en indsigt i de særlige krav, disse programmer stiller til projektplanen og udaerbedelsen af ansøgningerne. .
6	Behovs- og interessentanalyse, dvs. at vide, hvordan man analyserer behovet for projektideen og afklarer midlerne til at imødekomme behovet og inddrage de vigtigste interessenter i projektplanen.
7	SWOT og risikoanalyse, dvs. at kunne afklare styrker, svagheder, muligheder og trusler for projektplanen og angive de åbenlyse risici og planlægge, hvordan man kan håndtere dem.
8	Juridisk og lovgivningsmæssig overholdelse dvs. at sikre, at planlægningen og implementeringen af projektet er opmærksom på og tager skridt til at overholde relevante love, politikker og forskrifter i området.
9	PR og marketingoverholdelse dvs. evnen til at anvende metoder og kontaktkanaler til information, promovning og formidling af projektet til de vigtigste målgrupper.
10	Synergier mellem nationale CSO-projekter og internationale CSO-projekter dvs. evne til at se og bruge mulige synergier ved at udvikle parallelle internationale og nationale projekter med overlappende aktiviteter og output og supplerende finansieringsmuligheder.

De strategiske og forretningsmæssige kompetencer henviser til evnen til at udføre projekterne i overensstemmelse med organisationens strategi og med indsigt og ekspertise til at handle under hensyntagen til aktivitetsområdets særlige forhold.

3.3 Sammendrag af undersøgelsens prioriteringer

Spørgsmålenes målsætninger

I denne online undersøgelse blev respondenterne bedt om at afkrydse tre kompetencer blandt de ti i hvert af de tre ben, de vurderede som de vigtigste at opgradere eller forbedre for at arbejde mere succesfuldt i europæiske samarbejdsprojekter.

Det betyder, at vi ikke spurgte dem, hvilke kompetencer de samlet set synes er mest vigtige at præsentere i trekanten, men vi bad dem i stedet om at vælge de kompetencer, det kunne være mest vigtigt for dem selv at forbedre.

a) Tekniske kompetencer



Fig. 49: Prioriteringer af tekniske kompetencer. Alle partner lande, erfarne og uerfarne.

Samlet set for alle partnerlande og alle typer af respondenter er de fem vigtigste tekniske kompetencer "generel fundraising" (48%), "engelsksprogede færdigheder" (39%), "projektplanlægning og tidsstyring" (38%), "evaluering" (33%) og "koordinering af teamarbejdet" (30%).

Ovenfor i afsnit 2.1 blev forskellene mellem de erfarne og uerfarne præsenteret, hvor man kunne se, at de uerfarne værdsatte "generel fundraising" højere end de erfarne (57% kontra 34%), og de værdsatte også "engelsksprogede færdigheder" højere (41% kontra 34%) såvel som "projektplanlægning og tidsstyring" (41% kontra 30%); mens den erfarne især værdsatte "evaluering" højere (42% kontra 21%).

Vi kan også nævne nogle interessante forskelle mellem landene.

Gennemsnittet af de polske svar (se fig., Side 16) gav den højeste værdi til "engelsksprogede færdigheder" (50%), efterfulgt af "evaluering" (44%) og "generel fundraising" (39%), mens økonomistyring fik en ganske lav værdi (11%)

Gennemsnittet af de italienske svar (se fig. 16, side 25) gav højest værdi til "generel fundraising" (62%), efterfulgt af "projektplanlægning og tidsstyring" (46%), "engelsksprogede færdigheder" (42 %) og "økonomisk styring" (42%); mens "evaluering" fik en ganske lav værdi (15%).

Gennemsnittet af de ungarske svar (se fig. 29, side 36) gav som de polske svar den højeste værdi til "engelsksprogede færdigheder" (75%) efterfulgt af "projektplanlægning og tidsstyring" (58%) og "økonomisk styring" (50%); mens "generel fundraising" fik en lav værdi (25%) og evaluering endnu lavere (17%).

Prioriteringerne i de danske svar (se fig. 36, side 46) var ret anderledes. De gav den højeste værdi til at "koordinere teamarbejdet" (55%), "projektplanlægning og tidsstyring" (50%) og "generel fundraising" (45%), mens "engelsksprogede færdigheder" fik den laveste værdi (9%).

Prioriteringerne i de østrigske svar (se fig. 49, side 60) var også forskellige. De gav den højeste værdi til "evaluering" (71%) efterfulgt af "engelsksprogede færdigheder" og "generel fundraising" (begge 41%), mens "projektplanlægning og tidsstyring" sammen med "koordinering af teamarbejdet" var lavest (begge 12%).

For at opsummere: De polske, ungarske og østrigske respondenter gav høj værdi til "engelsksprogede færdigheder", mens danskerne satte det lavest. Danskerne gav derimod den højeste værdi til at "koordinere teamarbejdet", som ingen af de andre partnere gav høj værdi. De italienske og ungarske respondenter gav ikke høj værdi til "evaluering", mens de andre partnere gav den højere værdi, herunder den højeste værdi fra de østrigske respondenter.

b) Lederskabskompetencer



Fig. 50: Prioriteringer af lederskabskompetencer. Alle partner lande, erfarne og uerfarne.

I gennemsnit for alle partnerlande og alle typer af respondenter er de fem vigtigste lederskabskompetencer "delegering af projektopgaver" (51%), "teambuilding inklusive frivillige" (40%), "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (39%), "konfliktløsning" (38%) og "motivation og indflydelse" (28%).

Ovenfor i afsnit 2.1 blev forskellene mellem de erfarne og uerfarne præsenteret, hvor man kunne se, at på den ene side værdsatte de uerfarne "teambuilding inklusive frivillige" højere end de erfarne (43% kontra 34%) og "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" højere end den erfarne (39% kontra 34%), på den anden side værdsatte de erfarne "delegering af projektopgaver" højere end de uerfarne (55% kontra 43%) og "konfliktløsning" højere (36% kontra 29%) og "peer-to-peer-rådgivning" højere (30% kontra 18%).

Vi kan også nævne nogle interessante forskelle mellem landene med hensyn til prioriteter for lederskabskompetencer.

Gennemsnittet af de polske svar (se fig. 12, side 16) gav højest værdi til "delegering af projektopgaver" (61%), "teambuilding inklusive frivillige" (56%), "motivation og indflydelse" (40%) og "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" og "konfliktløsning" (begge 28%).

Gennemsnittet af italienske prioriteringer (se fig. 18, side 27) gav højest værdi til "delegering af projektopgaver" (46%), "konfliktløsning" (42%), "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (39%) og "konfliktløsning" (31%), "teambuilding inklusive frivillige" (31%) og "motivation og indflydelse" (27%),

Gennemsnittet af de ungarske svar (se fig. 31, side 38) gav den højeste værdi til "teambuilding inklusive frivillige" (67%), efterfulgt af "konfliktløsning" og "delegering af projektopgaver" (begge 50%), "konfliktløsning" (42%), "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (33%),

Gennemsnittet af de danske svar (se fig. 39, side 49) gav den højeste værdi til "delegering af projektopgaver" (59%) og "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (55%) og "teambuilding inklusive frivillige" (45%), mens "konfliktløsning" fik en relativt lav værdi (23%).

Gennemsnittet af de østrigske svar (se fig. 50, side 61) gav også højest værdi til "delegering af projektopgaver" (59%) efterfulgt af "konfliktløsning" (41%), "peer-to-peer-rådgivning" (35%) og "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng" (29%); mens "teambuilding inklusive frivillige" fik en relativt lav værdi (12%).

For at opsummere: Partnernes prioriteter var generelt meget ens. Alle partnere undtagen ungarerne gav den største værdi til "delegering af projektopgaver" og alle undtagen østrigerne gav høj værdi til "teambuilding inklusive frivillige" og "effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng"; og alle undtagen danskerne gav høj værdi til "konfliktløsning".

c) Strategiske og foretningsmæssige kompetencer

I gennemsnit for alle partnerlande og alle typer respondenter var de fem vigtigste strategiske og foretningsmæssige kompetencer "viden om europæiske tilskudsprogrammer" (58%), "internationalt og multilateralt netværk på CSO-området" (42%), "behovs- og interessentanalyse (32%)," synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter" (26%) og interkulturelle kompetencer (26%).



Fig. 51: Prioriteringer af strategiske kompetences. Alle partner lande, både erfarne og uerfarne.

Ovenfor i afsnit 2.1 blev de forskellene mellem de erfarnes og uerfarnes prioriteringer af de strategiske kompetencer belyst, hvor man kunne se, at de uerfarne værdsatte "viden om europæiske tilskudsprogrammer" højere end de erfarne (63% kontra 47%) og det "internationale og multilaterale netværk i CSO-området" højere (45% kontra 36%), mens de erfarne især værdsatte "behovs- og interessentanalyser" højere (38% kontra 23%) og "synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter" højere (30% kontra 20%).

Vi kan også nævne nogle interessante forskelle mellem landene med hensyn til prioriteter for de strategiske og forretningsmæssige kompetencer.

Gennemsnittet af de polske prioriteter (se fig. 13, side 17) gav samme høje værdi til de tre kompetencer: "kendskab til de CSO'er, der leverer voksenuddannelse", "behovs- og interessentanalyse" og "PR og markedsoverholdelse" (alle 44%), mens "synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter" fik den laveste værdi (6%).

Gennemsnittet af de italienske prioriteringer (se fig. 20, side 28) gav den højeste værdi til "Internationalt og multilateralt netværk på CSO-området" (65%), efterfulgt af "viden om europæiske tilskudsprogrammer" (62%), "behovs- og interessentanalyser" (39%), "SWOT og risikoanalyser" (35%), mens "kendskab til de CSO'er, der leverer voksenuddannelse", fik den laveste værdi (4%).

Gennemsnittet af de ungarske prioriteringer (se fig. 33, side 40) gav højest værdi til "Internationalt og multilateralt netværk på CSO-området" (65%), efterfulgt af "viden om europæiske tilskudsprogrammer" (62%), "Behov og interessentanalyse (39%), SWOT og risikoanalyse (35%), mens "kendskab til de CSO'er, der leverer voksenuddannelse", fik den laveste værdi (4%).

Gennemsnittet af de danske prioriteringer (se fig. 42, side 52) gav den højeste værdi til "viden om europæiske tilskudsprogrammer" (68%), efterfulgt af "Internationalt og multilateralt netværk på CSO-området" (41%), "kendskab til de CSO'er, der leverer voksenundervisning" (32%) og "interkulturel kompetence" (27%), mens "synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter" fik en relativt lav værdi (14%).

Gennemsnittet af de østrigske prioriteringer (se fig. 51, side 62) gav højest værdi til "synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter" (59%) og "viden om europæiske tilskudsprogrammer" (53%), efterfulgt af "behovs- og interessentanalyse" (35%), mens "kendskab til de CSO'er, der leverer voksenuddannelse", fik den laveste værdi (0%).

For at opsummere: Generelt varierer svarene fra partnerlandene meget. De italienske, ungarske og danske respondenter gav høj værdi til "Internationalt og multilateralt netværk på CSO-området" i modsætning til de andre partnere. Østrigerne gav den største værdi til "synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter" i modsætning til de andre partnere; og alle partnere undtagen danskerne gav høj værdi til "behovs- og interessentanalysen"

d) Prioriteringer mellem de tre typer af kompetencer

Endelig kan vi nævne, at undersøgelsen ikke havde fokus på mulige prioriteringer mellem de tre typer af kompetencer i trekanten: de tekniske, ledelsesmæssige og strategiske kompetencer, men kun på de interne prioriteringer for kompetencer i hvert ben.

Så vi har ikke data fra onlineundersøgelsen, der kan angive om respondenterne vurderede at nogle af de tre typer af kompetencer er vigtigere end andre. En mulig tese kunne fx være, at de mere uerfarne projektledere prioriterede de tekniske kompetencer højere, mens de mere erfarne havde mere interesse for de strategiske kompetencer osv.

Men med de aktuelle data kan vi ikke underbygge sådanne mulige antagelser.

3.4 Perspektiver for træning af kompetencer

Forskellige kompetencebehov

De angivne behov for kompetenceudvikling varierer meget mellem grupperne af respondenter, både hvad angår erfaringsniveau, aktivitetsområde og land. Så det ser ud til at være vanskeligt at tilbyde et fælles kursusprogram eller andre supporttjenester, der passer til alle grupper. I stedet kan vi prøve at tilbyde nogle generelle emner til alle samt designe specifikke kurser og tjenester, der imødekommer de særlige behov i nogle af grupperne.

Kurser der tilrettelægges efter projektarbejdets faser

En anden tilgang kan være at differentiere kursplanlægningen i forhold til de tre typiske faser i projektarbejdet, nemlig 1) at forberede ansøgningen, 2) at koordinere det igangværende projektarbejde, og 3) at evaluere, formidle og rapportere projektet.

Nedenfor understreger vi de klynger af kompetencer, der er mest relevante for at forbedre arbejdet de tre forskellige faser:

Ang. 1: Udarbejdelse af ansøgninger

Kompetencerne på dette trin inkluderer hovedsageligt:

Fra det tekniske ben:

- Generelle fundraisingsevner
- Projektering og planlægning
- Budgettering og omkostningsestimering

Fra lederbenet:

- Effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng
- Organisering af idéworkshops

Fra det strategiske ben:

- Kendskab til europæiske tilskudsprogrammer
- Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området
- Indblik i viden om de CSO'er, der leverer voksenundervisning
- Behovs- og interessenanalyser

Underemne for nuværende eller potentielle partnere:

- Hvordan promoverer du dig selv som en attraktiv partner i andres ansøgninger

Ang. 2: Koordinere og styre igangværende projektsamarbejde

Kompetencerne på dette trin inkluderer hovedsageligt:

Fra det tekniske ben:

- Koordinering af teamarbejdet
- Intern kommunikation

- Formidling
- Økonomistyring

Fra lederbenet:

- Delegering af projektopgaver
- Teambuilding inklusive frivillige
- Effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng
- Motivation og indflydelse
- Peer-to-peer-rådgivning
- Konfliktløsning

Fra det strategiske ben:

- Synergier mellem nationale og internationale CSO-projekter
- Interkulturelle kompetencer
- Indblik i viden om de CSO'er, der leverer voksenundervisning

Underemne for nuværende eller potentielle partnere:

- Hvordan man kan være en fremragende partner i internationalt projektsamarbejde

Ang. 3: Evaluere, formidle og rapportere projektresultater

Kompetencerne på dette trin inkluderer hovedsageligt:

Fra det tekniske ben:

- Evaluering
- Økonomistyring

Fra lederbenet:

- Effektiv kommunikation i CSO-sammenhæng

Fra det strategiske ben:

- Internationalt og multilateralt netværk inden for CSO-området
- Overholde kravene for PR og markesføring i aktivitetsområdet
- Overholde de juridisk og lovgivningsmæssig regelsæt

4. Projektledernes behov for støtte

4.1 Sammendrag af undersøgelsens resultater

By Aron Weigl and Tanja Nagel, EDUCULT

Støtte til projektledere fra deres egen organisation

63,3% af de projektledere, der besvarede onlineundersøgelsen, siger, at de modtog støtte fra deres egen organisation til at udarbejde ansøgning og at gennemføre internationale projekter. Af disse modtog 54,8% støtte til at finde passende projektpartnere (se fig. 1). Lidt mindre end halvdelen af dem fik støtte til at forberede krævende ansøgninger eller håndtering af økonomiske problemer. Endelig rangerer uddannelseskurser nederst på listen.

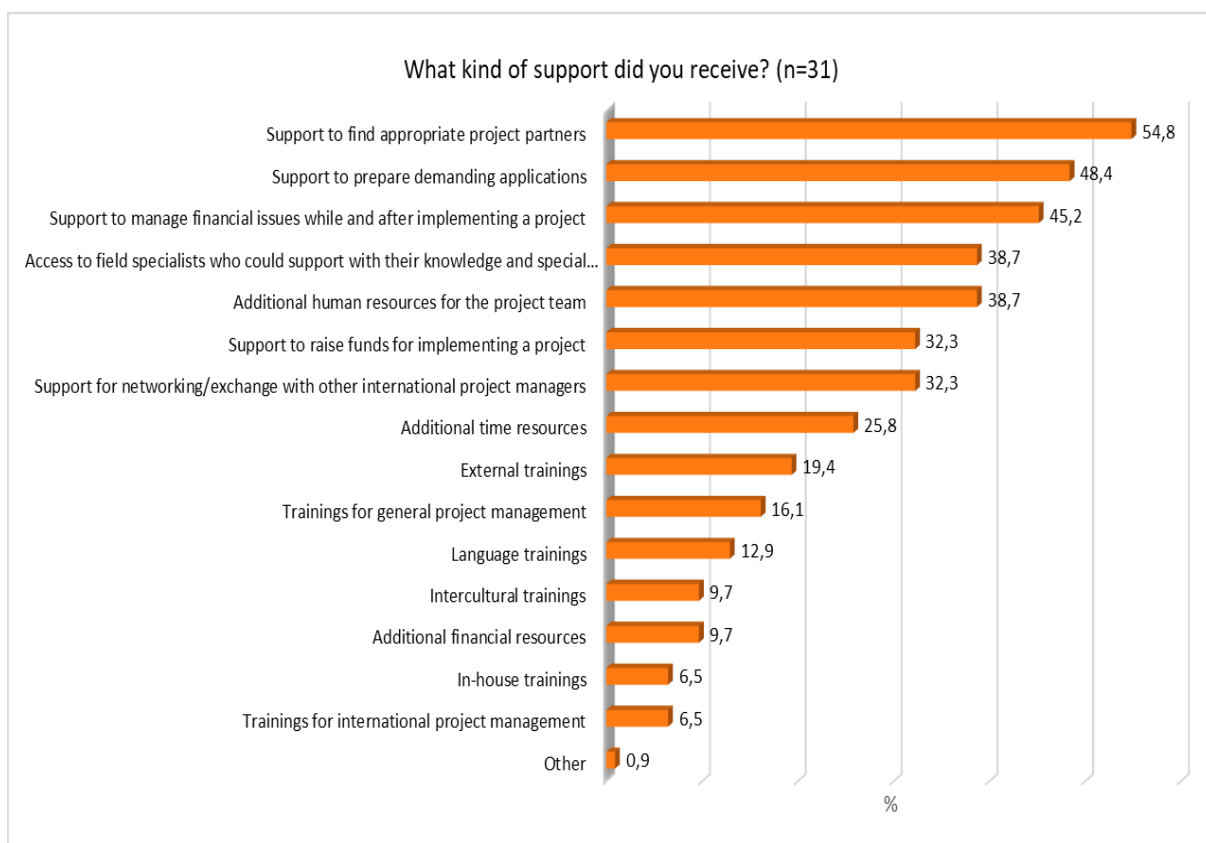


Fig. 52: Hvilken slags støtte har du modtaget (flere svar mulige). Alle partner lande.

Projektlederne blev også spurgt om, hvilken støtte de forventer af deres organisation (se fig. 53). Den højest vægtede (63,3%) var støtte til forberedelse af krævende ansøgninger. 55,1% forventer "extra human ressourcer til projektgruppen". 34,7% af de adspurgte forventer "videreuddannelse i international projektstyring", som kun 6,5% faktisk modtager.

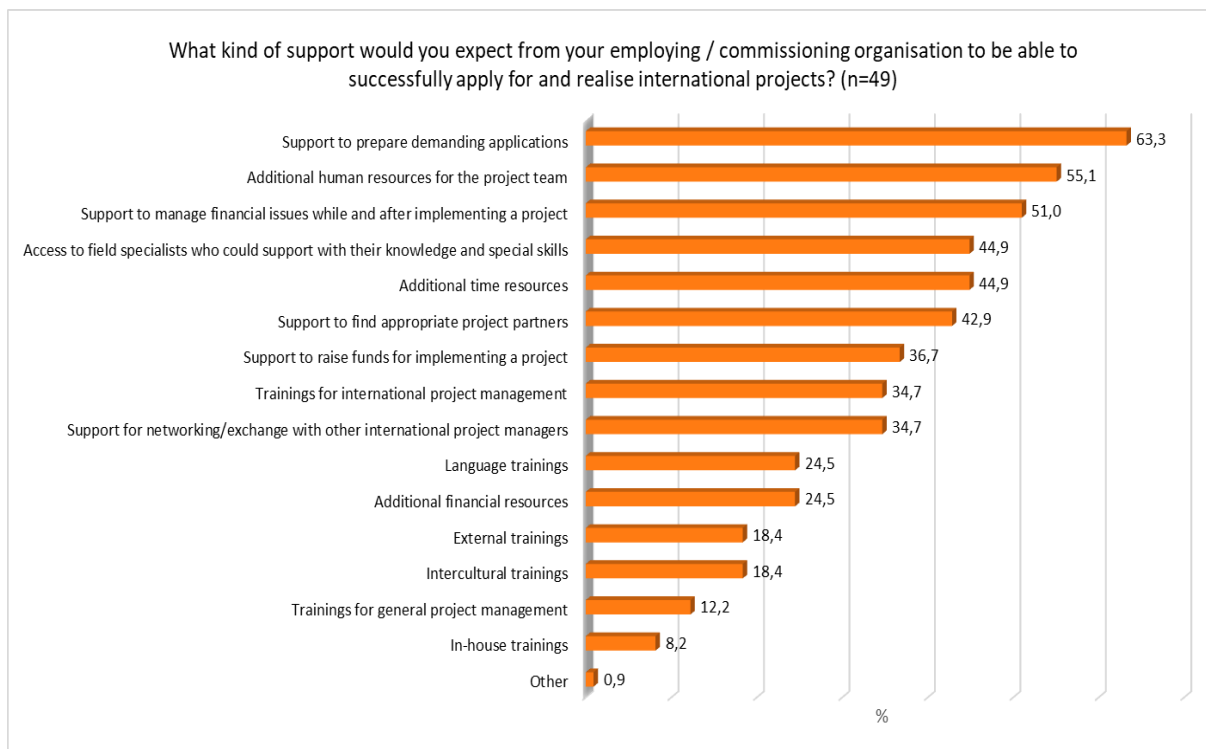


Fig. 53: Forventet støtte fra egen organisation (flere svar mulige). Alle partner lande.

Støtte fra et internationalt netværk

Deltagerne i onlineundersøgelsen blev spurgt om, hvilken slags støtte de ønskede fra et nyt internationalt netværk (se fig. 3).

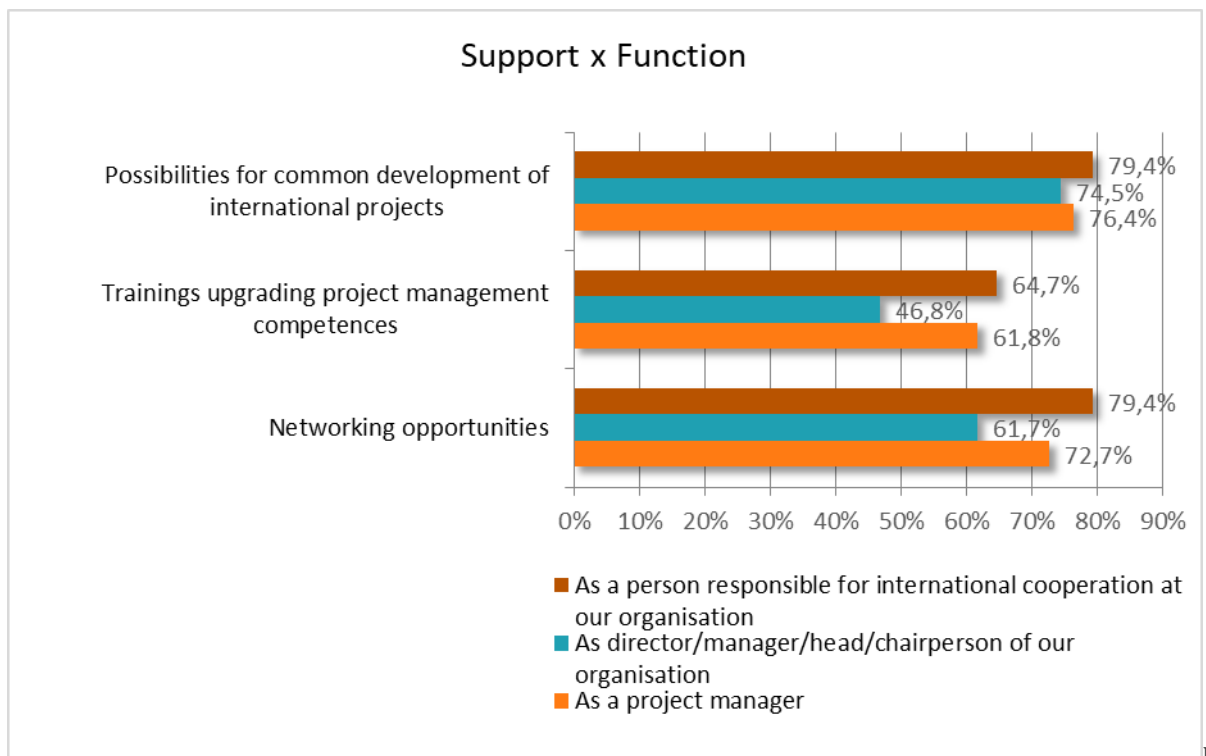


fig. 54: Behov for støtte og organisatorisk funktion. Alle partner lande.

Svarene viser, at der er behov for støtte på flere niveauer. Både projektledere (76,4%) og direktører (74,5%) og dem, der er ansvarlige for internationalt samarbejde (79,4%), vil gerne have muligheder for en fælles udvikling af internationale projekter.

Kun 46,8% af direktørerne og formændene ønsker videreuddannelse til at opgradere kompetencer inden for projektledelse, mens 61,8% af projektlederne og 64,7% af dem, der er ansvarlige for internationalt samarbejde, gerne vil have dette.

De, der er ansvarlige for internationalt samarbejde (79,4%) og projektledere (72,7%) mener, at der også bør tilbydes netværksmuligheder. 61,7% af direktørerne og formændene mener, at dette også giver mening.

4.2 anbefalinger fra den polske undersøgelse

Af Agnieszka Dadak og Jerzy Kraus, FAIE

a) Mulig støtte fra internationalt netværk

Inden for projektet skal vi etablere et internationalt netværk, der understøtter internationale projektledere og civilsamfundsorganisationer, der realiserer internationalt samarbejde. Derfor blev respondenterne spurgt, hvilken slags støtte et sådant netværk skulle yde?

Det internationale netværk, der understøtter internationale projektledere, skal først og fremmest tilbyde uddannelser, der opgraderer projektledelseskompetencer (88,9%). Stadigvis var det også vigtigt for respondenterne at give mulighed for fælles udvikling af projekter og netværksmuligheder (henholdsvis 77,8% og 72,2% af indikationerne). (se fig. 1).

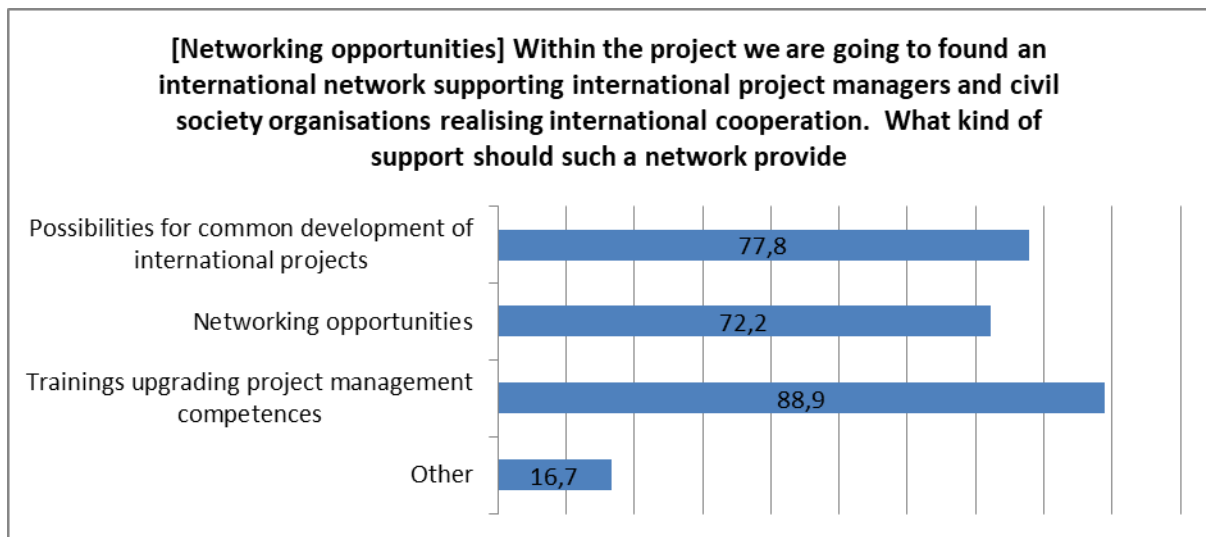


Fig.55: Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Polen.

En online portal rettet til førstegang internationale projektledere skal give:

- En hjælpelinje f.eks. en bestemt ugedag, der giver mulighed for direkte onlinekontakt med eksperter inden for international projektledelse, båd som gruppe og individuelt.
- Individuel rådgivning (for en bestemt person i en bestemt organisation) baseret på en gennemsigtig aftale om omfanget (en eller anden form for 'samarbejdsaftale').
- Oplysninger om aktuelle tilskudsprogrammer og støtte til at udarbejde / udfylde ansøgningen.
- Onlinekurser, vejledning, webinarer.
- Mulighed for at kommunikere med andre deltagere via chat fora og tematiske grupper.
- Eksempler på realiserede, gode projekter; et online sted for informationsudveksling og deling af bedste praksis inden for projektstyring.
- Værktøjer, der hjælper med at styre flere projekter på samme tid
- Fora til partnersøgning.

Ang. den form for støtte, som en mentortjeneste skal yde til førstegang internationale projektledere, nævnte respondenterne følgende ideer:

- Konsultationer, hvor man kan få information og støtte i situationer, hvor ledere er i tvivl eller har vanskeligheder med at løse problemer, der kan opstå i alle faser af projektet.
- En række træningssessioner, der fokuserer på at forbedre færdighederne hos mindre erfarne projektledere.
- En målbar, kvalitativ samarbejdsaftale med en mentor, der indeholder: mål for samarbejdet, dets varighed, former for støtte, forventede effekter / kriterier for succes. Støtten skal være tilgængelig for motiverede mindre erfarne projektledere.
- Indsamling af viden om de vigtigste internationale tilskudsprogrammer, der præsenteres i en samlet pakke, der forklarer de grundlæggende og mest anvendte udtryk; præsentation af de vigtigste adresser, steder, hvor du kan søge mere viden, finde partnere osv.
- En liste over mulige partnere, der er interesseret i samarbejde.

På spørgsmålet om, hvilken slags støtte de nye træningsmuligheder skulle give førstegang internationale projektledere, angav online undersøgelsen et behov for en grunduddannelse "fra A til Å", hvor træningstilbud for uerfarne ledere skal fokusere på generelle principper for projektledelse og etablering af internationale kontakter. Det skal indeholde en "teknisk træning" vedrørende projektstyring fra det øjeblik, man skaber projekt-konceptet baseret på diagnosticerede behov, gennem planlægning og design af projektet, til implementering. Mere specifikt bør det omfatte:

- Introduktion til internationalt samarbejde.
- Kurser om tilskudsmuligheder til internationale projekter.
- Kurser der belyser forskelle i prioriteringerne i det samme program afhængigt af det land, hvor ansøgningen indgives.

Foruden en "teknisk træning" skal der inkluderes "bløde" kompetencer baseret på workshops med indlagte individuelle forløb. Det skal omfatte uddannelse i kommunikation, mødeledelse, præsentationsteknik, osv.

Et andet element ud over teknisk træning bør være at tilskynde og støtte begynderen til at deltage i internationale projekter som deltager, for eksempel at deltage i et internationalt møde som frivillig oversætter for en specialist, der ikke er meget flydende i det fremmede sprog .

Yderligere skal uddannelsesforløb suppleres med "en minitræning / et møde" for hele teamet i organisationen, hvor alle kan lære mere om, hvad internationalt samarbejde er knyttet til, og hvordan enhver interesseret kan bidrage til det, så den internationale projektleder i CSO ikke fungerer i et vakuum!

Begyndere skal også modtage støtte inden for arbejdsplanlægning, støtte til at promovere og formidle projektets resultater, støtte til effektiv kommunikation med partnerne. Hvad angår træningsformen blev peer-to-peer læring nævnt.

På spørgsmålet, om der var andet respondenterne ønskede at nævnte, blev følgende svar modtaget:

- "I øjeblikket mangler der et struktureret, målbart støtteprogram på kursusmarkedet, der er rettet til begyndere inden for international projektledelse, der arbejder for ikke-statslige organisationer. Jeg håber, at dette projekt vil bidrage væsentligt til at udfylde dette behov. Held og lykke!"
- "Forbedrede sprogfærdigheder i engelsk".
- "Oprettelse af det omtalte netværk er en meget god idé; jeg vil krydse fingrene for en vellykket realisering! :)"
- "Der er relativt få ngo'er, der konstant samarbejder internationalt i Polen (ca. 10%). De, der samarbejder internationalt - samarbejder ikke med hinanden - og de kunne blive bedre til at støtte hinanden "
- "Selvom jeg har erfaring med projektstyring, er jeg interesseret i at videreudvikle mine kompetencer og konstant at tilegne mig ny viden, herunder i supportnetværket for første gang internationale projektledere".

b) De interviewedes præferencer for støtte

Hvad angår de generelle behov for støtte, var respondenterne fra alle grupper ganske enige. De nævnte følgende behov:

- - Tematisk træning (nationalt for begyndere og internationalt for de mere erfarne);
- - Sprogstøtte (i mange mulige former);
- - Kontakt med de erfarne ledere (i alle mulige former).

Det er værd at nævne, at der også blev nævnt modsatte meninger, såsom at lære jobbet på arbejdspladsen er en bedre idé end at deltage i skolegang.

Mere specifikt blev de interviewede spurgt, hvilken form for støtte et internationalt netværk skulle tilbyde de projektledere og civilsamfundsorganisationer, der ønsker at styrke deres internationale samarbejde? Ifølge de interviewede skal netværket tilbyde:

- Træning for begyndere - "der er ikke noget sted, hvor du kan lære det";
- Træningsmateriale i form af korte film - "der er allerede for meget papir,"
- Et slags nationalt støttenetværk for internationale projektledere, som blandt andet kunne repræsentere projektkoordinatorernes interesser i forhold til de nationale Erasmus+ kontorer.
- Støtte til at udarbejde ansøgninger, hvor man afklarer de interne og eksterne behov og planlægger projektplanen, begyndende fra de små / juridiske og administrative spørgsmål;
- Støtte til at finde projektpartnere inklusiv præsentationer af mulige projektpartnere; en form for troværdighedskontrol af mulige partnere; møder med de potentielle nationale og internationale samarbejdspartnere ("du har brug for at møde mennesker"; "du skal være i stand til at udveksle erfaringer");
- Netværksmøder og kontaktbegivenheder;
- Idéfora;
- Støtte til oversættelser.
- Diskussionsgrupper med erfaringsudveksling og listning af svar på FAQ.

Ifølge de fleste af de interviewede er der meget behov for denne form for støtte. Der var stadig også en modsat opfattelse: "Jeg tror ikke på forslaget om et nyt netværk. Hvis det skal fungere, har det brug for meget specifikke mål - for eksempel 'vi leverer en festival om 3 år'. Et netværk giver kun mening, hvis det er et græsrotsinitiativ."

c) Mulig støtte fra online portal

Interviewpersonerne blev også spurgt, hvilken form for støtte en online portal skal give til første gang internationale projektledere? De modtagne svar var som følger:

- Webinars;
- Specifikke programscenarier - introduktion af nye ledere i jobbet;
- Nogle træninger for begyndere (online + møder);
- Specifikke onlineværktøjer til styring, inklusiv nogle, der gør det muligt at integrere flere projekter;
- Nogle redskaber til formidling;
- Oplysninger om organisationerne i netværket;
- Viden om hvordan man løser problemer;
- Oplysninger om hvorfra det er muligt at skaffe ressourcer til internationalt samarbejde
- Eksempler på realiserede initiativer - til inspiration.

Det er værd at nævne et andet perspektiv, der blev nævnt under interviewene: "Folk har snarere brug for en specifik support til f.eks. "Jeg har en gruppe børn og for dem vil jeg gerne lave en musifestival" ".

d) Mulig støtte fra en mentor service

Interviewpersonerne blev også spurgt, hvilken form for støtte en mentortjeneste skal yde til de førstegang internationale projektledere? Svarene var som følger:

- Rådgivning om individuelle karriereveje for begyndere samt råd om, hvordan man kan opgradere sine kompetencer;
- Coaching for begyndere;
- Støtte til udvikling af projekter (ekstern rådgivning)
Vejledning for begyndere om hvordan de kan deltage i internationale projekter som deltagere - så de kan erfare, hvordan dette arbejde kan foregå;
- "Støtte til hvad man skal gøre, trin for trin".

I svarerne på dette spørgsmål var respondenterne enige: Mentoring er en god ide!

e) Mulig støtte fra kursustilbud

Desuden blev interviewpersonerne spurgt, hvilken form for uddannelsesmuligheder de førstegang internationale projektledere har behov for? De nævnte kursussemner var:

- Hvordan man realiserer et projekt på en bæredygtig måde;

- Effektive metoder til rekruttering;
- PR og formidling, herunder brug af sociale medier;
- Avanceret grafik;
- Metoder for projektstyring; forskellige aspekter af projektstyring (tid, ressourcer, økonomi, værktøjer ...);
- Kilder til samfinansiering af europæiske projekter – hvilke muligheder er der ud over Erasmus+ programmet;
- Specifik, projektrelateret viden + bløde færdigheder;
- Interkulturel træning;
- Forståelse af situationen i partnerskabslandene
- Bløde kompetencer i arbejdet med internationale partnerskaber;
- Korte træningsforløb i hvordan man udarbejder typiske ansøgninger.

f) Konklusioner fra serien af interviews

- Mange respondenter forstod ikke den designede 'kompetence-trekant', hvor kompetencerne blev fordelt på de tre "ben"; de mente snarere, at disse kompetencer alle er indbyrdes afhængige, og det er ikke nødvendigt at kategorisere dem i grupper.
- De 'erfarne' og 'uerfarne' respondenter rapporterede om lignende (lærings) behov; forskellen ligger kun i det nødvendige niveau for viden / færdigheder / erfaring (grundlæggende vs. øvede).
- Medlemmerne af ledelsesorganerne fremhævede oftere behovet for at matche ideerne til internationale projekter med organisationens overordnede strategi. Der er ingen tvivl om, at internationale initiativer bør udvikles i tæt samarbejde mellem projektleder og organisationsbestyrelsesmedlemmer.
- Der er en betydelig forskel i muligheder og adgang til viden, hvis du er placeret i en landsby, en mindre by eller en større by.
- Det er let at blive modløs på de indledende trin; men efter et første vellykket internationalt initiativ fortsætter de fleste organisationer i denne retning.
- Sprogfærdigheder er afgørende - og synes til stadighed at være en udfordring.
- Digitale færdigheder er en udfordring for de seniorer, der er aktive i CSO'er.
- De fleste af de adspurgte så ikke nogen forskel med hensyn til forudsætningerne for at gennemføre vellykkede projekter: De er de samme for de erfarne og uerfarne; kompetenceniveauerne er bare forskellige.
- Det er en vigtig udfordring at finde og vælge den rigtige projektpartner og at opbygge og opretholde relationer til gode partnere.
- Tidligere deltagelse i internationale projekter som deltager eller partner, virker afgørende for at kunne blive en god international projektleder.

4.3 anbefalinger fra den italienske undersøgelse

Af Lorenza Lupini og Luca Bordoni, COOSS

a) Mulig støtte fra internationalt netværk

The online survey mentioned that the project team are going to found an international NETWORK supporting international project managers and civil society organisations realising international cooperation. The respondents were asked to access, what kind of support this network should provide?

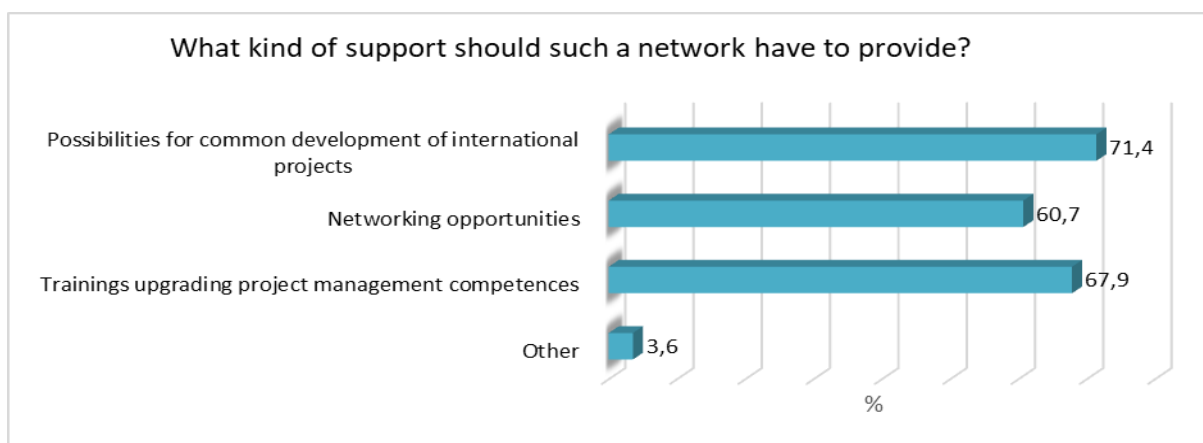


Fig. 56: Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Italien.

Flere svar var mulige, og respondenterne synes interesseret i alle de foreslåede tilbud, og de fleste af dem valgte mere end én mulighed. Der blev ikke foreslået andre specifikke tilbud i de opfølgende spørgsmål.

b) Mulig støtte fra en online portal

Derefter blev respondenterne spurgt, hvilken slags online værktøjer, videnspiller, vejledning og rådgivning en Online Portal skal tilbyde til de førstegang internationale projektledere?

I dette afsnit blev svarene indsamlet gennem åbne spørgsmål, både i online-undersøgelsen og i interviewene. Listen viser mulige onlineværktøjer, der understøtter førstegang internationale projektledere uden specifikt at skelne en gruppe fra en anden (ganske homogene forslag):

- Fælles database, emnemæssigt opdelt inklusiv notifikationer om deadlines, partnersøgningssystem, meddelelser, hjælp til formidling.
- Platform til at samle al eksisterende database, internetwebsted, tilgængelig støtte.
- Ordliste med udtryk og liste over hjemmesider med tilskudsprogrammer og vejledninger om hvordan projekter kan præsenteres.
- Online træningskurser.
- Video tutorials.
- Webinar med chat funktioner.
- Specifikke uddannelsesmoduler, ikke et generelt e-læringskursus.
- Metode for smart og flexible anvendelse af de sociale medier.

c) Mulig støtte fra en mentor service

De interviewede blev også spurgt, hvilken form for støtte en Mentoring Service skal tilbyde førstegang internationale projektledere?

Som i de foregående spørgsmål blev svarene indsamlet gennem åbne spørgsmål, både i onlineundersøgelsen og i interviewene. Her følger forslagene:

- Dedikerede infopunkter
- Præsentere modeller for projektsyning
- Give retningslinjer for planlægning, styring og kontrol af internationale projekter.
- Tilbyde formularer eller redskaber for selvsvurdering.
- FAQ-system til budgetopbygning.
- Helpdesk til tekniske problemer (under forberedelse og gennemførelse).
- Støtte til at oprette partnerskaber og netværk.
- Vejledning i projektdesign.
- Specifikke chat fora til spørgsmål, svar, generelle råd
- Studiebesøg med peer-to-peer learning, ikke kun et virtuelt møde
- Opgave tilsyn med rådgivning
- Mulighed for løbende feedback fra offentligheden / brugerne
- Interaktive workshops
- Praksisfællesskaber

The interviewees were also asked, what kind of support should a MENTORING SERVICE provide for first-time international project managers?

d) Mulig støtte fra kursustilbud

Desuden blev de interviewede spurgt, hvilken form for støtte mulige kursustilbud skulle yde til førstegang internationale projektledere? Dette spørgsmål var det sidste under interviewene. Her var der fokus på træningsmulighederne, og hvordan de skal se ud.

Som i de andre spørgsmål i dette afsnit, er svarene, der er anført nedenfor, resultatet af en matching af onlineundersøgelsen og interviewene:

- Sprogkurser.
- Online overvåget simulering af projektopgaver
- Moduler af videoer, der kan støtte udarbejdelse af projektansøgninger.
- Kurser i at udarbejde et budget og om at forvalte et projekt i alle dets operationelle faser
- Målrettet træning, baseret på baggrund og programmer og interesser
- Internationale undervisere, der har praksiserfaring i området og som vil dele teknikker og kontakter.
- Co-design og co-management workshops.
- Træningsforløb om at deltage i europæiske opgaveudbud og hvordan man finder dem
- Eksempler på bureaukratiske projekter.

4.4 anbefalinger fra den ungarnske undersøgelse

Af Marianna Labbancz, the Hungarian Folk High School Society

I. Anbefalinger fra spørgeskemaundersøgelsen

a) Mulig støtte fra internationalt netværk

I løbet af projektet skal vi etablere et internationalt netværk, der kan støtte internationale projektledere og civilsamfundsorganisationer, der indgår i eller ønsker at indgå i internationalt samarbejde. Derfor blev respondenterne spurgt, hvilken form for støtte et sådant netværk skulle tilbyde?

Svarene angav, at et internationalt netværk, der ønsker at støtte internationale projektledere, som første prioritet skulle give "netværksmuligheder" (72,7%); som anden prioritet var vi nødt til at give "muligheder for fælles udvikling af projekter" (63,6%), og den tredje og laveste prioritet var at tilbyde "træningsaktiviteter" (27,3%). (se fig. 57).



Figure 57: Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Ungarn.

b) Støtte fra online værktøjer, videns tools, videnspiller, etc.

Her spurgte vi, hvilken slags online værktøjer, viden piller, vejledning støtte man skulle tilbyde for førstegang internationale projektledere?

De vigtigste meddelelser var, at en online portal rettet til første gang internationale projektledere skulle give:

- Hjemmeside med fælles elektronisk interface. Samarbejdsgrænseflade (e-twinning type);
- Emne om muligheder for at søge opgaveudbud i EU.

- Konsultation mellem fremtidige partnere i planlægningsfasen;
- Formidle resultaterne;
- Database til søgning efter samarbejdspartnere;
- Kommunikation og PR for CSO'erne;
- Webinarer om juridiske og formelle emner;
- Civil HUB;
- Casestudier om gode / vellykkede løsninger;

c) Støtte fra en mentor service

Hvad angår den form for støtte, som en mentortjeneste skal tilbyde de første gang internationale projektledere, nævnte respondenterne følgende ideer:

- Kontakt mulighed for at få råd / information eller konsultere
- Vejledning under udformningen af projektet, især i første fase;
- Hjælp til at få oversigt over resultaterne af forskellige dele af projekterne;
- Viden om hvordan man overvinder manglen på nogle specifikke digitale færdigheder;
- Hjælp til at finde projektpartner, hjælpe med udvikle netværk;
- Viden om kulturel og juridisk differentiering af netværkslandene
- Viden om udformningen af projektplanen og budgetstyring.

d) Støtte fra kursustilbud

På spørgsmålet om, hvilken slags støtte de nye kursustilbud skulle give førstegang internationale projektledere, anbefalede respondenterne:

- Udvikling af digitale færdigheder med fokus på fortrolig håndtering af bud i konstruktionsfasen;
- Projektledelse inklusiv hovedfaser med design, implementering og formidling af de vigtigste mål, instrumenter og ressourcer;
- Hvordan man samler midler til aktiviteter. Kendskab til de forskellige tilskudsprogrammer og krav til ansøgningerne.
- Introduktion af de mest relevante tilskudsprogrammer og forklaring af den engelske terminologi i ansøgningerne.
- Sprogkurser.

e) Andre anbefalinger

På spørgsmålet, om der var noget andet at tilføje, blev følgende svar modtaget:

- Der er et behov for kontinuerlig informationsudveksling, promovring af opbygning af nye partnerskaber, tilrettelæggelse af besøg; møde med mange forskellige CSO'er for at kende hinanden og gøre det nemmere at vælge partnere.

II. Anbefalinger fra serien af interviews

a) De interviewedes præferencer for støtte

Generelt kan vi sige, at de CSO'er, der var interesseret i internationalt samarbejde, men aldrig havde prøvet det, var tøvende med at prøve det, ikke på grund af manglende faglige færdigheder eller ekspertise, men mest fordi de ikke ved, hvordan de får førstehåndsviden om, hvordan man kan håndtere projekttimplementeringen.

De vil gerne vide mere om de reelle organisatoriske og økonomiske risici, de måtte møde, og de manglede også inspiration til at starte arbejdet. De fleste af dem var enige om, at de gerne ville se og læse om succeshistorier fra partnere eller koordinator organisationer, og ligeledes for at få mulighed for klart at høre om de mulige risici. Som en af dem understregede: "Det er meget vigtigt at høre om ungarske organisationer, fordi det finansielle bureaukrati og skattesystemet i Ungarn er berømt for at være kompliceret og ofte vanskeligt at arbejde med, så det særlige ungarske synspunkt er vigtigt, når de gerne vil lære fra andres oplevelse.

b) Mulig støtte fra en online portal

Interviewpersonerne blev også spurgt, hvilken form for støtte en online portal skal tilbyde til førstegang internationale projektledere? De modtagne svar var som følger:

- Mulighed for at lære af andres erfaring, muligvis med muligheder for direkte at nå ud til mere erfarne organisationer;
- Uddannelsesværktøjer til idékortlægning, hvordan man omdanner en problemløsningsidé til et projekt;
- Uddannelsesværktøjer, skabeloner til, hvordan man finder partnere Hvor? I hvilken form? Hvornår? På hvilket trin i planlægningen?);
- Informationsvideoer, vejledninger og skabelone (også i form af tegneserier) om følgende emner: Hvordan finder man partnere?, Hvordan organiserer man et idéværksted?, Hvordan forbereder man sig til et partnernøde?, Hvordan er man vært for en partnerskabsmøde?, Hvordan præsenterer jeg / min organisation / vores mål og mit mål / mit land på to minutter?;
- Videoer om såvel vellykkede som ikke vellykkede eksempler på internationalt arbejde;
- Viden livslang læring, Engelsk terminologi om voksenundervisning (hvad er de almindelige udtryk, sætninger, definitioner, der bruges inden for området?);
- DOs and DON'Ts i udarbejdelse af ansøgninger, partnersøgning, projektplanlægning;
- Værktøjer til grundlæggende budgetplanlægning
- Fora til deling af fælles oplevelser og personlige historier om, hvad man skal gøre, når ting går galt (vejledningerne fokuseret på god planlægning, men ikke på, hvad skal man gøre, når der opstår problemer? Hvad har andre gjort i lignende situationer?)

c) Mulig støtte fra kursustilbud

Endvidere blev de interviewede spurgt, hvilken form for kursustilbud skulle man tilbyde førstegang internationale projektledere? De nævnte tilbud var:

- National og international træning og workshops: Disse begivenheder skal give mulighed for at mødes ansigt-til-ansigt med mennesker, der har erfaring med internationalt samarbejde.
- Én respondente nævnte en workshop om at designe et projekt fra den indledende ide til den afsluttende evaluering, mens en anden nævnte en workshop om risici og uventede vanskeligheder baseret på virkelige projekter.

d) Konklusioner fra serien af interviews

- CSO'ernes vigtigste begrundelse for at deltage i de internationale projekter er at udveksle erfaringer og lære af hinandens tilgange til problemløsning;
- En væsentlig faktor for en vellykket implementering er at kompetencer i lederskab og i , teambuilding inklusive frivillige. En anden vigtige færdighed er konflikthåndtering (mægling), delegering af projektopgaver og effektiv kommunikation;
- De erfarne respondenter anser "økonomistyring" og "engelsksprogede færdigheder" som de vigtigste, mens de uerfarne respondenter finder at "projektplanlægning" er vigtigst.
- For begge grupper af - erfarne og uerfarne - internationale projektledere er den mest relevante kompetence et solidt kendskab til europæiske tilskudsprogrammer;
- I følge de erfarne internationale projektledere, der blev interviewet, er den vigtigste kompetence "kendskab til CSO'er inden for voksenuddannelsesområdet" og "behovs- og interressentanalyser"
- Et nyt netværk med støtte til internationale projektledere skal sikre gode netværksmuligheder for de involverede.
- Kontinuerlig udveksling af information, støtte til netværket, tilrettelæggelse af møder, festivaler, konferencer med potentielle udenlandske partnerorganisationer

4.5 anbefalinger fra den danske undersøgelse

Af Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institut for Civilsamfundet

a) Mulig støtte fra nyt internationalt netværk

I den samlede undersøgelse, inklusiv onlineundersøgelsen og serien af interviews, understregede vi overfor respondenterne, at vi under projektet ville etablere et internationalt netværk med det formål at støtte internationale projektledere og civilsamfundsorganisationer, der indgår i internationalt samarbejde.

I onlineundersøgelsen fremlagde vi tre former for støtte, som dette netværk kunne tilbyde, og de fik af respondenterne alle tre følgende høje score: "Muligheder for fælles udvikling af internationale projekter" (73%), "Netværksmuligheder" (73 %) og "træningh til opgradering af projektledelseskompetencer" (64%). Se fig. 62 nedenfor.

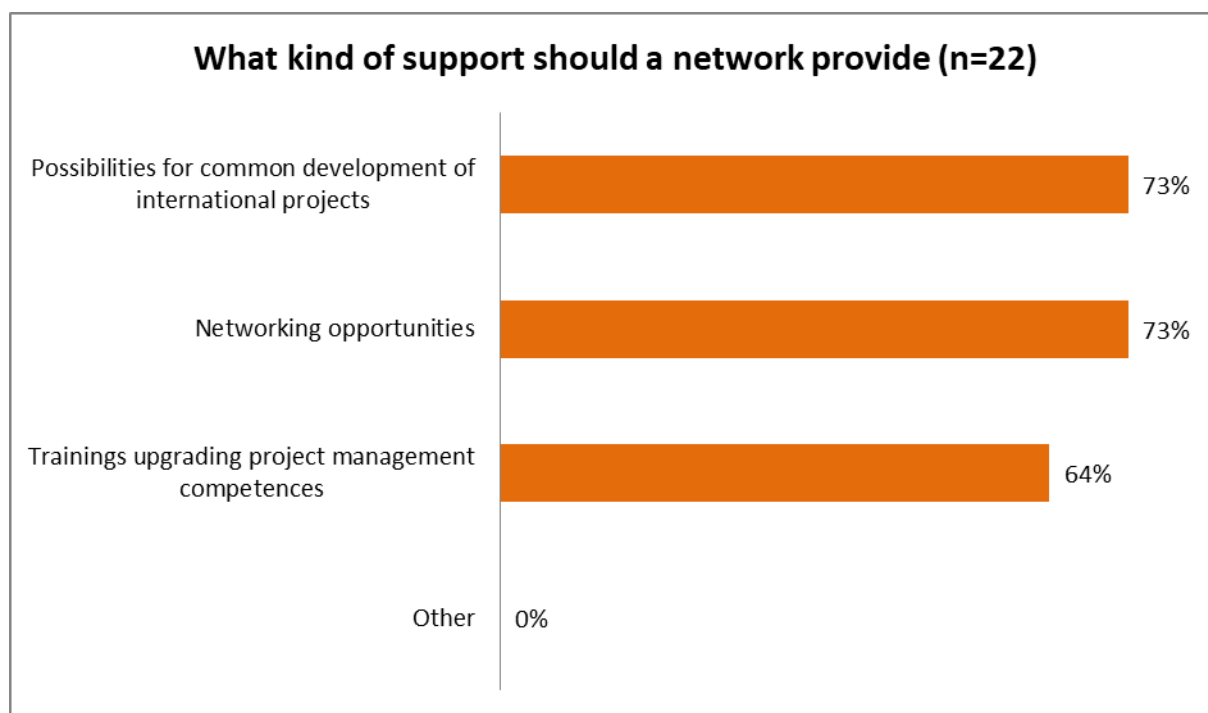


Fig. 58: Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Danmark.

Det kan bemærkes, at netværk og fælles planlægning fik en højere score end uddannelsestilbud, og det kan indikere, at designet af mulige træningskurser skal forsøge at integrere netværk og delt projektplanlægning i programmerne for de internationale kurser.

Interviewene bekræftede dette behov for at få et forum, hvor det kan være muligt at få nye muligheder for at skabe kontakter, udveksle erfaringer og opnå vidensudveksling med partnere fra andre lande. Det var især vigtigt for de uerfarne eller førstegang internationale projektledere, der er interesseret i at indlede og realisere et internationale partnersamarbejde til gavn for deres organisationer.

b) Mulig støtte fra online tools, videnspiller, etc.

Respondenterne blev også spurgt i onlineundersøgelsen og i interviewene, hvilken slags støtte en online portal skulle give.

Onlineundersøgelsen havde det åbne spørgsmål: Hvilken type onlineværktøjer, videnspiller, vejledningsstøtte osv. skal en online portal give førstegang internationale projektledere? Hovedgruppen af svar var:

- Viden om at komme i gang med både at ansøge og blive partner / rådgivning om design af ansøgninger og koordinering af projekter.
- En fondsdatabase med let adgang til viden om, hvilke midler man kan ansøge, da det kan være svært at overskue overse de mange programmer.
- Gode råd om at udarbejde gode ansøgninger / Grundlæggende trin for trin guide til ansøgningsproceduren.
- Tilbyde webinar om design af ansøgninger.
- Video-tutorials og online-træningskurser i specifikke emner
- Online-kurser med en form for eksamen / eksamensbevis

De interviewede ville især gerne have et onlinebibliotek med enkle og lette tutorialsvideoer eller videnspiller om hovedemner inden for både ansøgningsprocessen og koordinatoropgaver. Mange anbefalede at benytte webinarer eller egentlige online træningskurser ved hjælp af et slags e-learning koncept. Ja, nogle foreslog endda at udvikle nye online kursusmoduler for projektstyring, hvor deltagerne ved afslutningen kunne have en eksamen og få et eksamensbevis.

c) Mulig støtte fra en mentortjeneste

Respondenterne blev også spurgt i onlineundersøgelsen og i interviewene, hvilken slags støtte en mentortjeneste skulle give.

Onlineundersøgelsen havde det åbne spørgsmål: Hvilken form for støtte skal en mentorservice tilbyde førstegang internationale projektledere? Hovedgruppen af svar var:

- Rådgivning om at finde partnere.
- Kontinuerlig sparring i skrivefasen.
- Rådgivning og vejledning under ansøgningsprocessen.
- Rådgivning om at fungere som projektleder for internationalt samarbejde / mentoring af førstegangskoordinatorer i internationale teams.
- Peer-to-peer-rådgivning i et organiseret online forum

De interviewede ville gerne have fri adgang til rådgivning og vejledning, enten i form af en helpdesk eller endda som personlige kontakter via skype-forbindelser. Mentoringen kunne være relevant i alle faser af et internationalt projekt, især for førstegang internationale projektledere; men flere udtrykte tvivl om det var realistisk at finde erfarne projektledere, der gratis ville fungere som mentorer. Måske var der ikke behov for et gebyr for hjælp, men der skulle medtænkes nogle goder for mentorerne, fx ved at de kunne få bedre adgang til at blive partnere i nye projekter.

d) Mulig støtte fra kursustilbud

Respondenterne blev også spurgt i onlineundersøgelsen og i interviewene, hvilken form for støtte nye uddannelsesmuligheder kunne tilbyde førstegang internationale projektledere? De vigtigste svar var:

- Tilvejebringelse af landsdækkende kurser, hvor deltagerne er opdelt i forskellige grupper i henhold til aktivitetsområdet.
- Uddannelseskurser både i ansøgning og i fungerende som projektleder.
- Kurser om EU-tilskudsprogrammer og for at fremsætte vellykkede EU-ansøgninger.
- Kursus i, hvordan man bruger sociale medier i projektformidlingen.
- Kurser i, hvordan man gennemfører effektive projektevalueringer.

Interviewterne havde forskellige typer forslag. De uerfarne talte mest om nationale danske kurser og her hovedsageligt med fokus på udvikling af vellykkede ansøgninger. Deres fokus var på de første skridt med at komme i gang med det internationale projektarbejde, og de lod ikke tiol at at medtænke mulige Erasmus+ mobilitetsstipendier som en hjælpende hånd til at deltage i internationale træningsarrangementer.

I modsætning hertil fokuserede de mere erfarne projektledere på at få nye internationale træningsmuligheder, hvor de kunne kombinere erfaringsudveksling med andre deltagere og videnoverførsel fra eksperter på området. Deres prioriteringer var hovedsageligt at have kurser om forskellige aspekter af projektkoordineringen, som evaluering, formidling, undersøgelser eller endda økonomisk styring, men nogle så stadig et behov for kurser om de mest relevante EU-finansieringsprogrammer og om hvordan man forbereder og designer succesfulde ansøgninger.

Direktøren for en voksenuddannelsesforening nævnte, at ”jeg kender ikke nogen relevante danske kurser om koordinering og styring af EU-projekter, men der er muligvis nogle relevante kurser på EU-niveau; og dem kan vi kun benytte i vores organisation, hvis vi har et Erasmus-mobilitetsstipendium til at dække udgifterne.”

Generalsekretæren for kulturforeningen nævnte, at ”de internationale træningsarrangementer med støtte fra Erasmus+ mobilitet er en virkelig fin mulighed, og det er overraskende, hvor få civilsamfundsforeninger forsøger at få et mobilitetsstipendium; men måske giver de op på forhånd, fordi de ved, at konkurrencen om at få et mobilitetstilskud også er ret hård, selvom det er meget sværere at opnå projektstøtte.”

Formanden for det nationale fond nævnte, at ”det danske Erasmus+ kontor flere steder i landet nogle måneder før de årlige ansøgningsfrister tilbyder 1-dages informationsmøder, hvor de fortæller om programmerne og kort introducerer ansøgningsformularen og dens mere tekniske krav; men de inkluderer ikke dybdegående vejledning med tips og tricks om, hvordan man laver en vellykket ansøgning. De leverer også et 1-dages informationsmøde for succesrige ansøgere, hvor de fortæller om kravene til at gennemføre og rapportere projekterne; men igen er det på et meget grundlæggende niveau. Så jeg ser et klart behov for nye europæiske uddannelseskurser, både om udarbejdelse af ansøgninger og om koordinering af projekter, herunder særlige kurser om underspørgsmål som økonomistyring, intern kommunikation i projektteams, formidling, evaluering osv.”

f) Afsluttende anbefalinger

Endelig blev respondenterne spurgt i onlineundersøgelsen og i interviewene, om de havde nogle afsluttende anbefalinger. I onlineundersøgelsen indgik det åbne spørgsmål: Er der noget andet, du gerne vil dele med os? De vigtigste svar var:

- Den generelle holdning hos ngo'er, universiteter såvel som andre institutioner er, at ansøgningsprocedurerne er for omfattende, uberegnelige og tidskrævende. Og en unødvendig lang tid bruges på processen, der ofte ender i en blindgyde. Med andre ord kan der arbejdes for mange ubetalte timer uden resultat.
- I tilfælde af tilskud kan det første partnernøde ofte afsløre, at der er lige så mange læsninger af projektbeskrivelsen, som der er partnere. Dette problem kan reduceres ved en klar dialog og tydlige aftaler i starten af ansøgningsprocessen.
- Det er et fint og spændende online spørgeskema.

De interviewede understregede, at den ekstra tid man vil bruge på at deltage i et sådant internationalt netværk for projektledere og civilsamfundsorganisationer forhåbentligt kan hjælpe til at reducere noget af den spildte tid man kan bruge på mislykkede ansøgninger og til at øge effektiviteten og kvaliteten af de projekter, hvor man er partner eller koordinator.

4.6 anbefalinger fra den østrigske undersøgelse

Af Aron Weigl, EDUCULT

a) Brug af uddannelsesstilbud

I princippet bruger størstedelen (64,7%) af de adspurgte uddannelsesstilbud til at uddanne sig selv. De fleste af dem deltog i uddannelseskurser og workshops (81,8%) og mange deltog både i konferencer / symposier eller webinarer (hver 54,5%). Kun nogle få udnyttede mulighederne for at prøve job-shadowing (9,1%).

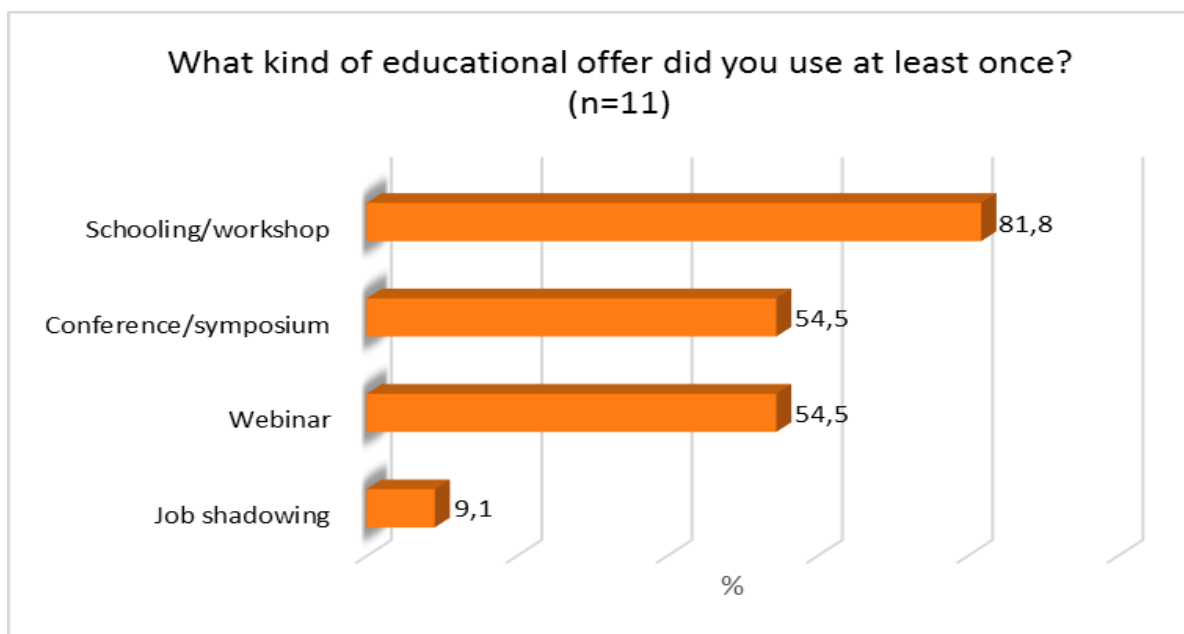


Fig. 59: Uddannelsesstilbud anvendt mindst en gang (flere svar mulige). Østrig.

Men de benyttede uddannelseskurser dækker dog ikke spærlige emner inden for international projektstyring. Af denne grund imødekom de ifølge de interviewede heller ikke deres behov for at styrke kompetencerne i internationalt projektarbejde.

Eventuelt kan man motivere projektledere til at engagere sig i internationalt samarbejde, måske ved at reducere det krævede arbejde. Arbejdet med at lave ansøgninger kan med gode råd gøres nemmere at håndtere, og nogle vil også gerne kunne indsende projektforslag ud over grænserne for de standardiserede procedurer. Interviewpersonerne håber også på mere omfattende feedback om årsagen til afslag på ansøgninger. De interviewede på ledelsesniveau talte også om at tilegne sig kompetencer i processen. Dette kan for eksempel gøres gennem mentoring eller tilbyde mere specifikke vejledninger.

Derudover ønskes særlige kurser med fokus på den nationale situation. Især bør de nationale programkontorer være mere klare om deres særlige prioriteringer. Det skal dog bemærkes, at de østrigske kontorer, der er ansvarlige for Erasmus+ og Creative Europe, allerede tilbyder en omfattende vifte af oplysninger. En interviewperson påpegede, at der ikke er behov for yderligere

kurser, hvis disse tjenester bruges. Konklusionen ville derfor være, at de mulige brugere ikke ville lægge tilstrækkelig vægt på disse nationale tilbud.

b) Nyt netværk

I interviewene udtrykte nogle projektledere deres behov for støtte ved at sige, at der er få muligheder for erfaringsudveksling og videnoverførsel med erfarne projektledere. Ifølge dem ville det være ønskeligt at skabe læringsmuligheder med internationalt aktive organisationer. At tilbyde udvekslingsmuligheder, hvor internationale projekter også udvikles sammen, ville være nyttigt i denne forstand. En stor andel (82,4%) af de adspurgte i onlineundersøgelsen bekræfter dette. På den anden side er det kun 58,8%, der ønsker generelle netværksmuligheder, da de hellere vil have kurser, der forbedrer evnerne til projektledelse.

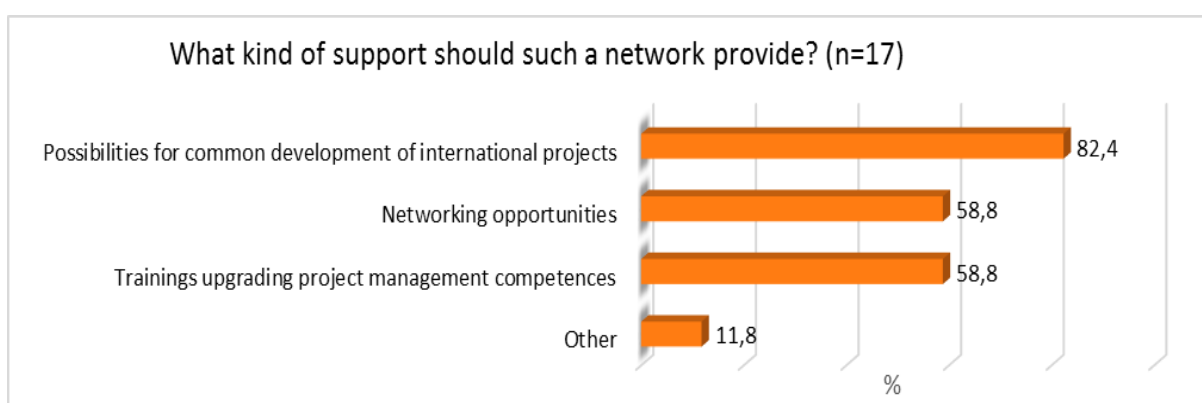


Fig. 60: Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Østrig.

Ifølge de interviewede projektledere skal et supportnetværk skabe rammer for uddannelsesmuligheder inden for nye arbejdsområder. Dette kan fx omfatte digital know-how.

De interviewede personer har forskellige meninger om støtte til partnersøgning. Mens nogle beskriver en tilgængelig database for partnerorganisationer og muligheder for at bruge partnersøgemaskiner (f.eks. EPALE) som vigtig, betragter en anden person begivenheder med partnerdating som ubrugelige. Stærke netværk må udvikles på en anden måde.

Andre nævnte et behov for klare og kortfattede oplysninger om vellykkede igangværende eller tidligere internationale projekter, støtte til budget- og projektplanlægning og etablering af en pris for at gøre succeser mere synlige.

c) Online tools, videnspiller, etc.

Når de interviewede bliver spurgt, hvilke onlineværktøjer og videnstilbud en online portal skal tilbyde, foreslår de en udbygget FAQ-sektion eller en slags wiki for internationalt samarbejde. Desuden ser de det som nyttigt at tilbyde instruktioner til at udarbejde online ansøgninger, der er så nøjagtige som muligt.

De fleste af de adspurgte vil gerne have online webinarer og tutorials om specifikke og / eller gentagne emner (forskellige finansieringsprogrammer, eksempler på bedste praksis, casestudier

osv.). Et godt, gratis værktøj til virtuelle konferencer / møder nævnes også som et behov. Eksisterende værktøjer beskrives som ikke ideelle.

Respondenterne i undersøgelsen anbefaler også:

- Skabeloner for vellykkede indsendte projektforslag (eksempler på god praksis)
- Skabeloner for at udarbejde projekthandlingsplaner inden ansøgningsprocessen for at "skærpe" projektet (Hvad skal der opnås? Med hvilke foranstaltninger? Hvad er indikatorerne? Hvem er min målgruppe? Hvem laver jeg projektet for?)
- en slags FAQ for ofte stillede spørgsmål om mulige "faldgruber" i ansøgningsprocessen, hvor der kan trækkes på erfaringerne fra internationale projektledelsesbureauer.
- Online-værktøjer eller konsulentstøtte kunne opdeles i flere forskellige kategorier: Tilbud om tekniske, organisatoriske færdigheder (klassisk projektstyring), tilbud inden for sociale færdigheder, etc.

d) Mentor service

Mens svar på ikke-komplekse spørgsmål skal være tilgængelige via en FAQ service, skal mere komplekse spørgsmål besvares via chat eller endnu bedre telefonisk, ifølge interviewpartnerne. For en sådan mentortjeneste vil projektlederne gerne have bindende, kompetent support, der har en historie med succesrig gennemførelse af internationale projekter. Respondenterne på onlineundersøgelsen har svaret i overensstemmelse hermed. Det følgende ville være ønskeligt:

- Et kritisk overblik over koncepter og økonomisk planlægning.
- Bemærkninger om hyppige fejl og fælder.
- En refleksion over ens egne mål, ønsker og forventninger i internationalt samarbejde.
- Et estimat af de tidsressourcer, der kræves til projektet.
- Støtte til integration af teoretisk viden i praksis.

På den anden side bemærkes det i et interview, at mentorordning ikke er mulig, eller at en gratis mentoring kun ville fungere, hvis der var merværdi for mentoren. Spørgsmålet stilles, hvorfor nogen skulle videregive deres ekspertise frit og kvit, når det potentielt kunne skabe nye konkurrenter.

e) Kursustilbud

Projektlederne håber at udvikle bløde færdigheder i personlige uddannelsessituationer, muligvis understøttet af e-mentoring. Direkte, personlig læring fremhæves. Casestudier og rollespil kunne hjælpe metodisk.

I undersøgelsen nævnes især sociale færdigheder:

- Kompetence til konfliktløsning
- Kompetencer i at håndtere køn og mangfoldighed (følsomhed over for fordomme, uligheder, uklarheder)
- Kommunikationsegenskaber
- Håndtering af modstand og risici.

Inden for projektstyring ville respondenterne gerne modtage tilbud, der hjælper med grundlæggende spørgsmål såsom: Hvad er de egentlige behov for mit projekt? Hvilket "problem" skal mit projekt løse (nøjagtig måludvikling, f.eks. SMART-model)? Hvad er meningsfulde, målbare indikatorer for mit projekt? Hvordan opretter jeg fælles (internationale) budgetter (som ofte er større)? Hvad skal der tages hensyn til, hvor meget buffer skal der indbygges i hvilke poster?

Generelle projektledelseskurser kan omfatte moduler til international projektstyring. Også her er der afvigende stemmer, der gør det klart, at der ikke er behov for særlige støttetilbud til projektstyringsevner. Derudover påpegede de interviewede projektledere, at en oversigt over finansieringsmuligheder bør være en vigtig del af uddannelsesstilbudene. Europæiske kurser kunne give generelle færdigheder og forståelse af EU-programdirektiver. Endelig anses engelskkurser for at være nødvendige.

Ledere ser en udfordring med at overføre de "sædvanlige" projektledelsesfærdigheder til den internationale sammenhæng og skabe synergier, især under hensyntagen til en længere varighed og den krævede udholdenhed. Der ville derfor være behov for træningstilbud her.

4.7 Sammendrag af alle anbefalinger

Af Hans Jørgen Vodsgaard, Interfolk – Institut for Civilsamfund

a) Støtte fra et nyt internationalt netværk

Respondenterne blev spurgt om, hvilken slags støtte et eventuelt nyt internationalt netværk skulle give, hvor flere svar var mulige. De tre typer støtte var: 1) fælles udvikling af internationale projekter, 2) Netværksmuligheder og 3) uddannelsestjenester.

Alle tre tjenester fik i gennemsnit for alle partnerlande en høj værdi, som det kan ses nedenfor i fig. 65.



Fig. 61: Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Alle partner lande.

Ovenfor i afsnit 4.1 kunne vi se, at værdien af de tre tjenester adskiller sig i mindre grad mellem de tre interessentgrupper, men vi kunne se en klar forskel i værdiansættelsen af videreuddannelse, hvor direktørerne og formændene kun gav en værdi af 47%, mens de, der var ansvarlige for det internationale samarbejde, gav det en højere værdi på 79% (se fig. 54, side 75).

Der er også nogle forskelle mellem partnerlandene.

I Polen fik behovene for "videreuddannelse" (se fig. 55) den højeste værdi (89%). I Italien (se fig. 56) og Østrig (se fig. 60) var det "mulighederne for fælles udvikling af internationale projekter", der fik den højeste score (71%).

I Ungarn (se fig. 57) fik "netværksmuligheder" den højeste score, mens "videreuddannelse" fik en meget lav score (27%). I Danmark (se fig. 58) fik "videreuddannelsen" den laveste værdi (64%).

Der er ikke noget grundlag for at drage klare konklusioner om disse mindre forskelle mellem landene, og generelt vurderer respondenterne fra alle partnerlande alle tre tilbud positive med mere end 55% i Østrig og mere end 60% i Italien og Danmark og mere end 70% i Polen. Undtagelsen var Ungarn med den lave score for videreuddannelse (27%).

Så generelt synes respondenterne interesseret i alle de tre nævnte støttemuligheder. Det bemærkes dog, at netværkssamarbejdet og den fælles planlægning samlet set fik en højere score end uddannelsestjenesterne, og det kan tyde på, at designet af mulige uddannelseskurser bør forsøge at integrere netværkssamarbejdet og fælles projektplanlægning i programmerne i de internationale kurser.

Ligeledes bekræftede interviewene på forskellige måder behovet for og den høje prioritering af at få et forum, hvor det kan være muligt at udvikle nye kontakter og at udveksle erfaringer og viden med partnere fra andre lande. Dette behov for kontakt og udveksling af erfaringer blev især udtrykt af de uerfarne eller første gang internationale projektledere, der ønskede at blive involveret i internationalt projektsamarbejde.

b) Støtte fra online tools, videnspiller, etc.

Respondentgrupperne blev også spurgt i onlinespørgeskemaet og interviewene, hvilken form for støtte en online portal skal give første gang internationale projektledere.

Her præsenterer vi de væsentlige forslag fra de fem partnerundersøgelser, hvor vi kun inkluderer forslagene om støtte i en international eller grænseoverskridende kontekst og om aspekter af international projektstyring. Det betyder, at vi ikke inkluderer forslag til nationale kurser om generel projektstyring eller generelle kompetencer til internationalt samarbejde, såsom sprogfærdigheder, osv. Fordi denne form for støtte og uddannelse allerede er tilgængelig i de enkelte lande og derfor ikke er nødvendig at tilbyde for et nyt internationalt netværk.

De vigtigste forslag fra de fem landeundersøgelser var at levere virtuel støtte inden for følgende områder:

Værktøjer:

- En database over europæiske finansieringsprogrammer med let adgang til viden om, hvilke midler du kan anvende.
- En FAQ tjeneste med ofte stillede spørgsmål, om mulige "faldgruber" bår i ansøgningsprocessen og i projektets gennemførelse.
- Ordliste med udtryk inden for europæisk projektstyring og voksenuddannelse i en civilsamfunds kontekst.
- Oversigt over websteder med dokumentation til design og styring af internationalt projekt.
- En præsentation og diskussion af værktøjer, der hjælper med at styre et eller flere projekter samtidigt.

Skabeloner:

- Skabeloner til at designe projekthandlingsplaner inden applikation for at "skærpe" projektkonceptet.

- Skabeloner til at planlægge og udføre formidling.
- Skabeloner til at planlægge og udføre evaluering.

Tutorials & viden piller:

- Et bibliotek med enkle og lette tutorials videoer eller videnspiller om hovedspørgsmål både om ansøgningsprocessen og koordinatoropgaver.

Online-kurser og e-læring:

- Webinarer om specifikke og / eller tilbagevendende emner (forskellige finansieringsprogrammer, design af applikationer, eksempler på bedste praksis, casestudier osv.).
- Korte online træningskurser om specifikke emner og / eller tilbagevendende emner.
- Længere online-læring med en form for eksamen / eksamensbevis (tilbudt som nye online kursusmoduler i international projektstyring, hvor deltagerne i slutningen kunne have en eksamen og få et eksamensbevis).

Kontakt tjenester:

- Partnersøgningstjeneste, hvor man kan præsentere sin egen organisation og søge efter partnere.
- Virtuel plads til at dele bedste praksis inden for projektstyring og kommunikere med andre deltagere via tematiske chat grupper.

c) Støtte fra mentor service

Her blev respondentgrupperne spurgt om, hvilken slags støtte en mentortjeneste skulle yde. Igen inkluderer vi kun de forslag, der refererer til en international eller grænseoverskridende kontekst og til aspekter af international projektstyring.

De centrale meddelelser fra de fem landeundersøgelser var at levere support eller e-mentoring på følgende områder:

Selvvurdering og karriereveje:

- Vurdering af egen kompetenceprofil og behov for opgradering ved hjælp af en kombination af forhåndsspørgeskema og opfølgende mentorordninger.
- Rådgivning til individuelle karriereveje og vejledning, hvor og hvordan man opgraderer kompetencer.

Help-desk / help-line:

- Mens svar på ikke-komplekse spørgsmål skal være tilgængelige via FAQ-tjenester (ofte stillede spørgsmål), skal mere komplekse spørgsmål besvares via chat eller endnu bedre via Skype-kontakt.
- En åben Skype helpdesk på en bestemt ugedag eller e-mail på flere dage, der giver mulighed for direkte onlinekontakt med eksperter på området.
- Rådgivning om at finde partnere og oprette en ny partnerskabskreds.
- Rådgivning og vejledning under ansøgningsprocessen, fra den indledende projektdesign til den endelige projektansøgning.

- Høring; yde information og assistance i situationer, hvor ledere er i tvivl om at løse givne problemer, der kan opstå på hvert trin i projektgennemførelsen.
- Kritiske anmeldelser af koncepter og økonomisk planlægning.

Coaching for begyndere:

- Rådgivning og vejledning af førstegang koordinatore i internationale projekter.
- Peer-to-peer-rådgivning i et organiseret forum
- Studiebesøg med peer-to-peer læring, ikke kun et virtuelt møde

Forbedret mentoring:

- En forbedret mentoring baseret på en klar aftale om omfanget af mentoring, hvor menteeen får råd og støtte, og mentoren får en slags vederlag, enten som gebyr eller som andre fordele, for eksempel ved at være partner i den kommende projektansøgning.

I interviewene antog næsten alle, at mentorordning kunne være nyttig i alle faser af et internationalt projekt, især for første gang internationale projektledere; men flere udtrykte tvivl om det var realistisk at finde erfarne projektledere, der gratis ville fungere som mentorer. Nogle spurgte, hvorfor mentoren skulle videregive ekspertise, ikke kun gratis, men også når den kunne skabe potentielt konkurrenter. Måske var der ikke behov for et gebyr for hjælp, men nogle fordele for mentorerne skulle planlægges, for eksempel med at blive en partner i nye projekter.

e) Støtte fra kursustilbud

Her blev respondentgrupperne spurgt om, hvilken slags nye træningsmuligheder der var brug for, især til første gang internationale projektledere. Igen inkluderer vi kun de forslag, der refererer til en international eller grænseoverskridende kontekst og til aspekter af international projektledelse.

De vigtigste meddelelser fra de fem landeundersøgelser var at levere kurser og træning på følgende områder:

Grundlæggende træning "fra A til Å":

- Træning for de uerfarne projektlederne skal fokusere på træning i generelle principper for projektledelse og etablering af internationale kontakter.
- En oversigt over finansieringsmuligheder bør være en vigtig del af kurserne.
- Europæiske kurser kunne give generelle færdigheder og forståelse af EU-contexten.

Avanceret mere specifik træning

- Metodik til projektstyring; forskellige aspekter af projektstyring (tid, ressourcer, økonomi, værktøjer osv.).
- PR og formidling, inklusive effektiv brug af sociale medier.
- Effektive og lette former for projektevalueringer.

Blød færdighedstræning:

- Bør omfatte træning i kommunikation, møderledelse, præsentationsteknik, osv.

- Konfliktløsning og imødegåelse af ricisi.
- Interkulturelle træning.
- Forståelse af CSO-området i partnerskabslandene.

Vi kan også nævne, at de uerfarne mest fortalte om et behov for nationale kurser og hovedsageligt om at udvikle vellykkede ansøgninger. Deres fokus var på de første skridt til at komme i gang med det internationale projektarbejde, og de syntes ikke at inkludere mulige Erasmus+ mobilitetstilskud som en hjælpende hånd til at deltage i internationale træningsarrangementer.

I modsætning hertil fokuserede de mere erfarne projektledere på at få nye internationale træningsmuligheder, hvor de også kunne have erfaringsudveksling med andre deltagere og få videneroverførsel fra eksperter på området. Deres prioriteter var hovedsageligt at have kurser om forskellige aspekter af projektkoordineringen, som evaluering, formidling, forskningsundersøgelser eller endda økonomisk styring, men nogle så stadig et behov for at have kurser om de mest relevante EU-finansieringsprogrammer og om, hvordan man kan forberede og designe succesfuldt ansøgninger.

f) Afsluttende anbefalinger

Endelig blev respondentgrupperne spurgt, om der var noget andet, de gerne ville nævne. Igen inkluderer vi kun de forslag, der refererer til en international eller grænseoverskridende kontekst og til aspekter af international projektstyring.

De sidste nøglemeddelelser fra de fem landeundersøgelser var følgende:

"I øjeblikket mangler der et struktureret, målrettet tilbud på markedet, der er rettet mod begyndere inden for international projektledelse, der arbejder for ikke-statslige organisationer. Jeg håber, at dette projekt vil bidrage væsentligt til at udfylde dette hul. Held og lykke!"

Nogle af de interviewede understregede synspunktet om, at den ekstra tid, der bruges på at deltage i det foreslåede nye internationale netværk for projektledere og civilsamfundsorganisationer, kan hjælpe med at reducere noget af den spildte tid med mislykkede ansøgninger og øge effektiviteten og kvaliteten af opgaver i de projekter, hvor de er partnere eller koordinatører.

Bilag:

A1. Oversigt over figurer

Fig. 1:	Repondenternes arbejdstilknytning. Alle lande.	7
Fig. 2:	Alder. Alle lande.	7
Fig. 3:	Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Alle lande.	8
Fig. 4:	Arbejdsområder (flere valg mulige). Alle lande.	8
Fig. 5:	Arbejdsfunktioner (flere valg mulige). Alle lande.	9
Fig. 6:	Antal gennemførte internationale projekter. Alle lande.	9
Fig. 7:	Antal ansøgninger uden succes. Alle lande.	10
Fig. 8:	Tekniske kompetencer og erfaring. Alle lande.	11
Fig. 9:	Lederkompetencer og erfaring. Alle lande.	12
Fig. 10:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring. Alle lande.	13
Fig. 11:	De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Polen.	16
Fig. 12:	De vigtigste lederskab kompetencer (tre valg mulige). Polen.	16
Fig. 13:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer (tre valg mulige). Polen.	17
Fig. 14:	Køn og alder. Italien	22
Fig. 15:	Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Italien.	22
Fig. 16:	Tekniske kompetencer og erfaring. Italien.	25
Fig. 17:	Tekniske kompetencer og rolle. Italy	26
Fig. 18:	Lederskabskompetencer og erfaring. Italy	27
Fig. 19:	Lederskabskompetencer og rolle. Italy	27
Fig. 20:	Strategisk og forretningsmæssig kompetencer og erfaring. Italy	28
Fig. 21:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og rolle. Italy	28
Fig. 22:	Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Ungarn.	31
Fig. 23:	Arbejdsfunktioner (flere valg mulige). Ungarn.	32
Fig. 24:	Antal ansøgninger uden succes. Ungarn.	32
Fig. 25:	De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Ungarn.	34
Fig. 26:	Tekniske kompetencer og erfaring. Ungarn.	35
Fig. 27:	De vigtigste lederskabskompetencer (tre valg er mulige). Ungarn.	36
Fig. 28:	Lederskabskompetencer og erfaring. Ungarn.	37
Fig. 29:	De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer (tre valg mulige). Ungarn.	38
Fig. 30:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring. Ungarn.	39
Fig. 31:	Uddannelsesmæssig baggrund. Danmark.	41
Fig. 32:	Arbejdsfunktioner (flere valg mulige). Danmark.	42
Fig. 33:	De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Danmark.	44
Fig. 34:	Tekniske kompetencer og erfaring. Danmark.	45

Fig. 35:	Tekniske kompetencer og projektroller. Danmark.	46
Fig. 36:	De vigtigste lederskabskompetencer (tre valg mulige). Danmark.	47
Fig. 37:	Lederskabskompetencer og erfaring. Danmark.	48
Fig. 38:	Lederskabskompetencer og projektroller. Danmark.	49
Fig. 39:	De vigtigste strategiske og forretningsmæssige kompetencer (tre valg mulige). Danmark.	50
Fig. 40:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og erfaring (tre valg mulige). Danmark.	51
Fig. 41:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og roller (tre valg mulige). Danmark.	52
Fig. 42:	Uddannelsesbaggrund (flere valg mulige). Østrig.	53
Fig. 43:	Arbejdsfunktioner (flere svar mulige). Østrig.	54
Fig. 44:	Antal gennemførte internationale projekter. Østrig.	54
Fig. 45:	De vigtigste tekniske kompetencer (tre valg mulige). Østrig.	58
Fig. 46:	De vigtigste lederskabskompetencer (tre valg mulige). Østrig.	59
Fig. 47:	Strategiske og forretningsmæssige kompetencer og roller (tre valg mulige). Østrig.	60
Fig. 48:	PMI Trekanten	62
Fig. 49:	Prioriteringer af tekniske kompetencer. Alle partner lande, erfarne og uerfarne.	67
Fig. 50:	Prioriteringer af lederskabskompetencer. Alle partner lande, både erfarne og uerfarne.	68
Fig. 51:	Prioriteringer af strategiske kompetences. Alle partner lande, både erfarne og uerfarne.	70
Fig. 52:	Hvilken slags støtte har du modtaget (flere svar mulige). Alle partner lande.	74
Fig. 53:	Forventet støtte fra egen organisation (flere svar mulige). Alle partner lande.	75
Fig. 54:	Behov for støtte og organisatorisk function. Alle partner lande.	75
Fig. 55:	Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Polen.	77
Fig. 56:	Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Italien.	82
Fig. 57:	Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Ungarn.	84
Fig. 58:	Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Danmark.	88
Fig. 59:	Uddannelsestilbud anvendt mindst en gang (flere svar mulige). Østrig.	92
Fig. 60:	Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Østrig.	93
Fig. 61:	Prioriteringer af støtte fra nyt netværk (flere svar mulige). Alle partner lande.	96

A2. Guides for interviews (English version) ¹

Interview Questionnaire

Target group A: project managers / applied already

Interview Setting

- Personal/telephone interview

Before conducting

- Explain the objective and context of the project and the research
- Indicate that the interview is anonymous, but organisation will possibly be mentioned
- If recording: ask for permission
- Ask for open questions before starting

Subject

- Identification of good practice in international project management in the CSO non-formal adult education sector
- Indicators for success of international project management
- Competences for realising international cooperation projects
- Inputs for a first-time international project managers support network and needed support

A Introduction

A1 What is your thematic field of work in the CSO non-formal adult education sector? (Culture, Social, Health, International Activities, etc.)

A2 What work status and role do you have? (employed, freelancing; project manager, director, responsible for international cooperation)

A3 Since when are you working at your organisation/in this environment?

A4 What is your professional background?

B International Activity

B1 How many times have you applied for and how often did you realise an international cooperation project? In which programme (financing body) did you apply for funding?

¹ Formålet med interviewene er at klarlægge behovene for at forbedre kompetencerne til at planlægge, anvende og styre EU-projekter. Som en del af undersøgelsen interviewede partnerne fire forskellige grupper: A) Erfarne projektledere; B) Erfarne forvaltningsorganer; c) Uerfarne, men interesserede projektledere; D) Uerfarne men interesserede forvaltningsorganer. Der er nogle mindre forskelle mellem interviewguiderne for de fire grupper, men her præsenterer vi guiden for gruppe A som er den mest repræsentative for de fire guider.

B2 If there were any unsuccessful applications, what do you think were the reasons?

B3 What are possible reasons for successful applications?

B4 What are the main topics of the international projects you applied for/realised?

B5 Have you ever taken part in (an) international project(s) as a participant (not as project manager or organisation representative)? If yes, what kind of participation has that been (e.g. youth exchange, volunteering abroad, studying abroad, international training/meeting/job shadowing)?

C Support for International Managers

C1 What is your motivation to implement international cooperation projects? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C2 Which kind of challenges appear for you when applying for or implementing an international cooperation project? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C3 What are the pre-conditions to successfully realise international cooperation projects? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C4 Did you receive any kind of support from your employing/commissioning organisation? If yes, what kind of support? Was that helpful? What would be helpful? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C5 Do you use any educational offers to upgrade your competences? If yes, what kind of offers and did they help you in the implementation of the international project(s)? *[If there is no input from the respondent, give some examples from the survey]*

C6 In your opinion, what field of professional education is most relevant for working as an international project manager?

D Competences for International Project Management

Provide a short presentation of the project objective to develop an adapted PMI Triangle for CSOs, and outline the three-leg composition of competences (see annex 1, page 2).

D1 Which competences/skills did you need the most for preparing a successful application for an international cooperation project? Why?

D2 Which competences/skills would you need to improve personally to be a better international project manager?

D3 **[Provide a short outline of the meaning of technical skills (see annex 1, page 2)!]**

Which technical skills do you see as most important for international project managers? Why?

D4 **[Provide a short outline of the meaning of leadership skills (see annex 1, page 2)!]**

Which leadership skills do you see as most important for international project managers? Why?

D5 **[Provide a short outline of the meaning of strategic and management skills (see annex 1, page 2)!]**

Which strategic and business management skills do you see as most important for international project managers? Why?

D6 What kind of support to strengthen your skills would you prefer? Should the support mainly be in the form of national and European training courses, Portal tools, e-mentoring, and/or the provision of international support network? Why?

E Inputs for a Support Network

E1 Within the project we are going to found an international network supporting international project managers and civil society organisations that intend to realise international cooperation. What kind of support should such a network provide?

E2 What kind of online tools, knowledge pills, guidance support, etc. should an Online Portal provide for first-time international project managers?

E3 What kind of support should a mentoring service provide for first-time international project managers?

E4 What kind of support should training possibilities provide for first-time international project managers?

E5 Is there anything else you would like to share with us?

Thank you for your time!

A3. Online questionnaire (English version) ²

First-time international project realisers support network

Thank you for participating in our survey!

The ERASMUS+ project “First-time international project realisers support network” aims at delivering and sustaining a support portal that gathers all the information essential for international project managers and third sector adult education organisations planning to incorporate international cooperation into their strategies. The project’s other purpose is to establish a European network supporting the initiation, planning and realisation of partnerships as well as European cooperation in the field of life-long learning.

Your participation in this survey is an important contribution to reach these aims!

Your answers are treated anonymously and your IP address will not be saved. Answering the questions takes about 15 minutes. We would be glad if you take this time. Please do not use the backward / forward buttons of your browser, otherwise the survey may be cancelled.

Many thanks!

Your Field of Action

1.) Where is your place of work? In which country is your organisation located? *

- Østrig
- Danmark
- Hungary
- Italy
- Poland
- Other:

2.) Please choose the general field(s) of your activity in the field of education. (multiple answers possible) *

- Adult education
- School education
- Vocational education and training
- Higher education
- Youth education
- Other:

² Vores baseline-analyse omfattede to multilaterale undersøgelser: Den første om udfordringerne og succeshistorierne ved første gang internationalt projektsamarbejde, og den anden om nøglekompetencer og behov for støtte; men onlineforespørgslen kombinerede de to undersøgelser i et spørgeskema, som vi præsenterer her.

Den anden undersøgelse om nøglekompetencer inkluderede spørgsmålsserien: Q1, Q6, Q7, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q21xQ7-Q7a-Q7a1, Q21xQ7a2, Q23xQ7-Q7a-Q7a1, Q23xQ7a2, Q25xQ7-Q7a-Q7a1, Q25xQ7a2.

3.) Which kind of educational sector are you working in? (multiple answers possible) *

- Formal learning
- Non-formal or informal learning

4.) Please choose the thematic field(s) of your action. (multiple answers possible) *

- Culture and leisure time
- Education and research
- Health
- Social
- Environment
- Local community and housing
- Counselling, legal assistance and politics
- Philanthropy and volunteering
- International activities
- Religion
- Other:

5.) What is your current work status in this field? (multiple answers possible) *

- Working for a civil society organisation
- Working for a public organisation
- Other:

6.) In which function do you work in this field? (multiple answers possible) *

- As a project manager [a]
- As director/manager/head/chairperson of our organisation [b]
- As a person responsible for international cooperation at our organisation [c]
- Other:

International Activity

7.) Have you ever applied for funding to work internationally in your field of action? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] Was any application successful so that you could implement an international project? *

- Yes [c]
- No [d]

1. [If c] How many times did you realise an international project? *

- Once
- 2-4 times
- 5 times and more

2. [If c] In which role has the organisation you work for been involved in international projects? (multiple answers possible) *

- As coordinator
- As another partner

3. [If c, d] How often have you already applied unsuccessfully for an international project? *

- Once
- 2-4 times
- 5 times and more
- Never

4. [If c, d] What was the reason for unsuccessful application(s)? (multiple choices)

- The evaluation score was not high enough.
- The positively assessed application was put on the substitutes list and at the end there was too less budget to fund it.
- The organisation that applied resigned from the project realisation.
- Other:

B. [If b] Are you interested in working internationally in your field of action? *

- Yes
- No [→ end of survey]

Support for International Project Managers

[Questions for project managers:]

8.) [If 6.a] What is your motivation to implement international projects?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
I want to learn from approaches in other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is necessary to connect with people by crossing borders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an additional possibility to raise funds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I like the exchange with people from other countries in my field of work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was appointed by my organisation to do so.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I just had the possibility to do so or to try it. There are no concrete motivations behind it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.) Here you can add more motivations:

10.) [If 6.a] Which kind of challenges appear for you when applying for or implementing an international project?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
I do not have enough general project management skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not have enough skills that would be especially necessary in international cooperation projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not know enough about the demands on how to design successful applications for EU programmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not get enough support from my employing / com-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

missioning organisation.				
I do not get sufficient support from other members / the team of the organisation I am working for.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I do not see any benefits for myself / my organisation in international cooperation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.) Here you can add more challenges you have been confronted with:

12.) [If 6.a] Did you as project manager receive any kind of support from your employing / commissioning organisation to apply for or to implement international projects? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] What kind of support did you receive? (multiple answers possible)

- Support to find appropriate project partners
- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to prepare demanding applications
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Additional human resources for the project team
- Access to field specialists who could support with their knowledge and special skills (e.g. communication experts, accountant officers)
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

13.) [If 6.a] What kind of support would you expect from your employing / commissioning organisation to be able to successfully apply for and realise international projects? (multiple answers possible)

- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management
- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

14.) [If 6.a] Do you use any educational offers to upgrade your competences on your own?

- Yes [a]

No [b]

A. [If a] What kind of educational offer did you use at least once? (multiple answers possible)

- Webinar
- Conference/symposium
- Schooling/workshop
- Job shadowing
- Other:

B. [If a] How often do you participate in this kind of education?

- Less than once a year
- Once a year
- 2-4 times per year
- 5 times per year and more

[Questions for management bodies:]

15.) [If 6.bc] What is your motivation to implement international projects with your organisation?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
To develop our organisation, it is important to learn from approaches in other countries.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is necessary to connect with people by crossing borders.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is an additional possibility to raise funds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our organisation is part of an international network which is regularly implementing projects together.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We just had the possibility to do so or to try it. There are no concrete motivations behind it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.) Here you can add more motivations:

17.) [If 6.bc] Does your organisation offer support for the responsible managers applying for or implementing of international projects? *

- Yes [a]
- No [b]

A. [If a] What kind of support did/do you offer? (multiple answers possible)

- Support for networking/exchange with other international project managers
- Support to raise funds for implementing a project
- Support to manage financial issues while and after implementing a project
- Additional time resources
- Additional financial resources
- Intercultural trainings
- Language trainings
- Trainings for international project management

- Trainings for general project management
- In-house trainings
- External trainings
- Other:

18.) [If 6.bc] Which kind of challenges appear for your organisation when trying to support your managers of international projects?

	To a high degree	To some degree	To a low degree	Not at all
We do not have knowledge about general possibilities of support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We do not have knowledge about methods of support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We lack financial resources to offer support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We lack time for offering support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have no access to competent people to build a project team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project managers do not want to make use of offered support.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Our organisation does not want to offer support for international projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.) Here you can add more challenges your organisation has been confronted with:

20.) [If 6.bc] Which kind of possibilities would you see to overcome these challenges?

Assessment of Management Competences

21.) Technical skills *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 technical competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by getting training, mentoring and other support)		
Technical project management refers to more technical competences to plan and execute the project in the area of adult education in a civil society context.		
1	English language skills, i.e. high level of reading, writing and speaking English as the common foreign language in European cooperation, incl. skills in terminology of adult education in a civil society context.	
2	General fund-raising skills, i.e. how to design a project idea in a structured manner, engage co-applicants, design the application and present it to be co-funded by specific funds and programmes.	
3	Organising Idea Workshops, i.e. idea generation during group sessions, like brain-storming or brain-writing, where engaged stakeholders qualify the project idea or design solutions to unforeseen problems.	
4	Project planning and scheduling, i.e. to plan the break down structure of the work programme, fx the SMART manner with Specific / Measurable / Achievable / Realistic / Timely goals, key activities and	

	outputs.	
5	Budgeting and cost estimation, i.e. to add the detailed cost estimates of the activity plan into a detailed budget plan, which help to monitor the budget and to provide a work programme related account.	
6	Coordinating the team work, i.e. to put the work plan into practice by creating task lists, nominating responsibilities, supervising the execution with clear procedures for controlling and time management.	
7	Financial management, i.e. to manage the planning, budgeting, accounting, internal control, auditing, procurement, disbursement and financial reporting in accordance with the project plan.	
8	Internal communication, i.e. to plan and implement an effective and assertive communication with the project team, that defines What, Why, Who, Where, When and How, incl. the ICT means to use.	
9	Dissemination, i.e. to plan the dissemination in accordance with the stakeholders and target groups in the civil society area and to provide the specific means to reach them, incl. use of social media.	
10	Evaluation skills, i.e. to plan, conduct and report progress and impact evaluation, incl. to define methodology and procedures and to design online evaluation forms.	
22.) Here you can mention 1 extra technical competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.		
11		

23.) Leadership competences *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 leadership competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by training, mentoring and other support)		
Leadership competences refers to the ability to build team spirit, present visions for your team members and inspire them to achieve the target and to help them dealing with the various stakeholders in the project.		
1	Effective communication in the CSO context, i.e. to communicate the project vision and meaning of the activities to stakeholders and specially to reach out to key stakeholders from the civil society contexts.	
2	Motivation and Influencing, i.e. to motivate the project team and key stakeholders with clear goals and empower them to put their mark on the work, which reinforces the cohesion and co-ownership.	
3	Empathy and Situational Understanding, i.e. to engage in free human relationships and understand and meet the needs of your project participants and be good at bringing the strengths of the participants into play.	

4	Team Building including volunteers, i.e. to promote ownership in the project team and related volunteers and promote a constructive collaborative culture with a strong mutual responsibility and motivation.	
5	Improvisation and agility, i.e. to be able to act agile when needed and to improvise in unforeseen situations to ensure progress and effect by following openings, possibilities and the flow of the context.	
6	Motivation by good exemplary practice, i.e. to motivate by being a good example by keeping deadlines and focussing on the goals and content, to take responsibility and act in a compassionate, honest and transparent way.	
7	Delegating project tasks, i.e. as coordinator to delegate as many tasks as possible to get more time for dealing with the unexpected, and to gain more time to engage the project work as a whole.	
8	Moderating meetings and events, i.e. to have the skills and attitude to moderate consortium meetings, plenary sessions and bigger project events both face to face and on virtual events (by Skype, etc.).	
9	Peer-to-peer counselling, i.e. to counsel and help other team member with specific project tasks, or rather to provide counselling and advice on a peer-to-peer level in a cross-border and multilateral context.	
10	Conflict resolution, i.e. to successfully navigate in internal and external conflicts and challenging situations and mediate between different point of view and ability to take the final decision.	
24.) Here you can mention 1 extra leadership competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.		
11		

25.) Strategic and Business Management Skills *		Tick 3 competences you especially wish to improve.
Please choose the 3 Strategic and Business Management competences, you most need to improve to be better to manage EU projects (by training, mentoring and other support).		
Strategic and Business Management competences refer to knowledge of and expertise in the area of activity so the team better can execute the projects accordingly to the strategy of the organisation and with a high knowledge of the area they are working in.		
1	Insight knowledge of the CSOs providing adult education, i.e. knowledge of the missions, needs and conditions of the CSOs sector of non-formal and informal adult education in your own country and the wider European community.	
2	Insight knowledge of the situation in the involved partner countries, i.e. a basic knowledge of the history and current challenges as well as of the CSO field in the involved partner countries.	
3	Intercultural competences,	

	i.e. the ability to work in international context with the needed inter-cultural competences and basic understanding of and skills to behave in different cultural and social contexts.	
4	International and multilateral network in the CSO field, i.e. to have a strong European network in the CSO sector and the ability to find and select appropriate new partners. as well as to promote your own organisation as a future partner.	
5	Knowledge of European funding programmes, i.e. an overview of relevant funding programmes and not least an insight in the specific demands these programmes have for the project plan and the specific application design.	
6	Need (and stakeholder) analysis, i.e. to know how to analyse the need for the project idea and to clarify the means to meet the need and to involve the key stakeholders in the project plan.	
7	SWOT and Risk analysis, i.e. to clarify the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for the project plan, and state the obvious risks and plan how to handle them.	
8	Legal and regulatory compliance, i.e. to ensure that the planning and implementation of the project are aware of and take steps to comply with relevant laws, policies, and regulations in the area.	
9	PR and Marketing compliance, i.e. the ability to apply the tools and contact channels for information, promotion and dissemination of the project to the main target groups.	
10	Synergies between national CSO projects and international CSO projects, i.e. ability to see and use possible synergies by initiating parallel international and national projects with overlapping activities and outputs and supplementing funding possibilities.	
	26.) Here you can mention 1 extra Strategic and Business Management leadership competence (not mentioned above), you also wish to improve to be a better manager of EU projects.	
11		

Personal Information

27.) Please choose your gender:

- Male
- Female
- Other

28.) How old are you?

- Less than 20 years old
- 20-29 years old

- 30-39 years old
- 40-49 years old
- 50-59 years old
- 60-69 years old
- 70 years old and more

29.) What is your field of professional education? (multiple answers possible)

- Law/administration
- Economy
- Management/marketing
- Media/communication
- Social sciences (psychology, sociology, etc.)
- Pedagogics/education
- Arts/culture
- Engineering
- Other:

We are interested in your opinion

30.) Within the project we are going to found an international network supporting international project managers and civil society organisations realising international co-operation. What kind of support should such a network provide?

- Networking opportunities
- Trainings upgrading project management competences
- Possibilities for common development of international projects
- Others – please propose:

31.) What kind of online tools, knowledge pills, guidance support, etc. should an Online Portal provide for first-time international project managers?

32.) What kind of support should a mentoring service provide for first-time international project managers?

33.) What kind of support should training possibilities provide for first-time international project managers?

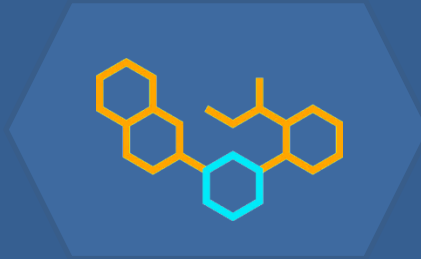
34.) Is there anything else you would like to share with us?

Besides implementing this survey, we are conducting interviews. If you are interested to tell us about your experiences in international cooperation projects – or if you are just interested in our work, please write an e-mail to:

Østrig: aron.weigl@educult.at
 Danmark: hjv@interfolk.dk
 Hungary: zsofi.jeney.domingues@gmail.com
 Italy: l.lupini@cooss.marche.it
 Poland: faie@fundacjaie.eu

We will keep you informed about the project events and the developed outputs.

Thank you very much for the participation in our survey!



**Nøgle kompetencer og behov for støtte.
Report II om international projektstyring
for voksenuddannelse i civilsamfundet.**

Denne multilaterale undersøgelse af nøglekompetencer og behov for støtte til internationale projektledere, der arbejder med voksenuddannelse i civilsamfundet udgør den anden rapport i det 2-årige Erasmus + udviklingsprojekt, sept 2018 - august 2020 med titlen: "First-time international project realisers support network"

Projektet er støttet af den Europæiske Unions Erasmus+ -program.



Erasmus+