

# EQUAL Przewodnik współpracy ponadnarodowej 2004-2008

Zatrudnienie i Europejski Fundusz Społeczny



Zatrudnienie i polityka społeczna



Komisja Europejska





Inicjatywa Wspólnotowa  
EQUAL

**Przewodnik**  
**współpracy**  
**ponadnarodowej**  
**2004–2008**



Warszawa 2005

Przekład dokumentu Komisji Europejskiej pt. „Equal Guide on Transnational Cooperation 2004–2008”

**Wydawca:**

Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”  
ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa  
[www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl)

**Opracowanie graficzne, skład i druk:**

Frograf

ISBN 83-89793-51-2

Nakład: 1000 egz.

*Przewodnik współpracy ponadnarodowej* EQUAL został napisany przez Grupę Roboczą, złożoną z ekspertów pochodzących z kilku państw członkowskich (Austria, Finlandia, Francja, Niemcy, Włochy, Polska, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania) oraz przedstawicieli Komisji Europejskiej z Dyrektoriatu Generalnego ds. Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Równości Szans (DG EMPL Unit B4) przy wsparciu konsultanta zewnętrznego, pana Jeremy’ego Harrisona.

© Komisja Europejska 2004. Kopiowanie jest dozwolone pod warunkiem podania źródła. Zawartość tej publikacji nie zawsze odzwierciedla opinię lub stanowisko Komisji Europejskiej.

Wersja elektroniczna *Przewodnika* jest dostępna na stronie internetowej EQUAL

<http://europa.eu.int/comm/equal> (wersja w języku angielskim) oraz <http://www.equal.org.pl> (wersja w języku polskim)

# SPIS TREŚCI

<b>SŁOWO WSTĘPNE</b>	<b>5</b>
<b>CZYM JEST EQUAL?</b>	
<b>1. EQUAL</b>	<b>9</b>
1.1. Podstawowe informacje	9
1.2. Dziewięć obszarów tematycznych Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL	9
1.3. Obszary tematyczne realizowane przez Partnerstwa w poszczególnych krajach członkowskich	10
1.4. Finansowanie innowacji	11
1.5. Partnerstwa angażujące partnerów oraz beneficjentów ( <i>empowerment</i> )	11
1.6. Upowszechnianie rezultatów oraz włączanie ich do głównego nurtu polityki i praktyki ( <i>mainstreaming</i> )	12
1.7. Praca w partnerstwach ponadnarodowych	13
<b>2. WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA</b>	<b>17</b>
2.1. Działalność ponadnarodowa w ramach EQUAL	17
2.2. Korzyści wynikające ze współpracy ponadnarodowej	18
2.3. Wyzwania	19
<b>DZIAŁANIA WSTĘPNE (PRZYGOTOWAWCZE)</b>	
<b>3. PRZYGOTOWANIE DO WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ</b>	<b>23</b>
3.1. Dostosowywanie planów do celów Partnerstwa na rzecz Rozwoju	23
3.2. Realistyczne planowanie	24
3.3. Tworzenie zespołu partnerskiego	25
3.4. Zwrócenie się do potencjalnych partnerów ponadnarodowych	26
3.5. Styl pracy, język i inne zagadnienia	27
3.6. Własność intelektualna	29
<b>4. WYBÓR PARTNERÓW</b>	<b>31</b>
4.1. Poszukiwanie partnerów w innych krajach członkowskich	31
4.2. Wspólna Baza Danych EQUAL (ECDB)	31
4.3. Nawiązanie kontaktów	32
4.4. Jak wielu partnerów?	33
4.5. Koordynatorzy ponadnarodowi	34
4.6. Przygotowania do Partnerstwa	35
4.7. Spotkania wyjaśniające	36
4.8. Partnerzy stowarzyszeni – wyjątek od reguły	38
<b>PRZYGOTOWANIA I NEGOCJACJE</b>	
<b>5. PRZYGOTOWANIA DO ZAWARCIA UMOWY O WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ</b>	<b>43</b>
5.1. Spójny program działań ponadnarodowych	43
5.2. Organizacja współpracy i podejmowanie decyzji	47
5.3. Komunikacja	48
5.4. Różnice kulturowe	50

<b>6. FINALIZOWANIE PRAC NAD UMOWĄ O WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ</b>	<b>51</b>
6.1. Przygotowanie do zawarcia Umowy	51
6.2. Proces zatwierdzania Umowy	54
<b>JAK SPRAWIĆ, BY WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA BYŁA UDANA?</b>	
<b>7. SPOTKANIA, WIZYTY STUDYJNE, WYMIANY I STAŻE</b>	<b>61</b>
7.1. Spotkania i inne sposoby komunikacji jako formy wymiany informacji	61
7.2. Wizyty studyjne	64
7.3. Tworzenie usług, produktów lub systemów – wspólnie bądź równolegle	65
7.4. Dzielenie się doświadczeniami przez udział w stażach	66
<b>8. PLANOWANIE FINANSOWE</b>	<b>69</b>
8.1. Przepisy i procedury finansowe	69
8.2. Planowanie i zarządzanie finansowe	70
8.3. Uwagi dodatkowe	73
<b>9. MONITOROWANIE I EWALUACJA</b>	<b>75</b>
9.1. Uzasadnienie obowiązku dokumentowania prowadzonych działań oraz oceniania ich znaczenia	75
9.2. Monitorowanie	76
9.3. Ewaluacja	77
<b>GLOSARIUSZ I WYKAZ SKRÓTÓW</b>	<b>83</b>
<b>ZAŁĄCZNIK. DALSZE OBJAŚNIENIA I PRZYKŁADY</b>	<b>85</b>
1. Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL	85
2. Współpraca ponadnarodowa	87
3. Przygotowania do współpracy ponadnarodowej	92
4. Znajdowanie partnerów ponadnarodowych	96
5. Pierwsze kroki zmierzające do zawarcia Umowy o Współpracy Ponadnarodowej	101
6. Finalizowanie podpisania Umowy o Współpracy Ponadnarodowej	105
7. Planowanie finansowe	110

# S Ł O W O   W S T Ę P N E

---

Gratulujemy wyboru Państwa Partnerstwa na rzecz Rozwoju w ramach Inicjatywy Wspólnotowej (IW) EQUAL. Teraz otwierają się przed Państwem możliwości związane ze współpracą ponad granicami, ale jednocześnie będą Państwo musieli sprostać łączącym się z tym wyzwaniom.

*Przewodnik współpracy ponadnarodowej* jest jednym z kilku przewodników, które mają zapewnić efektywne wdrożenie IW EQUAL.

Zawarte w *Przewodniku* zagadnienia zostały przedstawione w ujęciu problemowym, a nie chronologicznym.

Oznacza to, że *Przewodnik* nie jest przeznaczony do czytania „od A do Z”, ale raczej według odpowiednich rozdziałów lub podrozdziałów – w momencie, gdy będą Państwo planować konkretny etap swojej pracy. Jest to jednocześnie dokument interaktywny, zawierający odsyłacze do stron internetowych oraz odniesienia do innych źródeł.

Mamy nadzieję, że *Przewodnik* stanie się dokumentem, do którego można będzie powracać wtedy, gdy potrzebować będą Państwo odpowiedniej porady podczas całej realizacji współpracy ponadnarodowej w ramach Programu EQUAL i nie tylko.

Pomysł na stworzenie *Przewodnika współpracy ponadnarodowej* po raz pierwszy został zrealizowany w 2001 r. i od tego czasu odpowiedzialność za jego treść spoczywa na Grupie Roboczej ds. Ponadnarodowości (Working Group on Transnationality), którą tworzą przedstawiciele kilku krajów członkowskich. Niniejszy *Przewodnik* był poprawiany na podstawie doświadczeń uzyskanych w wyniku realizacji pierwszej rundy Programu EQUAL, z uwzględnieniem wytycznych Komunikatu dla drugiej rundy.

Biorąc pod uwagę ponadnarodowy wymiar programów na rzecz rozwoju, takich jak EQUAL, wyciągnięto istotne wnioski natury ogólnej. Wiele zaleceń podanych w *Przewodniku* może mieć szerokie zastosowanie w działaniach ponadnarodowych. Ze wskazówek i porad zawartych w tym dokumencie mogą także skorzystać uczestnicy wszystkich – realizowanych obecnie i w przyszłości – programów, w których występują elementy współpracy ponadnarodowej.

Przede wszystkim jednak mamy nadzieję, że *Przewodnik* przyniesie pożytek Państwu jako Partnerstwu na rzecz Rozwoju w ramach Programu EQUAL.

Życzymy Państwu powodzenia we współpracy ponadnarodowej w ramach Partnerstwa na rzecz Rozwoju.

**UWAGA**

Wszystkie przykłady podane w *Przewodniku* dotyczą **Umów o Współpracy Ponadnarodowej (TCA)**, a nie indywidualnych Partnerstw na rzecz Rozwoju. By uzyskać więcej informacji na temat tych umów, mogą Państwo przeszukać Wspólną Bazę Danych EQUAL (ECDB) w dziale „**TCA search**”, wykorzystując numer podany przy każdym przykładzie i stawiając po nim znak „%” w polu „full text search”.

———— Czym jest EQUAL?



# 1. EQUAL

## *EQUAL to uczenie się*

### 1.1. Podstawowe informacje

---

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL:

- działa w ramach **Europejskiej Strategii Zatrudnienia (EES)**;
- jest wdrażana w latach 2001–2008;
- promuje nowe sposoby zwalczania wszelkiego rodzaju dyskryminacji i nierówności na rynku pracy poprzez:
  - inspirowanie innowacyjnych rozwiązań i ich weryfikowanie w praktyce oraz tworzenie mechanizmów realizacji polityki,
  - wspieranie współpracy kluczowych aktorów i zainteresowanych stron w realizacji wspólnej strategii oraz planu działań,
  - ułatwianie upowszechniania dobrych praktyk oraz przekazywania zdobytej wiedzy osobom mającym wpływ na decyzje polityczne i praktykom,
  - wspieranie współpracy ponadnarodowej i wymiany doświadczeń, co prowadzi do większej spójności polityki zatrudnienia i integracji na poziomie europejskim.

EQUAL różni się od innych realizowanych obecnie programów i inicjatyw, ponieważ – dzięki Partnerstwom na rzecz Rozwoju – łączy innowacyjność na poziomie krajowym z **ponadnarodową współpracą i wymianą dobrych praktyk**. Oznacza to, że współpraca na poziomie ponadnarodowym polega na poszukiwaniu kolejnych rozwiązań innowacyjnych, działaniu na rzecz rozwoju oraz ukierunkowanym upowszechnianiu osiągniętych rezultatów.

### 1.2. Dziewięć obszarów tematycznych Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

---

**Obszary tematyczne Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL** odnoszą się bezpośrednio do dziesięciu wytycznych Europejskiej Strategii Zatrudnienia (EES), z dodatkową możliwością finansowania partnerstw zajmujących się osobami ubiegającymi się o status uchodźcy. Nie każde państwo członkowskie uznaje wszystkie obszary tematyczne za priorytetowe.

Treści konkretnego obszaru tematycznego EQUAL w państwie członkowskim czasami odnoszą się do więcej niż jednej wytycznej EES.

Celem **EES**, ogłoszonej podczas szczytu w Luksemburgu w 1997 r., było sformułowanie praktycznych założeń dla europejskiej strategii rynku pracy. Są one co roku potwierdzane w formie **Europejskich Wytycznych w dziedzinie Zatrudnienia**. Wytyczne są następnie przekładane na Narodowe Plany Działania na rzecz Zatrudnienia (NAP). Określają one zobowiązania każdego kraju w danym roku.

### 1.3.

## Obszary tematyczne realizowane przez Partnerstwa w poszczególnych krajach członkowskich

Poniżej przedstawiamy zestawienie umożliwiające przegląd obszarów tematycznych, według których finansowane będą Partnerstwa na rzecz Rozwoju w drugiej rundzie Inicjatywy EQUAL. Przedstawiono w nim procentowy podział ogólnego budżetu w danym kraju na poszczególne obszary tematyczne. Należy pamiętać, że są to jedynie dane szacunkowe, mające na celu wskazanie Państwu, w którym kraju można znaleźć partnerów działających w danym obszarze. Ponieważ podobny zakres działań czasami może się znajdować w różnych obszarach tematycznych w poszczególnych krajach członkowskich, zalecamy, aby poszukali Państwo dodatkowych informacji w **skróconych opisach obszarów tematycznych wybranych przez poszczególne kraje na stronie internetowej EQUAL**, zawierającej bardziej szczegółowe informacje, lub skontaktowali się bezpośrednio z Instytucją Zarządzającą (IZ) bądź Krajową Strukturą Wsparcia (KSW) dla kraju będącego w obszarze Państwa zainteresowań. Adresy są dostępne na stronie internetowej EQUAL.

Kraj	Obszar tematyczny* (procentowy podział budżetu)								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Austria	42	8	–	13	14	–	–	12	6
Belgia (część francuska)	36	–	19	–	27	–	11	–	2
Belgia (część flamandzka)	29	2	7	7	29	–	7	7	3
Cypr	41	–	–	–	–	–	41	–	7
Czechy	18	5	14	14	14	12	5	5	5
Dania	35	–	–	–	16	–	–	33	8
Estonia	50	–	–	–	–	–	40	–	2
Finlandia	33	8	–	20	–	20	–	10	2
Francja	20	10	9	9	19	9	15	–	2
Grecja	23	9	15	13	10	12	3	7	3
Hiszpania	30	6	15	–	15	–	13	18	1
Holandia	32	2	11	4	14	8	15	5	4
Irlandia	37	–	10	–	19	9	12	–	5
Litwa	69	–	–	–	–	–	20	–	3
Luksemburg	50	–	–	–	–	–	32	–	13
Łotwa	53	–	–	–	–	–	34	–	5
Malta	25	–	25	–	–	–	25	–	15
Niemcy	39	5	7	6	10	12	5	5	6
Polska	34	–	–	27	–	21	9	–	2
Portugalia	27	3	14	5	3	20	8	7	3
Słowacja	20	13	–	23	–	21	–	12	3
Słowenia	60	–	–	–	15	–	–	15	2
Szwecja	32	–	14	–	32	–	–	9	6
Węgry	42	–	–	–	39	–	–	8	3
Włochy	27	3	–	25	27	–	–	10	3
Zjednoczone Królestwo (Irlandia Płn.)	59	–	–	–	–	–	–	31	–
Zjednoczone Królestwo (Wielka Brytania)	30	10	10	10	13	13	–	5	5

\*Nazwy obszarów tematycznych zostały wymienione w załączniku 1.

## 1.4. Finansowanie innowacji

---

EQUAL istnieje po to, by tworzyć i finansować **innowacyjne podejścia** do zagadnień dotyczących polityki rynku pracy na poziomie lokalnym, krajowym i europejskim. Jego celem jest rozwijanie i testowanie pomysłów, a następnie stosowanie innowacyjnych rozwiązań i cennych doświadczeń w polityce i praktyce. Oznacza to m.in. stosowanie rozwiązań, metodologii lub podejść w różnych uwarunkowaniach, w celu zwiększenia efektywności polityki lub praktyki. Dzięki podejściu innowacyjnemu można:

- rozwijać nowe metody i polityki;
- projektować i wykorzystywać nowe sposoby łączenia istniejących polityk i metod.

Istnieją trzy rodzaje innowacji:

- ukierunkowana na proces (*process-oriented*) – testowanie i przyjmowanie nowych zastosowań, metod lub narzędzi;
- ukierunkowana na cel (*goal-oriented*) – formułowanie nowych celów, zdobywanie nowych kwalifikacji lub tworzenie nowych obszarów zatrudnienia;
- ukierunkowana na kontekst (*context-oriented*) – rozwijanie systemów rynku pracy lub innych struktur poprzez adaptację innowacji zastosowanych w innym kontekście.

Aby dokładniej zapoznać się z procesem innowacji, zob. definicję innowacji przyjętą w *Zielonej księdze na rzecz Innowacji (Green Paper on Innovation, 1995)*, użytą także w Komunikacie Komisji Europejskiej (COM/2000/0567: *Innovation in a knowledge-driven economy*).

## 1.5. Partnerstwa angażujące partnerów oraz beneficjentów (*empowerment*)

---

Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL opiera się na partnerstwie. **Partnerstwa na rzecz Rozwoju (PRR)** finansowane są po to, by testować rozwiązania w specyficznych obszarach problemowych. Założeniem partnerstwa jest:

- połączenie sił organizacji, agend, przedsiębiorstw, instytucji edukacyjnych i szkoleniowych, aby wspólnie rozpoznawały **przyczyny** dyskryminacji i wykluczenia, uzgodniły **właściwe opcje** oraz znalazły **innowacyjne sposoby** rozwiązania problemów;
- wspólne **monitorowanie i ocena działań**, a także informowanie o sukcesach i porażkach testowanych rozwiązań;
- **integrowanie**, pozyskiwanie dużych i małych podmiotów (w tym władz publicznych, służb zatrudnienia, organizacji pozarządowych, przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, oraz partnerów społecznych) do partnerstwa, które zajmuje się potrzebami dotyczącymi określonego obszaru problemowego;
- **angażowanie partnerów i stron bezpośrednio zainteresowanych**, poprzez aktywne włączenie ich w proces planowania, podejmowania decyzji i uczenia się;
- **angażowanie osób dyskryminowanych** poprzez ich udział w procesie podejmowania decyzji oraz umożliwianie tym osobom rozwijania umiejętności, które pozwolą im na aktywne kreowanie ich własnej przyszłości;
- wykonywanie swej pracy oraz zarządzanie w sposób **otwarty i przejrzysty**.

Aby dogłębniej zapoznać się z tymi zagadnieniami, mogą Państwo skorzystać z **Poradnika Partnerstwa EQUAL**, który jest dostępny na stronie internetowej EQUAL.

**Przykład:  
Wspólny portal  
szkoleniowy  
(TCA 489  
COMPETENCE  
EUROVISION)**

Umowa o Współpracy Ponadnarodowej, zawarta między czterema państwami – Belgią, Niemcami, Włochami i Holandią – dotyczy certyfikacji zarówno pracowników, jak i przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni. Wykorzystano w niej unowocześnioną wersję Zrównoważonej Karty Wyników – zaprojektowanej przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju na potrzeby małych przedsiębiorstw. Przetestowanie tego narzędzia przyniosło pozytywne wyniki. Partnerzy stworzyli wspólny portal dostarczający pakiety szkoleniowe i sposoby oceny kompetencji, łącznie z tymi zdobytymi w sposób nieformalny, poza systemem szkolnictwa.

**UWAGA**

Wszystkie przykłady podane w *Przewodniku* dotyczą **Umów o Współpracy Ponadnarodowej (TCA)**, a nie indywidualnych Partnerstw na rzecz Rozwoju. By uzyskać więcej informacji na temat każdej z tych umów, mogą Państwo przeszukać Wspólną Bazę Danych EQUAL (ECDB) w dziale „**TCA search**”, wykorzystując numer podany przy każdym przykładzie i stawiając po nim znak „%” w polu „full text search”.

**1.6.  
Upowszechnianie  
rezultatów oraz  
włączanie ich  
do głównego  
nurtu polityki  
i praktyki  
(*mainstreaming*)**

Doświadczenia i strategiczne wyniki, metody oraz produkty stworzone w ramach EQUAL – jeśli mają inicjować zmianę i doskonalić stosowane praktyki – powinny zostać udostępnione i być użyteczne poza partnerstwami, w ramach których powstały. Wszystkie PRR są zobowiązane do skupienia znacznych wysiłków na przedstawieniu udokumentowanych przykładów dobrej praktyki, którą wypracowały i przetestowały. Jeżeli osiągnięte przez nie rezultaty okażą się przydatne i możliwe do zastosowania na szerszą skalę, dalsze działania PRR powinny się skupić na **upowszechnianiu**, a także – tam, gdzie jest to możliwe – na **przekładaniu** wyników swej pracy na działania praktyczne, czyli **włączaniu** do głównego nurtu polityki (**mainstreaming**). Jest to realizowane zarówno samodzielnie przez PRR, jak i przez sieci tematyczne tworzone na poziomie krajowym i ponadnarodowym, stanowiące powiązanie między PRR i ich działaniami a kluczowymi twórcami polityki i praktykami.

Upowszechnianie	Włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki
Przekazywanie doświadczeń i wyników zainteresowanym organizacjom i instytucjom, podnoszenie świadomości społecznej w dziedzinie zagadnień, którymi zajmuje się EQUAL. Informowanie zarówno osób mających, jak i nie mających specjalistycznej wiedzy w danym zakresie o stosowanych metodach i uzyskanych wynikach.	Włączanie strategii i metod stworzonych w ramach EQUAL do bieżącej polityki lub do standardowych rozwiązań, przy zagwarantowaniu, że siła ich oddziaływania będzie maksymalnie duża.

PRR powinny same przygotować swoje działania, pamiętając o **upowszechnianiu poziomym i pionowym** oraz o **włączaniu rezultatów tych działań do głównego nurtu polityki i praktyki**.

Zobowiązanie do włączania rezultatów działań do głównego nurtu polityki nie spoczywa wyłącznie na barkach PRR. Państwa członkowskie porozumiewają się, aby oceniać i porównywać to, co osiągnęły PRR oraz aby ulepszać system upowszechniania dobrych praktyk w całej Unii Europejskiej.

Upowszechnianie poziome i włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki ( <i>mainstreaming</i> )	Upowszechnianie pionowe i włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki ( <i>mainstreaming</i> )
Wymiana doświadczeń między osobami i organizacjami pracującymi nad tymi samymi lub podobnymi zagadnieniami, na poziomach regionalnym, krajowym lub europejskim.	Budowanie sieci z osobami odpowiedzialnymi za decyzje dotyczące polityki, z menedżerami programów oraz z osobami zainteresowanymi, w celu wywarcia wpływu na zmiany instytucjonalne, polityczne, legislacyjne lub administracyjne.

## 1.7. Praca w partner- stwach ponad- narodowych

**Współpraca ponadnarodowa** jest nieodłączną częścią Inicjatywy EQUAL. Najważniejsze jest zapewnienie **wysokiej jakości** tych działań. Kluczowym celem jest uczenie się poprzez promowanie i przekazywanie *know-how* (wiedzy i doświadczenia) oraz przykładów dobrych praktyk między partnerstwami oraz między państwami członkowskimi. Współpraca ponadnarodowa zapewnia wartość dodaną w procesie tworzenia polityki na poziomie państw członkowskich i na poziomie europejskim. Wszystkie PRR w ramach EQUAL uczestniczą w niej poprzez:

- **Przygotowania**, kiedy to każde PRR buduje swoje krajowe i ponadnarodowe programy pracy i tworzy partnerstwa, które umożliwią ich realizację; na zakończenie tej fazy (ok. 6 miesięcy) partnerstwa muszą przedstawić wspólną strategię w formie **Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (DPA)**. Umowa ta musi zawierać opis tego, jak PRR zamierza stworzyć wartość dodaną poprzez współpracę z partnerstwami z innych krajów. Jest to **Umowa o Współpracy Ponadnarodowej (TCA)**, podpisana z co najmniej jednym partnerem (zwykle kilkoma) z innych państw członkowskich.
- **Wdrażanie**, kiedy to realizowane są wspólne krajowe i ponadnarodowe programy pracy (przez okres 2–3 lat);
- **Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki i praktyki (*mainstreaming*)**, kiedy to tworzenie sieci tematycznych, testowanie wzorcowe (*benchmarking*), wzajemne

oceny partnerów (*peer review*) i odpowiednie fora będą wykorzystywane w celu ułatwienia upowszechniania dobrych praktyk oraz oddziaływania na politykę krajową i europejską. Aby wspomóc proces weryfikacji oraz upowszechniania dobrych praktyk, państwa członkowskie mogą finansować zupełnie nowe partnerstwa, których jedynym celem jest włączanie doświadczeń z realizacji Inicjatywy EQUAL do głównego nurtu polityki i praktyki [zob. komunikat EQUAL *Swobodny przepływ dobrych pomysłów (Free movement of good ideas*, COM 2003/840 par. 11.4.17–18)]. Wszystkie takie działania są prowadzone równoległe z wdrażaniem i do samego końca okresu kwalifikowalności Programu EQUAL.

W ramach EQUAL **współpraca ponadnarodowa** odbywa się na trzech poziomach:

- **między Partnerstwami na rzecz Rozwoju** z dwóch lub więcej państw członkowskich; takie PRR muszą być zaangażowane w podobne lub dopełniające się działania, muszą mieć wspólne lub dopełniające się podejścia oraz muszą być gotowe do tworzenia wspólnych strategii, podejść lub produktów;
- **między krajowymi sieciami tematycznymi Partnerstw na rzecz Rozwoju**, kiedy PRR na poziomie europejskim wymieniają doświadczenia zweryfikowane w ramach krajowych sieci tematycznych; Komisja Europejska wspiera te działania poprzez opiniowanie strategicznych działań i ich rezultatów o znaczeniu ogólnoeuropejskim, a także upowszechnianie ich w ramach ogólnoeuropejskiej dyskusji, również na forach kreujących politykę;
- **między Instytucjami Zarządzającymi i Krajowymi Strukturami Wsparcia oraz kluczowymi osobami i organizacjami w Unii Europejskiej**; w ramach Programów Inicjatywy Wspólnotowej (CIP) odpowiedzialne Instytucje Zarządzające zobowiązały się do ścisłego współdziałania i dzielenia się wiedzą poprzez udział w grupach roboczych i spotkaniach koordynowanych przez Komisję Europejską oraz poprzez bezpośrednią współpracę między państwami członkowskimi.

Celem tego *Przewodnika* jest przedstawienie pierwszego aspektu współpracy ponadnarodowej między Partnerstwami na rzecz Rozwoju.

**Czym podejście do współpracy ponadnarodowej w EQUAL różni się od podejścia stosowanego w innych programach Unii Europejskiej**

EQUAL	Inne programy Unii Europejskiej
<p>Wymaga wspólnego podejścia krajowego i ponadnarodowego. Współpraca ponadnarodowa wymaga równoległych działań na poziomie krajowym.</p>	<p>Programy realizowane w ramach funduszy strukturalnych (EFRR i EFS) nie wymagają żadnych elementów współpracy ponadnarodowej (ale na ogół dopuszczają ich istnienie). LEADER popiera współpracę ponadnarodową, ale jej nie wymaga.</p>
<p>Wybór partnerów ponadnarodowych nie jest z góry określony ani ograniczony geograficznie.</p>	<p>Główna część współpracy ponadnarodowej INTERREG skupia się na działaniach transgranicznych.</p>
<p>Partnerstwa ponadnarodowe składają się z niezależnych krajowych Partnerstw na rzecz Rozwoju.</p>	<p>LEONARDO DA VINCI finansuje projekty międzynarodowe realizowane przez promotorów odpowiedzialnych za zarządzanie wszelkimi działaniami uczestników ze wszystkich państw biorących udział w programie.</p>



## 2. Współpraca ponadnarodowa

*Jakie korzyści płyną ze współpracy ponadnarodowej? – Można znaleźć nowe sposoby działania, uczyć się nowych sposobów myślenia, gromadzić i dzielić się pomysłami, pobudzać twórcze rozwiązania, a nawet łagodzić stres i napięcie.*

### 2.1. Działalność ponadnarodowa w ramach EQUAL

Współpraca ponadnarodowa w ramach EQUAL prowadzona jest na trzech poziomach:

- między Partnerstwami na rzecz Rozwoju;
- między krajowymi sieciami tematycznymi skupiającymi Partnerstwa na rzecz Rozwoju;
- między odpowiedzialnymi Instytucjami Zarządzającymi / Krajowymi Strukturami Wsparcia, kluczowymi osobami i organizacjami w Unii Europejskiej.

Niniejszy rozdział poświęcony jest współpracy między Partnerstwami na rzecz Rozwoju. Ponadnarodowe **tworzenie sieci tematycznych** jest organizowane i zarządzane przez Komisję Europejską, we współpracy z Instytucjami Zarządzającymi w krajach członkowskich.

#### Wszystkie partnerstwa ponadnarodowe EQUAL

muszą planować **wymianę informacji i doświadczeń**, wzajemnie zapoznawać się ze swoimi pomysłami, strategiami i działaniami

oraz

prorowadzić porównania oraz **równolegle rozwijać/testować/weryfikować nowatorskie podejścia** do wybranego tematu prac.

Będą także zaangażowane w jedno lub więcej:

**import, eksport lub dostosowywanie oraz wdrażanie nowych rozwiązań**, przetestowanych w innych warunkach.

**wspólne tworzenie usług, produktów lub systemów**, możliwych do uzyskania jedynie dzięki połączeniu zasobów partnerów.

**dzielenie się doświadczeniami na miejscu** poprzez wymianę (na dłuższy lub krótszy czas) partnerów, kierowników, uczestników szkoleń oraz trenerów.

Współpraca ponadnarodowa jest procesem dynamicznym, dlatego te modele nie są ani ostateczne, ani wzajemnie wykluczające się. Do projektu Inicjatywy EQUAL włączono **określone mechanizmy i instrumenty**, których celem jest pomoc Partnerstwom na rzecz Rozwoju.

Partnerstwo ponadnarodowe może korzystać z kilku modeli współpracy, dostosowując je, wraz z rozwojem wzajemnych stosunków, do konkretnego etapu działań. **Poszczególne członkowie PRR mogą uczestniczyć w różnorodnych działaniach ze swoimi partnerami ponadnarodowymi, aż do włączenia wszystkich interesariuszy: od osób dyskryminowanych do osób mających wpływ na decyzje polityczne.**

## 2.2. Korzyści wynikające ze współpracy ponad- narodowej

---

### Korzyści dla organizacji

#### Korzyści strategiczne i długoterminowe

- Uczestnictwo w europejskich sieciach i nawiązywanie kontaktów w innych krajach członkowskich otwiera możliwości dalszej współpracy i nadaje europejski wymiar planowi pracy PRR.
- Dostęp do informacji na temat międzynarodowych osiągnięć w interesującej nas dziedzinie umożliwia porównywanie własnego podejścia do polityki i praktyki rynku pracy z podejściami stosowanymi w innych krajach członkowskich.
- Współpraca ponadnarodowa wzbogaca działania PRR – nadając im bardziej profesjonalny charakter – oraz podnosi rangę PRR wśród specjalistów i decydentów.
- Wzrasta świadomość i zrozumienie kierunków rozwoju polityki europejskiej.

#### Korzyści bieżące i krótkoterminowe

- Dostęp do nowych pomysłów oraz możliwość dzielenia się własnymi pomysłami i przedyskutowania ich w szerszym kontekście.
- Wykorzystanie międzynarodowego doświadczenia i wiedzy w celu przetestowania oraz udoskonalenia istniejących kursów, materiałów i metod, a także opracowania nowych produktów.
- Możliwość nawiązywania kontaktów z większą grupą nowych partnerów w prowadzonej działalności, sojuszników politycznych i współpracowników merytorycznych.
- Możliwość zdobycia nowej wiedzy i umiejętności.
- Testowanie rozwiązań w obszarach wspólnych zainteresowań oraz wzajemny wpływ na rozwój prowadzonych działań.

#### Korzyści dla uczestników indywidualnych

- Wzbogacenie doświadczeń osobistych, umiejętności językowych, komunikacyjnych i innych oraz uzyskanie szerszej, europejskiej perspektywy.
- Wzbogacenie źródeł informacji i kontaktów.
- Lepsze zrozumienie i większa świadomość mocnych i słabych stron krajowych polityk zatrudnienia oraz systemów kształcenia.
- Wzrost samoświadomości, poczucia własnej wartości oraz pewności siebie.

## 2.3. Wyzwania

---

### Niektóre wspólne wyzwania, przed jakimi stają partnerstwa ponadnarodowe

- Budowanie partnerstw wymaga **czasu i poświęcenia**.
- Wybór **najwłaściwszych partnerów ponadnarodowych** jest zadaniem czasochłonnym, zwłaszcza gdy znajdujemy się pod presją „okna ponadnarodowego” (czasu od momentu wprowadzenia szczegółowych informacji na temat Partnerstwa na rzecz Rozwoju do Wspólnej Bazy Danych EQUAL [ECDB], od kiedy to mogą być tworzone partnerstwa ponadnarodowe).
- Wynegocjowanie wspólnego, ponadnarodowego programu pracy, którego walory umożliwią osiągnięcie sukcesu.
- Oprócz odpowiednich metod pracy i dokumentacji oraz konieczności monitorowania prowadzenia działań w ramach partnerstwa ponadnarodowego wymaga elastyczności i zdolności do zawierania kompromisów.
- Niezbędne jest zaangażowanie **znaczących zasobów finansowych i ludzkich**.
- Konieczne jest podjęcie pewnego ryzyka, jeśli mamy osiągnąć twórcze i nowatorskie rezultaty.
- Współpraca ponadnarodowa stawia nowe wyzwania przed pracownikami PRR, a także wymaga nowych umiejętności oraz pracy w sytuacji istnienia różnic kulturowych i językowych oraz wynikających ze zróżnicowanych uwarunkowań.
- Niektórzy partnerzy zagraniczni mogą być mniej zaangażowani we współpracę, mogą wręcz się wycofać, gdy się zorientują, jakie wymagania są wobec nich stawiane.
- Partnerstwa ponadnarodowe, które chcą odnieść sukces, wymagają ciągłego monitorowania i ewaluacji.
- Prawa własności intelektualnej.
- **Różnice kulturowe i organizacyjne oraz odmienne zwyczaje związane z pracą**.
- Trudności związane ze zmianą partnerów w trakcie współpracy.
- Potrzeba utrzymania stałego składu personelu od etapu projektowania do fazy upowszechniania rezultatów. Należy zrobić wszystko, co możliwe, aby – ze względu na dobro prowadzonych prac – pracownicy PRR pozostali do końca albo przynajmniej byli dostępni jako „źródła informacji”.

### Na zakończenie...

Współpraca ponadnarodowa w ramach Inicjatywy EQUAL powinna mieć wpływ zarówno na politykę rynku pracy, jak i na funkcjonowanie tego rynku w praktyce. **Istnieją jednak granice tego, co Partnerstwo na rzecz Rozwoju może osiągnąć samodzielnie**. Ważne jest zrozumienie tych ograniczeń, przewidywanie wyzwań, a także wyznaczenie celów, które są możliwe do osiągnięcia. Wkład PRR, którym nie udaje się osiągnąć nadmiernie ambitnych celów jest niewielki. Z drugiej strony PRR, które wyznaczyły sobie realistyczne cele i przygotowały się do podjęcia stojących przed nimi wyzwań mogą odegrać istotną rolę.

Co jest nam potrzebne do wyznaczenia realistycznych celów? **Dobłą podstawą jest postępowanie według zasady SMART, zalecanej przez Grupę Roboczą ds. Partnerstwa, a stosowanej już przez wiele partnerstw ponadnarodowych:**

- S**      *Specific* (konkretne)
- M**      *Measurable* (możliwe do zmierzenia)
- A**      *Achievable* (osiągalne)
- R**      *Realistic* (realistyczne)
- T**      *Timebound* (określone w czasie)

Wyznaczenie konkretnych, realistycznych celów stanowi wyzwanie, któremu muszą sprostać partnerstwa ponadnarodowe na etapie planowania ich pracy w krajowych Partnerstwach na rzecz Rozwoju. Dlatego EQUAL zapewnia środki finansowe oraz wyznacza okres przynajmniej 6 miesięcy potrzebnych do przeprowadzenia fazy przygotowawczej (wcześniej zwanej Działaniem 1).

#### **UWAGA**

Szczegółowe rozwiązania dla fazy przygotowawczej są w poszczególnych państwach członkowskich zróżnicowane, dlatego też każde PRR musi się zapoznać z wymaganiami i harmonogramem opracowanymi przez swoją Instytucję Zarządzającą, a także przez Instytucje Zarządzające tych państw, z których Partnerstwami na rzecz Rozwoju chce współpracować. Na przykład różnice między krajowymi harmonogramami wdrażania mogą sprawić, że współpraca będzie bardzo trudna. Dobrze jest zdać sobie z tego sprawę, zanim zaangażujemy się we współpracę. (Zob. informacje na temat obszarów tematycznych dla poszczególnych państw członkowskich przedstawione w rozdziale 1 oraz link do szczegółowych informacji umieszczonych na stronie internetowej EQUAL).

[http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal\\_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational\\_co-operati\\_1&vm=detailed&sb=Title](http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational_co-operati_1&vm=detailed&sb=Title)

---

# Działania wstępne (przygotowawcze)



# 3. Przygotowanie do współpracy ponadnarodowej

*Prawdziwi twórcy współpracy ponadnarodowej mają w sobie coś ponadprzeciętnego. Nie są to osoby pracujące tylko od 9.00 do 17.00. W swojej pracę inwestują ogromną ilość czasu i energii. Wierzą w sprawę, na której rzecz pracują.*

## 3.1. Dostosowywanie planów do celów Partnerstwa na rzecz Rozwoju

Dobre partnerstwo ponadnarodowe jest wynikiem dobrych przygotowań. Należy pamiętać, że planowanie współpracy ponadnarodowej powinno od samego początku być integralnym elementem planowania naszego Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Należy zapewnić, aby krajowe programy działań zawierały cele ponadnarodowe PRR.

**Upewnijmy się, czy nasze plany ponadnarodowe odpowiadają celom utworzonego przez nas PRR.**

Pierwszym, decydującym testem wartości współpracy ponadnarodowej są korzyści, które może ona przynieść naszemu PRR. Poniższa tabela pomoże określić te korzyści, poprzez powiązanie wymienionych w niej elementów z jasno określonymi celami naszego PRR oraz z pożądanymi rezultatami. Należy ponadto wziąć pod uwagę zagadnienia związane z równością szans.

Pytanie	Kluczowe cechy planu pracy naszego krajowego PRR	Kluczowe cechy naszego przyszłego planu działań ponadnarodowych	Podstawowe zasady i cele naszego PRR dotyczące równości szans
Jakie usługi, procesy, systemy, produkty zamierzamy opracować lub udoskonalić?	Wspólne procesy, systemy, produkty, badania, działania upowszechniające.	Aspekty planu naszego PRR, które będą dla nas priorytetowe we wspólnej pracy z partnerami ponadnarodowymi. Aspekty działań partnerów ponadnarodowych, które będą dla nich priorytetowe we wspólnej pracy. Wszelkie nowe produkty i działania charakterystyczne dla naszego partnerstwa ponadnarodowego.	Rozpowszechniane lub wspólnie opracowywane produkty związane z równością szans, działania badawcze, działania upowszechniające. Mogą obejmować politykę równości szans.
Na jakich celach koncentruje się nasze PRR?	Problemy rynku pracy oraz grupy i osoby dyskryminowane (znajdujące się w szczególnie trudnej sytuacji), którymi się zajmujemy.	Problemy rynku pracy oraz grupy dyskryminowane (w szczególnie trudnej sytuacji), którymi zajmie się poszerzone partnerstwo ponadnarodowe.	Wybrane problemy i cele związane z równością szans.
Jakich konkretnych korzyści oczekujemy w wyniku działań?	Oddziaływanie na beneficjentów. Wpływ na sposób działania partnerów. Oddziaływanie na produkty.	Oddziaływanie na partnerów, pracowników projektu oraz uczestników. Wpływ na sposób działania partnerów. Oddziaływanie na produkty.	Oddziaływanie na politykę, a także praktykę, związane z równością szans. Zwiększenie świadomości problemów związanych z równością szans.
Jakie są innowacyjne cechy naszego PRR i jego działań?	Partnerstwo, grupy docelowe, metodologia, systemy i produkty, polityka.	Połączenie działań państw i partnerów, powstanie wspólnych metodologii, systemów, produktów.	Nowe podejścia i techniki.
Jakiej wartości dodanej oczekujemy od współpracy ponadnarodowej?	Nowe metody, procesy, badania, produkty. Sposoby udoskonalenia naszych własnych procesów, badań, produktów.	Badania wspierające zrealizowane w innych krajach. Uzupełniająca polityka działań. Dowody na międzynarodowe upowszechnianie wyników. Wzajemna ocena partnerów. Międzynarodowe pomysły na politykę, sprawdzone modele produktów.	Przykłady dobrej praktyki / praktyki w nowych okolicznościach (uwarunkowaniach). Sposoby pomiaru oddziaływania. Przykłady zwiększenia świadomości problemów związanych w równością szans.

Jedną z technik mających na celu pomoc w prowadzeniu partnerstw ponadnarodowych, stosowanych z sukcesem podczas 1 rundy EQUAL, jest **Benchlearning**. Zastosowanie tego podejścia gwarantuje faktyczne uczenie się dzięki zdobywaniu doświadczeń. Opiera się ono na prostej logice: jeśli możemy się czegoś nauczyć od innych, to robienie tego na nowo, zupełnie od początku, nie ma wielkiego sensu.

Zamysł leżący u podstaw metody **Benchlearning** polega na przesunięciu ciężaru udowodnienia innowacji z tych, którzy proponują zmianę, na tych, którzy jej się opierają. Zazwyczaj to osoby popierające zmianę muszą wykazać, dlaczego zmianę tę należy wprowadzić. Metoda **Benchlearning** pokazuje, w jaki sposób osiągnąć sytuację, w której, jeśli mamy do dyspozycji i możemy przedstawić dobry przykład funkcjonowania jakiegoś rozwiązania, to osoby przeciwnie zmianom muszą wykazać, dlaczego zmian wprowadzać nie należy. Więcej informacji na temat metody **Benchlearning** można znaleźć na stronie internetowej [www.benchlearning.com](http://www.benchlearning.com).

## 3.2. Realistyczne planowanie

---

Podczas planowania pomocne mogą okazać się następujące wskazówki:

- Spróbujmy zaangażować w proces planowania przynajmniej jedną osobę mającą doświadczenie w tworzeniu ponadnarodowych planów pracy i w zarządzaniu współpracą ponadnarodową. Jeżeli w PRR nie ma takiej osoby, należy skonsultować się z kimś, kto ma takie doświadczenie związane z Inicjatywą EQUAL, z innymi programami wspólnotowymi (takimi jak Leonardo da Vinci) albo też z programami nie dotyczącymi zasobów ludzkich lub nawet nie będącymi inicjatywami Unii Europejskiej.
- Upewnijmy się, że Grupa Sterująca każdego PRR, kluczowi partnerzy i kluczowi pracownicy właściwie rozumieją zobowiązanie do współpracy ponadnarodowej, a także to, w jaki sposób wiąże się ono z krajowymi celami, planami i budżetem prac.
- Upewnijmy się, że na działania ponadnarodowe przeznaczone są odpowiednie zasoby, a jeżeli zapewnienie odpowiedniej ilości czasu i środków stanowi problem, zajmijmy się tym bezzwłocznie i wprowadźmy potrzebne zmiany. Przygotujmy jasną **listę wymaganych zasobów**.
- Zapewnijmy, aby wszyscy partnerzy PRR odgrywali uzgodnione role, przyjmowali swój zakres odpowiedzialności i w jasny sposób korzystali ze współpracy ponadnarodowej. Zapewni to sukces całego partnerstwa ponadnarodowego EQUAL.

**Przykład:  
Wspólne tworzenie  
(rozwijanie)  
produktów  
lub systemów (TCA  
2094 MOTIVATION)**

---

- Upewnijmy się, że wszyscy partnerzy znają treść planu, który będzie przedmiotem rozmów z partnerami ponadnarodowymi i upoważniają nas do negocjacji. Pozwólmy, aby ponadnarodowy plan pracy został zatwierdzony przez Komitet Sterujący naszego PRR.
- Zaplanujmy regularne komunikowanie się w kwestii postępów działań ponadnarodowych. Musimy zapewnić organizację spotkań informacyjnych, a także wydawanie wewnętrznego biuletynu lub gazetki. Oprócz tego działania ponadnarodowe zawsze powinny być punktem programu spotkań naszego PRR.

---

W ramach Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA) trzech partnerów pracuje nad:

- mapą zasobów w dziedzinie zatrudnienia (wszystkie krajowe PRR połączyły swoje zasoby i narzędzia);
  - ponadnarodowym badaniem dotyczącym motywacji (objęci są nim wszyscy beneficjenci krajowych PRR, a partnerzy zgodzili się stosować to samo oprogramowanie).
- 

### **Przygotowania do poszukiwania partnerów ponadnarodowych**

Znalezienie odpowiednich partnerów stanie się dużo łatwiejsze, jeśli będziemy mieli jasność co do naszych oczekiwań, a także uświadomimy sobie fakt, że w najlepszych partnerstwach każdy ma coś do zaoferowania i każdy może otrzymać w zamian coś stanowiącego dla niego wartość.

Należy przygotować:

- **listę pytań na temat potencjalnych partnerów**, na które będą Państwo musieli uzyskać odpowiedzi;
- przejrzysty i wszechstronny opis celów Państwa PRR, związanych ze współpracą ponadnarodową.

### **3.3. Tworzenie zespołu partnerskiego**

---

Jeden z doświadczonych we współpracy ponadnarodowej koordynatorów następująco opisał cechy „idealnego” uczestnika współpracy ponadnarodowej: „Jeżeli przyglądasz się partnerstwom i grupom, które działały z sukcesem, okazuje się, że sukces ten zawdzięczany jest zaangażowanym we współpracę ludziom. To dzięki nim się udało. Prawdziwi twórcy współpracy ponadnarodowej mają w sobie coś ponadprzeciętnego. Nie są to osoby pracujące tylko od 9.00 do 17.00. W swoją pracę inwestują ogromną ilość czasu i energii. Wierzą w sprawę, na której rzecz pracują”.

Zespół, który PRR wnosi do partnerstwa ponadnarodowego jest jego najcenniejszym wkładem. To ludzie, a nie plany czy raporty, decydują o powodzeniu współpracy ponadnarodowej.

W odnoszącym sukcesy partnerstwie ponadnarodowym:

- Przynajmniej jeden członek zespołu musi być na stałe wyznaczony jako osoba kontaktowa, która gwarantuje ciągłość współpracy, przeznaczając wystarczającą część swego czasu pracy na działania o charakterze ponadnarodowym. Może to być, ale nie musi, szef zespołu ponadnarodowego (*transnational team leader*). Jako że relacje osobiste i zaufanie mają ogromne znaczenie dla efektywności współpracy ponadnarodowej, zmiany składu personelu mogą powodować niepotrzebne opóźnienia i problemy.
- Jeżeli jest to możliwe, przynajmniej jeden członek zespołu powinien dobrze znać języki obce. Wszyscy zaś muszą być szczerze zainteresowani pracą ponad granicami i różnicami kulturowymi oraz zaangażowani w tę pracę.
- Uzasadnienie i treść kluczowych postanowień Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA) muszą być odpowiednio wyjaśnione wszystkim partnerom w ramach PRR. Partnerzy muszą być od początku włączeni we współpracę ponadnarodową i pytani o ich konkretne zainteresowania, a także o osobiste oczekiwania i cele.
- W zespole muszą się znaleźć osoby cechujące się umiejętnością zarządzania i odpowiednim doświadczeniem. Jeżeli jest to możliwe, przynajmniej jeden członek zespołu powinien mieć wcześniejsze doświadczenia we współpracy ponadnarodowej.
- Zespół powinien mieć dostęp do ekspertów i praktyków, jeśli zajdzie taka potrzeba.
- Należy zachować ostrożność w przypadku „zlecenia” funkcji koordynacji/zarządzania (takich jak np. poszukiwanie partnerów czy przygotowywanie TCA) jednemu partnerowi w ramach naszego PRR. Należy zapewnić, aby w proces ten byli zaangażowani wszyscy partnerzy. Nie jest zalecane korzystanie w tym zakresie z pomocy z zewnątrz.

### 3.4. Zwrócenie się do potencjal- nych partne- rów ponad- narodowych

---

W przypadku większości PRR poszukiwanie partnerów nie może zostać przeprowadzone dopóty, dopóki nie otworzy się „okno ponadnarodowe” (podczas fazy przygotowawczej, wcześniej zwanej Działaniem 1). Okno to otwiera się wtedy, gdy wszystkie państwa członkowskie zatwierdzą już swoje PRR, a ich dane zostaną wprowadzone do Wspólnej Bazy Danych EQUAL (ECDB).

Nie należy się jednak obawiać wcześniejszego rozpoczęcia poszukiwań partnerów. Gdy tylko PRR zostanie zatwierdzone, mogą zostać podjęte następujące kroki:

- kontakt z potencjalnymi partnerami, o których istnieniu już wiemy albo z którymi już pracowaliśmy, by się dowiedzieć, czy zostali zatwierdzeni;
- opracowanie informacji na temat naszego PRR dla potencjalnych partnerów – szczególnie przydatne jest jednostronicowe podsumowanie w językach potencjalnych partnerów. Najlepiej byłoby wykorzystać „podsumowanie” zawarte we Wspólnej Bazie Danych EQUAL (ECDB) i podkreślić zaangażowanie we współpracę ponadnarodową;
- rozważenie stworzenia **profilu idealnych z naszego punktu widzenia partnerów ponadnarodowych** – taki profil może pomóc potencjalnym partnerom w zrozumieniu, czego oczekujemy od partnerstwa.

**Przykład:  
Partnerzy nie muszą  
reprezentować tego  
samego obszaru  
tematycznego  
(TCA 993 EMPOWER)**

---

Wielka Brytania nie przyznała środków Inicjatywy EQUAL dla obszaru tematycznego G, którego celem jest pogodzenie obowiązków rodzinnych i życia zawodowego. Partnerstwo na rzecz Rozwoju (Zjednoczone Królestwo – Wielka Brytania), realizujące projekt w ramach obszaru tematycznego A *Action for Careers and Employment* (ACE National) wybrało partnera austriackiego, Fempower, finansowanego w ramach obszaru tematycznego G, w celu uzupełnienia prac prowadzonych w kraju. Ogólnym celem Umowy o Współpracy Ponadnarodowej EMPOWER jest zwalczanie bezrobocia wśród opiekunów oraz rodziców obojga płci, mających pod opieką dzieci. Oba PRR produkują materiały szkoleniowe i pakiety narzędzi pozwalające stworzyć np. modele pracy z mentorem i wsparcia dla pracodawców – Partnerstwo zaś stworzy szansę opracowania i przetestowania wspólnych wytycznych dla takich usług.

---

**3.5.  
Styl pracy,  
język i inne  
zagadnienia**

---

Różnice natury organizacyjnej występujące między partnerami ponadnarodowymi mogą powodować problemy podczas tworzenia planu pracy, podziału zasobów i korzystania ze wspólnie wypracowanych rezultatów. Mogą wystąpić np.:

- różnice w wielkości – niektóre PRR składają się tylko z dwóch lub trzech partnerów, inne z ponad dwudziestu;
- różnice w statusie – w niektórych PRR uczestniczą duże instytucje ogólnokrajowe lub regionalne, inne składają się z niewielkich organizacji o charakterze lokalnym lub grup reprezentujących społeczności lokalne;

- różnice w relacjach z osobami dyskryminowanymi – niektóre PRR bardzo blisko współpracują z nimi, inne zajmują się raczej tworzeniem zaplecza i wspieraniem tych, którzy pracują bezpośrednio z beneficjentami.

Ważne jest, aby różnice natury organizacyjnej rozwiązywać za pomocą narzędzi komunikacyjnych i innych instrumentów opisanych w tym *Przewodniku*. Nie powinny one być mylone ze skomplikowanymi różnicami kulturowymi, w przypadku których nie ma łatwych rozwiązań. Aby współpraca między partnerami była udana, różnice organizacyjne muszą zostać przezwyciężone. Precyzyjne i ostrożne sformułowanie planu pracy może pomóc rozwiązać te kwestie.

**Różnice kulturowe** i różnice w stylu pracy mogą spowodować więcej nieporozumień i trudności niż nieznaną języków obcych. Takie trudności i nieporozumienia mogą wynikać np. z odmiennych:

- postaw i zachowań społecznych;
- kultury prowadzenia interesów i kultury pracy;
- podejścia do czasu i punktualności.

**Przezwyciężanie różnic kulturowych** i odmiennych preferencji w kwestii stylu pracy stanowi wyzwanie, ale oferuje wspaniałą możliwość nauki. Tajemnicą sukcesu jest zachowanie świadomości różnic, przy równoczesnej wspólnej pracy i uczeniu się od siebie wzajemnie.

**Przykład:  
Praca ponad  
różnicami  
kulturowymi  
(TCA 1567 MIKIRI)**

---

Partnerstwo ponadnarodowe MIKIRI w sposób kreatywny podejmuje wyzwanie pracy ponad różnicami kulturowymi i barierami językowymi poprzez zastosowanie opartych na działaniu (aktywnych) metod pozwalających na zdefiniowanie zasad i celu. Na przykład partnerstwo analizowało sens znaczenia słowa „innowacja”, porównując ją do maszyny zbudowanej z ludzi, z których każdy w tej maszynie spełnia swoją rolę. Kolejnym słowem była „różnorodność”, nad której znaczeniem pracowano tworząc w małych międzynarodowych grupach rzeźby z chust. Prowadzone ćwiczenia nie wymagają znajomości języków obcych, ale inspirują dyskusję w każdym języku, włącznie z porozumiewaniem się w sposób niewerbalny przez ludzi, których nie łączy ten sam język. Początkowo dyskurs koncentruje się na samym działaniu, a następnie – na zastosowaniu wyniku tego działania w odniesieniu do danego tematu. Metody aktywne ożywiają proces uczenia się i oferują eksperymentalną alternatywę dla tradycyjnej komunikacji.

---

Bądźmy otwarci, wyrażajmy swoje oczekiwania i miejmy świadomość tego, iż nasze reakcje na zachowania, z którymi się spotykamy, mogą sygnalizować, że nasze oczekiwania nie są spełniane. Taka świadomość oraz umiejętność pokonywania tego rodzaju różnic dzięki efektywnej komunikacji jest jednym z kluczy do sukcesu we współpracy ponadnarodowej.

Nawet dobra znajomość angielskiego (lub innego roboczego języka partnerstwa) niekoniecznie chroni przed nieporozumieniami. Ta sama treść może być różnie rozumiana w rozmaitych kontekstach narodowych. Warto uważnie przyrzeć się tej kwestii, gdy rozpoczynamy współpracę. Oznacza to również, że korzystanie z usług np. tłumaczy może rozwiązać tylko niektóre problemy językowe.

Czas i pieniądze zainwestowane w przygotowanie zespołu, poza kontekstem konkretnych zadań lub problemów, mogą procentować w ten sposób, że zespół będzie miał większą świadomość swojej własnej kultury, a także lepszą umiejętność zrozumienia innych i współpracy z nimi. Krajowe Struktury Wsparcia (KSW) mogą doradzić w tej kwestii lub wskazać, jak i gdzie uzyskać pomoc.

Wszyscy członkowie zespołów ponadnarodowych po prostu uczą się w praktyce. Dużo więcej jednak skorzystają z tych doświadczeń (zwłaszcza gdy po raz pierwszy wykonują zadania o charakterze ponadnarodowym), jeżeli wcześniej, w sposób usystematyzowany, zostaną im przekazana pewna wiedza. Dobrą formą, jaką może przybrać taka nauka, jest zorganizowanie **seminarium ponadnarodowego lub międzykulturowego**. Istnieją dwa rodzaje takich seminariów, które mogą zostać połączone:

- seminaria, które ogólnie przygotowują uczestników do procesów o dynamice międzykulturowej, równocześnie podpowiada się im, aby się zastanowili nad własnymi postawami kulturowymi i działaniami;
- specjalistyczne seminaria ukierunkowane na współpracę z konkretnym państwem lub w konkretnej dziedzinie.

### 3.6.

## **Własność intelektualna**

---

Każde partnerstwo ponadnarodowe, które upowszechnia wytworzone przez siebie produkty lub opracowuje nowe, musi wiedzieć, w jaki sposób rozwiąże kwestię własności intelektualnej w odniesieniu do tych rozwiązań i produktów.

Własnością intelektualną są idee, które – aby mogły być uznane i chronione – muszą zaistnieć w formie fizycznej: zostać przedstawione w postaci książki, programu komputerowego, obrazu, bazy danych itp.

Własność intelektualną można chronić na kilka sposobów (np. przez prawa autorskie, patenty, znaki towarowe lub projekty). Ważne jest rozróżnienie między prawem własności intelektualnej a prawem użytkownika do wspólnie stworzonych produktów.

Sprawą najważniejszą dla partnerów ponadnarodowych jest zapewnienie, aby **kwestia własności intelektualnej** została przez nich przedyskutowana i uzgodniona oraz aby **ustalone zasady zostały włączone do umowy zawartej między nimi**.

Na ogół partnerzy zezwalają sobie wzajemnie na bezpłatne wykorzystywanie materiałów partnera pod warunkiem pełnego informowania o autorstwie. Pojawiają się jednak inne kwestie:

- Prawa stron trzecich, które zostały zatrudnione na podstawie kontraktu w celu opracowania materiałów lub oprogramowania, muszą być wyraźnie uzgodnione i zrozumiane.
- Co się stanie w przypadku wspólnie wypracowanego produktu – czy wszelkie prawa zostaną równo podzielone pomiędzy partnerów, czy też każdy partner będzie miał prawo do swojej wersji językowej lub narodowej?
- W jaki sposób zostanie rozwiązana sprawa ewentualnych przychodów ze sprzedaży? (Zwróćmy uwagę, że kwestia ta jest objęta postanowieniami rozporządzenia UE dotyczącego zasad kwalifikowalności).

Ważne jest, aby w celu rozwiązania tych i innych problemów partnerzy zwrócili się do swoich Instytucji Zarządzających / Krajowych Struktur Wsparcia i dowiedzieli się, jakie są krajowe wytyczne i przepisy. Wielka Brytania przygotowała poradnik na temat własności intelektualnej. Jest on dostępny na stronie internetowej (<http://www.equal.ecotec.co.uk>). Również Francja udostępniła taki poradnik na stronie internetowej (<http://www.equal-france.com>).

Nie czekajmy na pojawienie się sporu dotyczącego własności intelektualnej. Gdy już podejmiemy jakiegokolwiek działania, na jego rozwiązanie będzie za późno.

## 4. Wybór partnerów

*Krajowe Struktury Wsparcia powinny uświadomić Partnerstwom na rzecz Rozwoju, że opisy przedstawiane przez PRR w krajowych wnioskach służą nie tylko jako przechowywana dokumentacja, ale są wykorzystywane podczas poszukiwania partnerów za pomocą Wspólnej Bazy Danych EQUAL (ECDB).*

### 4.1. Poszukiwanie partnerów w innych krajach członkowskich

---

Znalezienie ponadnarodowych partnerów i uzgodnienie z nimi programu pracy wymaga czasu i dobrej organizacji. Czynności te muszą być zgodne z napiętym harmonogramem fazy przygotowawczej – w czasie, gdy PRR kończą przygotowywanie krajowych planów prac.

Doświadczone Partnerstwa na rzecz Rozwoju:

- Gdy już zostały zaakceptowane do udziału w EQUAL, powinny sprawdzić, czy organizacje w innych krajach członkowskich, które już znają lub o których słyszały, także ubiegały się o udział w EQUAL i czy zostały zatwierdzone. Partnerstwa stworzone dzięki zdobytym wcześniej doświadczeniom lub solidnej rekomendacji mogą być wysoce efektywne; trzeba jednak mieć silną motywację do pracy – nie wystarczy jedynie dobrze pracować i wzajemnie darzyć się sympatią.

Wszystkie Partnerstwa na rzecz Rozwoju:

- Gdy tylko otworzy się „okno ponadnarodowe” i wszystkie państwa członkowskie wprowadzą dane na temat zatwierdzonych przez siebie PRR, udostępniona zostanie **Wspólna Baza Danych EQUAL (ECDB)** na stronie internetowej Komisji Europejskiej poświęconej Inicjatywie EQUAL ([europa.eu.int/comm/EQUAL](http://europa.eu.int/comm/EQUAL)). Wtedy to wszyscy będą mogli rozpocząć przeszukiwanie tej bazy, kontaktować się z ewentualnymi partnerami oraz rozmawiać na temat ich zobowiązania do współpracy.

Jeżeli przeszukiwanie ECDB oraz wszelkie inne podejmowane próby nie pozwolą na wyłonienie odpowiednich partnerów i Partnerstwo na Rzecz rozwoju pozostanie „osierocone”, pomoc zapewnią Instytucje Zarządzające państw członkowskich, przy wsparciu Komisji Europejskiej. Wiosną 2005 r. zostanie zorganizowane „spotkanie ostatniej szansy” państw członkowskich, podczas której Instytucje Zarządzające i Krajowe Struktury Wsparcia będą miały możliwość znalezienia potencjalnych partnerów dla tych PRR, którym dotychczas nie udało się zawrzeć umowy.

### 4.2. Wspólna Baza Danych EQUAL (ECDB)

---

ECDB jest bazą danych rejestrującą wszystkie PRR zatwierdzone w ramach EQUAL, zarówno do rundy pierwszej, jak i do rundy drugiej. Zawiera krótki opis każdego zatwierdzonego PRR oraz informacje umożliwiające kontakt. Gdy uzgodniony jest zakres działań ponadnarodowych, również te informacje pojawiają się w ECDB.

Baza ECDB jest dostępna w Internecie. W związku z tym wszystkie zawarte w niej informacje (z wyjątkiem pewnych poufnych szczegółów, takich jak dane finansowe) są dostępne dla wszystkich PRR Inicjatywy EQUAL. Krótki opis każdego PRR przetłumaczono na języki angielski i francuski, jednak wszystkie szczegóły dotyczące planów są dostępne tylko w języku, w którym przygotowano wniosek aplikacyjny PRR do Instytucji Zarządzającej. Wnioski te ogólnie wskazują na rodzaje działań, jakie PRR chcą włączyć do Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA), ale nie wymienia się w nich jakichkolwiek przyszłych partnerów. W ECDB przedstawione są zatem oczekiwania lub wstępne pomysły dotyczące współpracy ponadnarodowej.

---

**Przykład:  
PRR bez wcześniejszego doświadczenia korzystające z ECDB (TCA 2434 DISABILITY FORUM)**

---

Portland College z Wielkiej Brytanii nie miał wcześniej doświadczeń w zakresie współpracy ponadnarodowej. Skorzystał z ECBD, aby znaleźć kilku potencjalnych partnerów. W rezultacie stworzono partnerstwo ponadnarodowe z udziałem czterech PRR – dwaj ponadnarodowi partnerzy brytyjskiego PRR skupili się na sprawach związanych z niepełnosprawnością, trzeci pracował nad indywidualnym podejściem w nauczaniu. Dzięki dobremu dopasowaniu partnerów partnerstwu ponadnarodowemu udało się wykroczyć poza prace porównawcze i przejść do bezpośredniej współpracy w zakresie konstruowania urządzeń adaptacyjnych dla osób niepełnosprawnych.

---

Wyszukiwarkę ECBD można przeszukiwać za pomocą słów kluczowych i określonych kryteriów. Jednak jej efektywność zależy od PRR wprowadzających właściwe słowa kluczowe. Baza może być przeszukiwana w różnych trybach na zróżnicowanych poziomach złożoności. Jednak ECBD jest tylko narzędziem i należy się kierować **daleko posuniętą ostrożnością** sprawdzając i weryfikując wyniki. Na przykład użytkownicy bazy muszą zwracać uwagę na to, że **w poszczególnych państwach członkowskich zagadnienia i problemy zawarte w dziewięciu obszarach tematycznych EQUAL (np. szkolenie osób niepełnosprawnych) mogą być zakwalifikowane do tych obszarów w sposób zróżnicowany**. Jeśli nie zdajemy sobie z tego sprawy, możemy nie zdołać znaleźć partnera, ponieważ szukamy w złym miejscu.

### **4.3 . Nawiązanie kontaktów**

---

Jeżeli poszukiwania w ramach ECBD zostaną zawężone do małej liczby możliwych partnerów, powinniśmy jak najszybciej bezpośrednio się do nich zwrócić. Mając świadomość konieczności szybkiego działania i **ograniczeń finansowych**, warto pierwszy kontakt nawiązać telefonicznie, faksem, pocztą elektroniczną czy organizując wideokonferencję. Jeśli wyniki są pozytywne, wówczas potrzebne jest spotkanie bezpośrednio, podczas którego może nastąpić pełna wymiana informacji, a także można wzajemnie ocenić style działania i osobowości. Wizyty są niezbędne wówczas, gdy oceniamy, czy istnieje podstawa do dwuletniego partnerstwa. Jeśli to możliwe, należy tak organizować wzajemne wizyty, aby każdy z partnerów zapoznał się z lokalnym kontekstem i spotkał z odpowiednią liczbą członków PRR.

Na każdą tego rodzaju wizytę należy zabierać ze sobą dokumentację opisującą (w języku, jakiego zamierzamy używać) naszą organizację, PRR i partnerów krajowych. **Pierwsze kontakty i spotkania** są bardzo istotne. Warto je dobrze przygotować.

#### 4.4. Jak wielu partnerów?

---

Partnerstwa na rzecz Rozwoju nie mogą przystąpić do realizacji współpracy ponadnarodowej bez zatwierdzonej umowy (TCA) przynajmniej z jednym partnerem ponadnarodowym. Jednak wskazane jest posiadanie przynajmniej dwóch partnerów ponadnarodowych – gdy któryś z nich się wycofa, umowa nadal pozostanie wiążąca i nie ma problemu z kwalifikowalnością w ramach Programu EQUAL.

Ostateczna wielkość partnerstwa musi być podyktowana zakresem jego pracy. Zazwyczaj partnerstwa ponadnarodowe mają 3–4 członków. Niektóre partnerstwa są znacznie większe i oczywiście są w stanie oferować duże zróżnicowanie i szeroki wybór umiejętności. Jednak duże partnerstwa mogą gubić wytyczone cele, być skomplikowane w zarządzaniu i drogie w funkcjonowaniu. Największe znaczenie ma jakość i trwałość partnerstwa (niezależnie od wielkości), a także jakość produktów oraz wpływ, jaki mają na kształtowanie przyszłej polityki rynku pracy.

Niektóre PRR zawierają więcej niż jedną Umowę o Współpracy Ponadnarodowej. Jest to rozwiązanie wyjątkowe, zalecane tym, którzy mają wystarczające doświadczenie oraz zasoby pozwalające na zarządzanie złożonym ponadnarodowym procesem. W celu uzyskania dalszych informacji zob. rozdział 6.1.

#### Przykład: Małe partnerstwo (TCA 998 SARA)

---

PRR austriackie i hiszpańskie pracują razem w zakresie przeciwdziałania segregacji na rynku pracy. Oba PRR mają podobne zarówno obszary zainteresowania, jak i zakresy działania w swoich programach krajowych, dlatego łatwo osiągnięto porozumienie w ramach programu ponadnarodowego. Działania prowadzone na poziomie krajowym i ponadnarodowym są do tego stopnia powiązane, że partner ponadnarodowy uczestniczy w spotkaniach partnerstwa krajowego. Dzięki ograniczonej wielkości partnerstwa partnerzy mają możliwość organizowania imprez oraz okazję do odwiedzin podobnych partnerów w kraju gospodarzy. Na przykład każde PRR pracuje ze związkami zawodowymi, administracją publiczną i organizacjami reprezentującymi interesy kobiet-przedsiębiorców. Każdą wizytę zorganizowano pod kątem interesów różnych typów partnerów, zapewniając wymianę doświadczeń, która stanowi wartość dodaną oraz wspólny grunt dla rozwijania ponadnarodowej działalności programu.

#### Przykład: Małe partnerstwo (TCA 2802 UTRECHT AND SWEDEN TOGETHER)

---

Umowa o Współpracy Ponadnarodowej obejmuje tylko dwóch partnerów – jednego ze Szwecji i jednego z Holandii. Oba PRR zajmują się integracją mniejszości etnicznych. Sukces tego partnerstwa jest przypisywany faktowi, że każda ze stron posiada prężną organizację i wielu członków. Ich struktura jest także bardzo podobna – każda ma wśród partne-

rów banki, przedsiębiorstwa budownictwa mieszkaniowego, rady miejskie i centra handlowe. W ramach partnerstwa ponadnarodowego istnieje wiele wzajemnych powiązań.

---

**Przykład:  
Duże partnerstwo  
(ECCO TCA 397)**

---

European Community Co-operative Observatory (ECCO) ma sześciu członków: z Francji, Włoch, Hiszpanii, Szwecji, Wielkiej Brytanii oraz jednego partnera stowarzyszonego z Rumunii. Partnerstwo ponadnarodowe stworzyło nową spółkę typu „not-for-profit” na poziomie europejskim, z jednym dyrektorem z każdego kraju partnerskiego. Prowadzi ona strukturę wsparcia dla specjalistycznych projektów (na zasadzie banku czasu); każdy partner rezerwuje sobie 15 dni w ciągu roku, aby wspierać innych w ramach tej sieci. Wprowadza nowe kwalifikacje (w ramach UE) – ECCE (*European Certificate of Community Enterprise*). Zamierza rozpowszechnić sześć modeli dobrej praktyki oraz opublikuje zalecenia dla twórców polityki na temat wsparcia gospodarki społecznej.

---

## **4.5. Koordynatorzy ponadnarodowi**

---

Ostateczne powodzenie współpracy ponadnarodowej zależy od jej zarządzania. Bez względu na strukturę partnerstwa ponadnarodowego, słusne jest, aby każde PRR wyznaczyło własnego Koordynatora Ponadnarodowego (nie jest to tożsame z funkcją sekretarza ETCIM – zob. rozdział 6). Koordynatorzy, na podstawie mandatu przyznanego im przez ich PRR, mogą:

- identyfikować potencjalnych partnerów ponadnarodowych i przedstawiać propozycje wyboru;
- negocjować Umowę o Współpracy Ponadnarodowej (TCA);
- rozwijać ponadnarodowy plan pracy i zarządzać nim;
- monitorować i organizować ewaluację działań ponadnarodowych;
- organizować i prowadzić spotkania oraz wydarzenia specjalne, które ich PRR zgodzi się u siebie przeprowadzić;
- zapewnić, aby członkowie PRR byli w pełni informowani w zakresie spraw ponadnarodowych.

### **Korzystne umiejscowienie koordynatora ponadnarodowego w ramach Partnerstwa na rzecz Rozwoju**

- koordynator ponadnarodowy powinien być tak umiejscowiony w strukturze PRR, aby miał dobry kontakt ze wszystkimi partnerami;
- jeżeli jest to możliwe, należy na to stanowisko wyznaczyć osobę o różnorodnych umiejętnościach i stabilnej pozycji (trwałość zatrudnienia), tak aby zapewnić maksymalną stabilność i ciągłość.

### **Wiedza, umiejętności i doświadczenie wymagane od koordynatora ponadnarodowego**

- wcześniejsze doświadczenie w zakresie współpracy ponadnarodowej;

- znajomość obszaru tematycznego EQUAL, w którego ramach działa PRR i jego partnerzy ponadnarodowi;
- dobra znajomość krajowych planów pracy oraz harmonogramu dla każdego uczestniczącego partnera;
- komunikatywność i znajomość języka, który został zaakceptowany przez partnerów jako język roboczy;
- wrażliwość na różnice kulturowe, zwłaszcza te, które występują między państwami uczestniczącymi w partnerstwie;
- zdolności negocjacyjne;
- zdolności organizacyjne i umiejętność zarządzania;
- zobowiązanie do współpracy ponadnarodowej.

Koordinatorzy ponadnarodowi odnoszą największe sukcesy wówczas, kiedy mogą wnieść do partnerstwa ponadnarodowego zdobyte uprzednio doświadczenie i własny wkład pracy. Mogą to robić tylko wtedy, gdy są w pełni zaangażowani w PRR.

## 4.6 . Przygotowania do Partnerstwa

---

Kiedy zostanie już wyznaczony koordynator ponadnarodowy, Partnerstwa muszą jasno określić, jak zostaną rozdzielone role i odpowiedzialność. Jest to szczególnie ważne dla działań ponadnarodowych, ponieważ krajowe PRR zwykle mają różne i często złożone systemy podejmowania decyzji. Systemy te w partnerstwie ponadnarodowym mogą nie być w pełni zrozumiane nawet przez tych, którzy są blisko związani z działaniami tego partnerstwa, chyba że są jasno określone. Powinno to być dokładnie opisane w ponadnarodowym planie pracy.

Faza przygotowawcza (dawniej Działanie 1) EQUAL daje partnerstwom ponadnarodowym czas na zaplanowanie i uzgodnienie swoich działań. Samo planowanie wymaga czasu. Ponieważ w poszczególnych państwach członkowskich stosowane są różne procedury wyboru krajowych PRR, mogą się zdarzyć opóźnienia w ramach zsynchronizowanego, uzgodnionego przez państwa członkowskie harmonogramu fazy przygotowawczej.

### **Umowa o Współpracy Ponadnarodowej – co należy sprawdzić**

- Terminy złożenia naszych Umów o Partnerstwie na rzecz Rozwoju i o Współpracy Ponadnarodowej we wszystkich zaangażowanych krajach partnerskich (partnerzy muszą na początku wymienić te informacje).
- Czy potrzebne są tłumaczenia.
- Czy wymagana jest wydrukowana i opatrzona podpisami wersja Umowy o Współpracy Ponadnarodowej.

## 4.7. Spotkania wyjaśniające

---

**Spotkania wyjaśniające** odgrywają ważną rolę. Jedynie poznając naszych potencjalnych partnerów osobiście, możemy dokonać **oceny opartej na wiedzy**. Najlepiej, aby odbyło się to w warunkach nieformalnych. Daje to obu stronom szansę na wczesne wycofanie się, jeśli czują, że partnerstwo się nie uda. Oto pięć kluczowych kwestii, które powinniśmy poznać:

1. Czy cele i strategie partnerów odzwierciedlają nasze cele i strategie lub dodają do nich coś interesującego?
2. Czy wartości i postawy prezentowane przez partnerów wobec problemów dyskryminacji i wykluczenia są zgodne się z naszymi?
3. Czy jasne jest, że partnerzy naprawdę chcą aktywnego i opartego na współpracy ponadnarodowego partnerstwa z naszym PRR?
4. Wcześniejsze doświadczenie nie jest wymagane, ale jeśli partnerzy byli przedtem zaangażowani w prace ponadnarodowe, czy zakończyły się one sukcesem? Jeśli pojawiły się problemy, czy zostały rozwiązane?
5. Czy dla celów komunikacji i dalszej współpracy ustalono język roboczy?

Tylko wówczas, gdy jesteśmy zadowoleni z odpowiedzi na te pytania, warto zadać sobie trud i narażać na wydatki związane z organizacją pierwszego formalnego spotkania potencjalnych partnerów.

### **Przygotowanie pierwszego formalnego spotkania**

Zazwyczaj efektywność **pierwszego spotkania** zależy od tego, jak zostało przygotowane.

- W miarę możliwości na 2 tygodnie wcześniej należy przestać informację na temat uzgodnionego porządku spotkania.
- Wszyscy uczestnicy spotkania muszą podjąć trud przeczytania i zrozumienia krótkich opisów PRR, z którymi się spotykają.

Etap	Przykład planu przebiegu pierwszego spotkania ponadnarodowego	Wskazówki i rady
<b>Wzajemne przedstawienie się uczestników spotkania</b>	Autoprezentacja wszystkich uczestników (zawody, funkcje w ramach PRR oraz podsumowanie kwalifikacji i doświadczenia zawodowego).	Ograniczenie wystąpień do 2 minut i uprzedzenie o tym uczestników. Należy powtarzać wzajemne przedstawianie się, jeśli na następnych spotkaniach pojawią się nowi uczestnicy oraz przy okazji wizyt. Nie pozwólmy na to, aby w spotkaniach brały udział osoby, które nie zapoznały się z innymi uczestnikami.
<b>Prezentacje partnerstw krajowych</b>	Każde PRR powinno zaprezentować: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cele;</li> <li>• pochodzenie (jak powstało i dlaczego);</li> <li>• członkostwo i strukturę;</li> <li>• podejście do pracy i plan pracy (w tym budżet);</li> <li>• produkty i inne rezultaty prac (także te ujęte w harmonogramie);</li> <li>• cele ponadnarodowe i wszelkie pomysły dotyczące możliwych działań ponadnarodowych.</li> </ul>	Sesje otwierające, które być może zajmą ponad połowę czasu przeznaczanego na całe spotkanie, są konieczne, aby pomóc partnerom w ocenie możliwości wspólnej pracy (pod względem zaufania, pewności co do solidności, stopnia zaangażowania, zdolności do komunikowania się i budowania dobrych relacji międzyludzkich).
<b>Wizyty u partnerów lub u lidera PRR – gospodarza spotkania</b>	Wizyty powinny być krótkie i prowadzone według stałego harmonogramu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wzajemne przedstawienie się;</li> <li>• prezentacja;</li> <li>• pytania;</li> <li>• dyskusja.</li> </ul>	Ważne, jeżeli są obecni istotni partnerzy oraz przedstawione działania, które PRR pragnie zaprezentować.
<b>Dyskusja na temat podstaw Umowy o Współpracy Ponadnarodowej</b>	Dyskusja powinna obejmować: <ul style="list-style-type: none"> <li>• propozycje zgłaszane do programu pracy;</li> <li>• sugerowane role i zakresy odpowiedzialności;</li> <li>• zrozumienie źródeł zasobów finansowych i ludzkich, które partnerzy zamierzają zaangażować w partnerstwo ponadnarodowe.</li> </ul>	Może wyniknąć potrzeba poprowadzenia tej sesji wraz z sesją końcową. W takim przypadku zostawmy sobie wystarczającą ilość czasu (przynajmniej 3 godziny). Między tymi sesjami powinna nastąpić przerwa (nocleg albo obiad), aby każdy mógł uporządkować myśli i koncepcje.
<b>Porozumienie w sprawie dalszego działania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiedy zostaną podjęte decyzje w sprawie Partnerstwa (każdy partner powinien podsumować proces, przez który ma przejść)</li> <li>• Jakie zostaną podjęte działania w sprawie pozyskiwania innych partnerów ponadnarodowych? W jaki sposób obecni partnerzy zadecydują, czy zapraszać kolejnych partnerów?</li> <li>• Kto przygotuje wstępną wersję Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA), w jaki sposób zostanie zatwierdzona jej ostateczna wersja oraz budżet?</li> <li>• Jeśli TCA zostanie zatwierdzona i rozpoczną się prace, jaki system zarządzania i komunikacji będzie potrzebny?</li> <li>• Jakie języki będą używane i kto przyjmie odpowiedzialność za wszystkie tłumaczenia oraz poniesie ich koszty?</li> <li>• Kiedy odbędzie się następne spotkanie?</li> </ul>	Na tę część należy przeznaczyć przynajmniej 2 ostatnie godziny spotkania. W przeciwnym razie spotkanie nie zostanie zakończone podjęciem decyzji.

## 4.8. Partnerzy stowarzyszeni – wyjątek od reguły

---

### Przykład: Partner stowarzyszony w rundzie 1 (TCA 41 FACETS)

---

#### Kto powinien uczestniczyć w pierwszym spotkaniu?

Najlepsze wyniki osiągniemy wówczas, gdy w skład każdej delegacji wejdą:

- osoby dobrze zaznajomione z merytorycznymi, finansowymi, rynkowymi i prawnymi aspektami swoich PRR;
- przedstawiciele PRR, którzy są upoważnieni do podejmowania zobowiązań;
- kierownicy i koordynatorzy PRR (jeśli zostali powołani).

Każda Umowa o Współpracy Ponadnarodowej (TCA) musi obejmować przynajmniej dwa, finansowane w ramach EQUAL, Partnerstwa na rzecz Rozwoju z różnych państw członkowskich. Dodatkowo możliwe jest włączenie partnerów stowarzyszonych.

Partnerem stowarzyszonym może być:

- organizacja wywodząca się spośród 25 państw członkowskich, ale finansowana poza programem EQUAL (np. Łotwa nie prowadzi żadnych projektów dotyczących wspierania przedsiębiorczości, ale łotewskie organizacje wspierające biznes mogą uczestniczyć jako partner stowarzyszony w TCA obejmującej przynajmniej dwa inne PRR w ramach EQUAL);
- organizacja z państw spoza 25 państw członkowskich; może to być organizacja z kraju ubiegającego się o akcesję albo z kraju wspieranego przez programy TACIS, MEDA lub CARDS; niektóre z tych państw mają zarezerwowane środki na współpracę ponadnarodową z EQUAL albo z własnych funduszy, albo z ich rocznych programów finansowanych przez UE.

Warto zwrócić uwagę, że środki finansowe pochodzące z EFS nie mogą być wydane poza Unią Europejską, z wyjątkiem kosztów związanych z komunikacją, podróżami oraz kosztami utrzymania (noclegi, wyżywienie) partnera w ramach działalności ujętej w programie pracy przyjętym w TCA.

---

Partnerstwo ma partnerów z Austrii, Danii, Niemiec, Włoch, Wielkiej Brytanii oraz dwóch z Portugalii. Na początku 2004 r. partnerstwo zostało uzupełnione o Autonomię (finansowaną w ramach Phare) z Węgier. Celem FACETS było posiadanie przedstawicieli partnerów zarówno w Północnej, jak i Południowej Europie, aby wymieniać informacje z różnych perspektyw społeczno-politycznych, kulturowych i historycznych. Dzięki swojemu doświadczeniu we współpracy ze społecznością Romów Autonomia wniosła informacje, wiedzę i doświadczenie z Europy Wschodniej, pozwalające partnerstwu na wypracowanie prawdziwie całościowego europejskiego podejścia do problemu wykluczenia.

---

Jeśli uważamy, że współpraca ponadnarodowa z partnerem stowarzyszonym może wnieść coś ważnego do naszej pracy, musimy:

- dowiedzieć się w Instytucji Zarządzającej lub Krajowej Strukturze Wsparcia czy istnieją szczególne przepisy lub ograniczenia krajowe w tym zakresie;
- upewnić się, że możemy jasno określić potencjalne korzyści dodatkowe wynikające z takiej szerszej współpracy;
- wprowadzić informację na temat naszego partnera stowarzyszonego do rozdziału Umowy o Współpracy Ponadnarodowej zatytułowanego „Wartość dodana i wiarygodność finansowa partnera stowarzyszonego” (*Added value and financial viability of associate partner*); nasza Instytucja Zarządzająca powinna być w stanie zidentyfikować takiego partnera, dlatego należy podać nazwę organizacji, jej status prawny, dokładny adres i dane do kontaktu oraz zakres działania;
- upewnić się, że nasz przyszły partner stowarzyszony jest w stanie sprostac wszystkim wydatkom, jakie są związane ze współpracą ponadnarodową.

#### **UWAGA**

Informacja na temat partnerów stowarzyszonych musi się znaleźć w TCA w rozdziale „**Wartość dodana i wiarygodność finansowa partnera stowarzyszonego**”. Ważne, aby załączyć szczegółowe dane dotyczące partnerów stowarzyszonych oraz typu tych organizacji, dokładny adres i cele, a także wprowadzić je do internetowego Modułu Współpracy Ponadnarodowej EQUAL (ETCIM). Jeśli na tym etapie nie uzyskano tych danych, później może się to okazać bardzo trudne. Partnerzy stowarzyszeni powinni być wymienieni w TCA oraz muszą mieć możliwość wypowiedzenia się na temat jej treści.



---

# Przygotowania i negocjacje



# 5. Przygotowania do zawarcia Umowy o Współpracy Ponadnarodowej

*Współpraca ponadnarodowa polega na budowaniu związków.*

## 5.1. Spójny program działań ponadnarodowych

---

Nasze partnerstwo ponadnarodowe musi być oparte na czterech przyjętych wspólnie przesłankach:

- **aktywnego współdziałania wszystkich partnerów** w planowaniu i realizacji działań;
- uznania, że współpraca ponadnarodowa polega przede wszystkim na wzajemnym uczeniu się;
- wspólnym ustaleniu zasad prowadzonych działań;
- jasnym, wzajemnym zrozumieniu tego, w jakim stopniu współpraca ponadnarodowa stanowi integralną część celów i metod działania partnerstwa krajowego i w jaki sposób rezultaty działań ponadnarodowych przyczynią się do osiągnięcia jego celów.

Przesłanki te mogą być wsparte za pomocą skutecznego narzędzia planowania, którym jest odpowiednio dostosowany Model Matrycy Logicznej. Jego format, zaadaptowany do potrzeb EQUAL, ilustruje matryca zamieszczona w tym podrozdziale, a bardziej szczegółowy opis tego podejścia można znaleźć w *Poradniku na temat Partnerstwa*, dostępnym na stronie internetowej EQUAL.

System ten oparty jest na podejściu, w ramach którego działania planuje się poprzez wypełnianie matrycy od góry do dołu, zaczynając od lewego górnego rogu, a kończąc na prawym dolnym rogu. Jeżeli chcemy zweryfikować, czy wyznaczone przez nas działania są odpowiednie i wykonalne, musimy sprawdzić powiązania między kolejnymi krokami, analizując matrycę w odwrotnym kierunku.

	Logika działań	Wskaźniki możliwe do zweryfikowania w sposób obiektywny	Źródła weryfikacji	Założenia
Cele ogólne	Wkład działań ponadnarodowych do osiągnięcia celów EQUAL	Jak mierzyć cel (jakość, ilość, czas)	Jak zbierać informacje, kiedy i kto ma to robić?	
Cel partnerstwa ponadnarodowego	Bezpośrednie korzyści dla partnerów	Jak mierzyć cel (jakość, ilość, czas)	Jak zbierać informacje, kiedy i kto ma to robić?	Jeżeli cele szczegółowe zostaną osiągnięte, jakie założenia należy przyjąć, aby osiągnąć cel ogólny?
Rezultaty	Konkretne produkty stworzone przez PRR	Jak mierzyć cel (jakość, ilość, czas)	Jak zbierać informacje, kiedy i kto ma to robić?	Jeżeli rezultaty zostaną osiągnięte, jakie założenia należy przyjąć, aby je upowrzejniać?
Działania	Zadania, które muszą zostać wykonane w celu uzyskania rezultatów	<b>Środki</b>	<b>Koszty</b>	Jeżeli działania zostaną zrealizowane, jakie założenia należy przyjąć, aby wypracować rezultaty?
			<b>Warunki wstępne</b>	Warunki, które muszą zostać spełnione przed rozpoczęciem działań

Współpraca ponadnarodowa oznacza, że wszystkie PRR testują swoje działania i pomysły w otoczeniu międzynarodowym i zobowiązują się dzielić z innymi wiedzą, którą nabyły zarówno z sukcesów, jak i z porażek. Te zamierzenia mogą się udać jedynie wówczas, gdy zostały zaplanowane w taki sposób, że są ściśle powiązane z kluczowymi celami i metodami działania partnerstwa oraz stanowią integralną część realizacji celów. Z tego płynie wniosek, że te same osoby, które odgrywają główną rolę w kluczowych działaniach na poziomie krajowym, powinny również kierować działaniami ponadnarodowymi partnerstwa, pod warunkiem, że mają odpowiednie kompetencje. **To, jaka osoba zostanie wyznaczona do prowadzenia prac o charakterze ponadnarodowym** jest szczególnie istotne, jako że koordynacja tych działań wymaga wiele czasu i wysiłku. Jest wielce prawdopodobne, że osoba ta będzie potrzebowała dodatkowego wsparcia.

## Umowa o Współpracy Ponadnarodowej

Umowa o Współpracy Ponadnarodowej (TCA), którą wszystkie PRR muszą podpisać na zakończenie fazy przygotowawczej (dawniej Działania 1) spełnia cztery zadania:

- zobowiązuje partnerów ponadnarodowych do współpracy w obszarach wspólnego zainteresowania, do wzajemnego dzielenia się zasobami, wiedzą i doświadczeniem (*know-how*) oraz do upowszechniania i wspólnego wykorzystywania rezultatów działań będących w polu wspólnego zainteresowania;
- definiuje wspólną strategię i działania, które partnerzy podejmować będą wspólnie, zawiera szacunek kosztów tych działań i przedstawia podział środków między poszczególnych partnerów;
- jest podstawą do rozwiązywania potencjalnych problemów i konfliktów między partnerami, łącznie z kwestiami dotyczącymi własności intelektualnej, jeśli sprawa własności intelektualnej zaistnieje;
- stanowi podstawę dla Instytucji Zarządzających, umożliwiającą zatwierdzanie działań ponadnarodowych w ramach realizacji planu pracy.

---

### **Przykład: Partnerstwo ponadnarodowe zbudowane na ścisłej współpracy (TCA 2563 PROMOTERR)**

---

W ramach Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA) zidentyfikowane zostały nowe metody promowania małych agrobiznesów oraz stworzono portal i stronę internetową, oferującą usługi *on-line* i ułatwiające wymianę między producentami włoskimi i hiszpańskimi.

Partnerzy uważają, że partnerstwo ponadnarodowe zawdzięcza swój sukces:

- ścisłemu powiązaniu działań partnerów na poziomie krajowym z działaniami ponadnarodowymi;
- podobieństwu sektorów społeczno-gospodarczych, w których działają partnerzy;
- temu, że kluczowi partnerzy lokalni, włącznie z partnerami nie uczestniczącymi w Inicjatywie EQUAL, odgrywają aktywną rolę;
- temu, że grupa ewaluacyjna *ad hoc* zapewnia ścisłe monitorowanie działań oraz stopnia spełnienia oczekiwań końcowych użytkowników.

---

Spójny plan działań ponadnarodowych powinien zapewnić:

- wspólne zrozumienie ról i zakresu odpowiedzialności każdego PRR, a także porozumienie co do tego, w jaki sposób będą podejmowane decyzje oraz jak będzie zorganizowana i zarządzana praca partnerstwa ponadnarodowego;
- podstawę stworzenia takiej relacji między PRR, która pozwoli na łatwe i efektywne konsultowanie oraz negocjowanie ewentualnych zmian.

## Cele

Gdy już poznamy naszych potencjalnych partnerów, musimy uzgodnić wspólne cele. Następnie należy się zastanowić, czy są one możliwe do zrealizowania. Kolejnym krokiem jest opracowanie planu, który pozwoli na osiągnięcie wyznaczonych celów. Utworzenie partnerstwa ponadnarodowego może wymagać kilku lub więcej spotkań. Równocześnie, planowane działania powinny być omawiane w ramach naszego PRR. Być może konieczne będzie ponowne negocjowanie i wprowadzanie zmian do niektórych postanowień Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju, tak aby odzwierciedlała ona konsensus osiągnięty w negocjacjach z partnerami ponadnarodowymi.

Musimy osiągnąć pełną zgodę z naszymi partnerami w kluczowych kwestiach związanych z włączeniem planów pracy działań wszystkich partnerów do spójnej Umowy o Współpracy Ponadnarodowej. W skład tych planów wchodzi następujące elementy:

- planowane wyniki, łącznie z wszelkimi produktami, które mają być stworzone wspólnie;
- strategie osiągnięcia tych celów;
- wszystkie główne planowane wydarzenia i działania – ich typ, skala i zakres.

## Działania i harmonogram

Na tym etapie możemy myśleć o **szczegółowym wspólnym planie pracy**. Najpierw jednak musimy przeprowadzić swego rodzaju inwentaryzację. Musimy zadać sobie pytanie, czy jesteśmy gotowi kontynuować współpracę zgodnie z podstawowymi ustaleniami.

- Czy dyskusje potoczyły się w kierunku, którego nie oczekiwaliśmy?
- Czy zgodziliśmy się na pewne rzeczy tylko dlatego, że nie chcieliśmy być jedynymi zgłaszającymi sprzeciw?

Jeżeli tak jest, musimy to od razu powiedzieć. **Wszelkie wątpliwości należy sygnalizować wcześniej**. Jeżeli będzie to konieczne, należy rozważyć możliwość pracy z innymi partnerami ponadnarodowymi. Musimy wszystkim jasno przekazać nasze zamierzenia dotyczące partnerstwa.

Nigdy nie powinniśmy angażować się w działania, w które nie wierzymy. Dopiero wówczas, gdy jesteśmy w pełni usatysfakcjonowani, możemy rozpocząć przygotowania do stworzenia ponadnarodowego planu pracy.

Pamiętajmy, że:

- różnice kulturowe często oznaczają, że partnerzy w inny sposób planują i pracują;
- może to powodować, że działania ponadnarodowe będą trwały dłużej niż zaplanowano;
- dla każdego zadania, działania i wyniku należy wyznaczyć osobę odpowiedzialną;
- dla każdego rezultatu i produktu trzeba uzgodnić wskaźniki monitorowania i ewaluacji.

## 5.2. Organizacja współpracy i podejmowanie decyzji

---

Efektywne zarządzanie jest kluczem do sukcesu partnerstwa ponadnarodowego. Partnerstwo musi stać się zespołem. Jego członkowie muszą się identyfikować z prowadzonymi pracami. Jednak prace nad innowacjami w zespole, w którym partnerzy są oddaleni w znaczeniu geograficznym, a także zróżnicowani pod względem językowym i kulturowym, stanowią ogromne wyzwanie.

Może się pojawić wątpliwość, że zakres odpowiedzialności i priorytety każdego z partnerów w ramach własnej instytucji/organizacji i własnego PRR znajdują się w konflikcie z działaniami o charakterze ponadnarodowym. W wyniku tego mogą powstać nieporozumienia i trudności we współpracy między partnerami. Jedynie przejrzysta komunikacja i jasny sposób zarządzania mogą sprawić, że poradzimy sobie z tymi złożonymi problemami.

Nie istnieje jeden, najlepszy **model organizacyjny** dla partnerstwa ponadnarodowego, jednak partnerstwa zazwyczaj wybierają jakąś formę jednego z dwóch najczęściej spotykanych modeli:

- **Model konsorcjum**, który sprawdza się dobrze w sytuacji, gdy wszyscy partnerzy mają zbliżony poziom doświadczeń w pracy ponadnarodowej oraz są skłonni i są w stanie dzielić odpowiedzialność. Jest to z pewnością najpowszechniej występujący model.

---

Partnerstwo Współpracy Ponadnarodowej INCLUSION-POWER opracowuje innowacyjne modele i metodologie służące rozwiązaniu problemu wykluczenia osób i społeczności znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji (np. nowe podejście do kształcenia ustawicznego, mentoring, integracja z rynkiem pracy oraz zaangażowanie beneficjentów i praca z pracodawcami). W skład partnerstwa wchodzi partnerzy z Danii, Szwecji i Wielkiej Brytanii. Sekretariat TCA jest zorganizowany w ten sposób, że stanowisko przewodniczącego kolejno (rotacyjnie) obejmują poszczególni partnerzy, co wymaga od nich pełnego zaangażowania oraz włączenia w działania wszystkich członków partnerstwa. Każdy z partnerów ma przypisaną konkretną rolę i wyznacza członka swojego krajowego zespołu jako osobę odpowiedzialną za komunikację ponadnarodową. Decyzje są podejmowane wspólnie, przez Grupę Sterującą, w której skład wchodzi przedstawiciele wszystkich partnerów.

---

- **Model gwiazdzisty** (w dosłownym tłumaczeniu „piasta i szprychy” – *the hub and spoke model*), w ramach którego partnerzy zwracają się do organizacji najbardziej doświadczonej w budowaniu sieci europejskich, aby ta przejęła rolę przewodnią.

**Przykład:  
Model konsorcjum  
ponadnarodowego  
(TCA 909  
INCLUSION-POWER)**

---

### **Przykład: Model gwiazdzisty (TCA 1044 TEMPORA)**

---

Partnerstwo TEMPORA działa według modelu gwiazdzistego. Jest zorganizowane w cztery grupy; wszyscy partnerzy uczestniczą w pracach każdej z grup, a liderem grupy jest zawsze PRR najbardziej doświadczony w danej dziedzinie. Udaje im się osiągać cele, pracować zgodnie z harmonogramem i osiągać rezultaty.

Grupa robocza 1: „Nowe formy organizacji pracy”.

Grupa robocza 2: „Nowe usługi wsparcia na poziomie lokalnym, ukierunkowane na poprawę jakości życia”.

Grupa robocza 3: „Artykulacja czasu społecznego”.

Grupa robocza 4: „Planowanie centrum wsparcia dla godzenia obowiązków rodzinnych i zawodowych”.

---

W obu modelach można zastosować rozwiązanie pozwalające na rotacyjną funkcję koordynatora TCA. Jest to rozwiązanie doskonałe z punktu widzenia wspólnej nauki i jak najszerszej dzielonego doświadczenia zarządzania współpracą ponadnarodową. Konieczne jest jednak przewidzenie konkretnych rozwiązań i odpowiednie planowanie. Każdy nowy koordynator powinien zapoznać się z zadaniami i obowiązkami.

### **5.3. Komunikacja**

---

**Dobra komunikacja** ma podstawowe znaczenie dla sukcesu każdego partnerstwa. Komunikacja wiąże się z kosztami, a te muszą być ujęte w budżecie.

**Poczta elektroniczna (e-mail)** stanowi główną formę komunikacji w większości partnerstw i doskonale sprawdza się w kontaktach organizacyjnych oraz przesyłaniu dokumentów. Jednak dobrze funkcjonujące partnerstwo musi mieć możliwość archiwizacji dokumentów, a partnerzy powinni mieć do nich dostęp, gdy będą mieli taką potrzebę. Wiele dobrze administrowanych partnerstw prowadzi chronione hasłem strony internetowe do zarządzania projektem. Na stronach tych przechowywane są dokumenty i jest do nich natychmiastowy dostęp. Pozwala to na ograniczenie kosztów połączeń telefonicznych oraz zapewnia wysoki stopień przejrzystości działań partnerstwa.

Ważne jest stosowanie spójnej terminologii. Jeżeli chcemy stosować język specjalistyczny, musimy mieć pewność, że wszyscy go rozumieją. Pomocą w komunikacji może służyć glosariusz dostępny na stronie internetowej EQUAL. W przypadku terminów, które nie są tam objaśnione, dobrze jest stworzyć uzupełniający glosariusz partnerstwa, zawierający najczęściej stosowane terminy – zawsze, gdy pojawi się jakiś termin techniczny lub słowo należące do języka specjalistycznego, każdy z partnerów powinien podać własną wersję językową tego słowa lub określenia.

**Przykład:  
Platforma  
„wirtualna” (on-line)  
(TCA 270 LOFT)**

Partnerstwo LOFT stworzyło europejską sieć wymiany wiedzy i doświadczenia na temat pozycji grup mniejszości etnicznych na rynku pracy. Partnerstwa na rzecz Rozwoju z Niemiec, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii zorganizowały wymianę doświadczeń w ramach ponadnarodowych seminariów i konferencji oraz wielojęzycznej „wirtualnej” platformy, która zawiera wyniki badań naukowych, odniesienia (linki) do źródeł informacji, materiały szkoleniowe *on-line* oraz ukazujący się co kwartał biuletyn.

Partnerstwa opierają się na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu. Do osiągnięcia zarówno zrozumienia, jak i zaufania potrzebny jest dobry system zarządzania informacją. Oczywiście, nie gwarantuje on sam w sobie ani jednego, ani drugiego. Partnerstwom potrzebna jest także wystarczająca liczba kontaktów bezpośrednich (**podczas spotkań**).

**Wybór języka roboczego – trzy opcje**

Opcje językowe	Implikacje	Zalety	Wady
Wybór jednego języka roboczego	Stosunkowo niskie koszty. Wspólne dokumenty są tłumaczone przez ich autorów, jednak prawdopodobnie wymagana jest redakcja przez osobę, dla której język roboczy jest językiem ojczystym.	Prostota.  Doskonale rozwiązanie dla partnerów posługujących się tym samym językiem ojczystym.	Wybór tej metody może ograniczyć wkład osób, dla których język roboczy nie jest językiem ojczystym.
Wybór dwóch lub więcej języków roboczych przy zapewnieniu tłumaczeń pisemnych i ustnych	Wysokie koszty i dodatkowe wymagania czasowe.	Wszyscy mogą pełniej uczestniczyć w działaniach partnerstwa.	Jeżeli nie można sobie pozwolić na tłumaczenia symultaniczne, tłumaczenia konsekwentne wydłużają czas każdego spotkania co najmniej dwukrotnie.
Wybór dwóch lub więcej języków roboczych, przy równoczesnym wymogu, aby większość prac w ramach partnerstwa ponadnarodowego była wykonywana przez osoby znające oba języki	Koszty są niższe, ale występują trudności organizacyjne, chyba że PRR mają do dyspozycji osoby znające wymagane języki obce. Ta metoda pracy wspomaga powstawanie małych partnerstw ponadnarodowych.	Bardzo profesjonalna metoda pracy (jeśli tylko możliwa do zastosowania). Można skrócić spotkania robocze i poprawić ich jakość, jeśli uczestnicy mówią w swoich językach ojczystych.	Brak.

## 5.4. Różnice kulturowe

---

**Przykład:  
Tworzenie  
glosariusza  
(TCA 635 SOCIAL  
ENTERPRISE  
EUROPE)**

---

Różnorodność i **różnice kulturowe** doskonale stymulują udaną współpracę ponadnarodową. Kultura jednak może również być źródłem podziałów, jeżeli różnice nie zostaną dobrze zrozumiane i nie będą pozostawały pod kontrolą.

---

Partnerstwo włosko-brytyjskie opracowało glosariusz ponadnarodowy. Zawarto w nim streszczenie projektu ponadnarodowego i dokonano analizy słownictwa stosowanego w firmach socjalnych oraz sektorze gospodarki społecznej, a także objaśnienia i tłumaczenia w językach roboczych TCA.

---

Kultury nie definiuje jedynie język, choć stanowi on najważniejszą i najbardziej oczywistą różnicę między partnerami. Często jednak to inne poważne różnice między kulturami różnych narodów okazują się istotniejsze, gdy partnerstwo przystąpi już do pracy. Należą do nich:

- postawy i zachowania;
- kultura prowadzenia biznesu i kultura pracy;
- przepisy prawne i zasady administracyjne;
- struktury społeczne i gospodarcze oraz kryjące się za nimi założenia;
- podejście do czasu i punktualności (jest to często różnica najważniejsza i prowadząca do największych podziałów).

Często zdarza się, iż najistotniejsza część wymiany kulturowej odbywa się poza oficjalnymi spotkaniami. Partnerzy najwięcej uczą się o sobie nawzajem w trakcie wspólnych posiłków. Najważniejsze decyzje podejmowane są często podczas kolacji.

# 6. Finalizowanie prac nad Umową o Współpracy Ponadnarodowej

*Istnieje angielskie powiedzenie „garbage in – garbage out” (śmieci wchodzą – śmieci wychodzą), które można zastosować do Umowy o Współpracy Ponadnarodowej mówiąc, iż jakość tego dokumentu zależy w ogromnym stopniu od jakości wkładu poszczególnych partnerów w jego przygotowanie.*

## 6.1. Przygotowanie do zawarcia Umowy

---

W celu przejścia od fazy przygotowawczej do fazy wdrażania, Partnerstwa na rzecz Rozwoju muszą przedłożyć swoim Instytucjom Zarządzającym Umowę o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (DPA), wraz z Umową o Współpracy Ponadnarodowej (TCA). Można to zrobić, gdy prace nad dokumentami zostaną zakończone przez współpracujące PRR. W niniejszym rozdziale koncentrujemy się na Umowie o Współpracy Ponadnarodowej, jako że ta właśnie umowa dotyczy tego rodzaju współpracy.

### Jaki jest cel Umowy o Współpracy Ponadnarodowej?

- Potwierdza zobowiązania Partnerstwa na rzecz Rozwoju do współpracy ponadnarodowej; zawarcie umowy dowodzi wyraźnego i konstruktywnego zaangażowania.
- Prezentuje ogólną wizję partnerstwa ponadnarodowego oraz tego, co pragnie ono osiągnąć.
- Już od samego początku zapewnia wspólne i uzgodnione rozumienie partnerstwa ponadnarodowego, jego działań i wyników.
- Uzupełnia i podnosi wartość Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju, z którą jest integralnie związana; te dwa dokumenty zapewniają powstanie struktury, która może znacząco pomóc we włączaniu rezultatów projektu do głównego nurtu polityki i praktyki.
- Stanowi drogę do fazy realizacji (wdrażania) i **fazy upowszechniania** (wcześniej Działania 2 i 3);
- Jest strukturalną podstawą do: planowania prac o charakterze ponadnarodowym podczas fazy przygotowawczej (dawniej Działania 1) oraz zarządzania, monitorowania i ewaluacji działań ponadnarodowych podczas fazy realizacji (wdrażania) (dawniej Działania 2);
- Zapewnia wspólną strukturę działań ponadnarodowych w Unii Europejskiej.

Zawarcie Umowy o Współpracy Ponadnarodowej stanowi zakończenie procesu, który składał się z następujących etapów:

- znalezienie jednego lub więcej **odpowiednich partnerów ponadnarodowych**;
- dyskusowanie i negocjowanie wspólnego planu pracy, który zawiera jasno określone cele oraz planowane rezultaty, metody pracy i związane z nią działania, budżet i uzgodnienia dotyczące koordynacji, podział zadań i zakresów odpowiedzialności;
- uzgodnienie systemu zarządzania pozwalającego na realizację programu partnerstwa;

- wyznaczenie koordynatorów ponadnarodowych, którzy będą prowadzić działania partnerstwa;
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za dostarczanie i aktualizację materiałów (w języku angielskim lub francuskim) na potrzeby Internetowego Modułu Współpracy Ponadnarodowej EQUAL (EQUAL Transnational Cooperation Internet Module – **ETCIM**), który zostanie pełniej opisany w dalszej części tego rozdziału.

Na koniec:

- każde PRR powinno sprawdzić termin wyznaczony przez Instytucję Zarządzającą do złożenia TCA, musi też wiedzieć, w jakim języku (lub językach) powinna zostać spisana ta umowa;
- wszelkie wątpliwości dotyczące wstępnego programu prac ponadnarodowych muszą być wyjaśnione w drodze konsultacji między partnerami, przy czym każde PRR musi zadbać o to, aby w TCA zostały odzwierciedlone jego najważniejsze interesy;
- ostateczna wersja projektu TCA musi zostać zatwierdzona przez liderów wszystkich PRR.

**Ta formalna akceptacja przez partnerów jest ważnym etapem.** Wspólnie z naszymi partnerami ponadnarodowymi możemy wyeksponować ten moment, organizując np. warsztaty, konferencję prasową, oficjalne przyjęcie, publiczne spotkanie okrągłego stołu pod przewodnictwem PRR będących stronami TCA, publiczny akt podpisania TCA przez upoważnionych przedstawicieli lub jakieś inne wydarzenie będące połączeniem powyższych przykładów. Jest to dobry moment na przedstawienie planów oraz oczekiwanych rezultatów działań PRR osobom mającym wpływ na decyzje polityczne i praktykom.

### **Elementy Umowy o Współpracy Ponadnarodowej**

1. Nazwa Partnerstwa Współpracy Ponadnarodowej.
2. Uzasadnienie i cele:
  - wspólne pola zainteresowania (metodologia), problem leżący u podstaw współpracy;
  - nauki wyciągnięte z wcześniejszych działań;
  - wspólne cele ponadnarodowe uczestniczących PRR;
  - przewidywane produkty (wspólne / wzajemnie uzupełniające się) oraz rezultaty;
  - wartość dodana strategii i planowanych rezultatów każdego z uczestniczących PRR;
  - wartość dodana i wiarygodność finansowa partnerów stowarzyszonych (jeśli tacy są).
3. Program i metodologia pracy:
  - planowane działania ponadnarodowe;
  - metody dzielenia się informacjami, rezultatami i narzędziami pracy;
  - harmonogram działań zawierający najważniejsze etapy, rezultaty i wydarzenia.

4. Rozwiązania organizacyjne i sposób podejmowania decyzji:

- wkład i zakres odpowiedzialności każdego PRR;
- role i zadania związane z koordynacją TCA;
- organizacja procesu podejmowania decyzji;
- język roboczy (języki robocze).

5. Procedury monitorowania i ewaluacji:

- mechanizmy monitorowania i ewaluacji działań ponadnarodowych i ich rezultatów;
- mechanizmy uaktualniania planu pracy, metodologii pracy i rozwiązań organizacyjnych.

6. Postanowienia finansowe:

- budżet w podziale na każde działanie, rodzaj kosztów (indywidualnych i wspólnych) rodzaj działań, źródła finansowania;
- sposób podziału kosztów, organizacja kontroli finansowej, metody pozwalające na uniknięcie podwójnego finansowania.

Najbardziej wartościowe są te umowy, które zostały przygotowane w sposób praktyczny i stworzone w celu umożliwienia:

- ukierunkowania rozmów i stworzenia jasnej podstawy współpracy;
- uzgodnienia szczegółów pracy ponadnarodowej;
- wsparcia bieżącego zarządzania działaniami ponadnarodowymi;
- dokonywania oceny postępów, wyników i osiągnięć;
- promowania działań ponadnarodowych i podnoszenia świadomości w tym zakresie;
- zaangażowania grup docelowych (beneficjentów) i innych zainteresowanych stron.

Niektóre PRR zawierają więcej niż jedną TCA. Nie stanowi to problemu. Czasem jest to jedyny sposób dla dużych i złożonych PRR na nawiązanie współpracy ponadnarodowej, w której zostałyby uwzględnione wszystkie aspekty prowadzonej przez nie działalności. Na przykład duże PRR zajmujące się ułatwianiem wejścia i powrotu na rynek pracy może zawrzeć jedną TCA, dotyczącą pomocy dla osób opuszczających zakłady karne, oraz drugą, odnoszącą się do zatrudniania osób niepełnosprawnych pod względem umysłowym i fizycznym. Takie PRR muszą przeprowadzić oddzielne procedury zawierania TCA z każdym partnerem ponadnarodowym.

---

**Przykład:  
Jedno PRR = dwie TCA  
(TCAs 127 and 101  
ECINE and UPAE)**

---

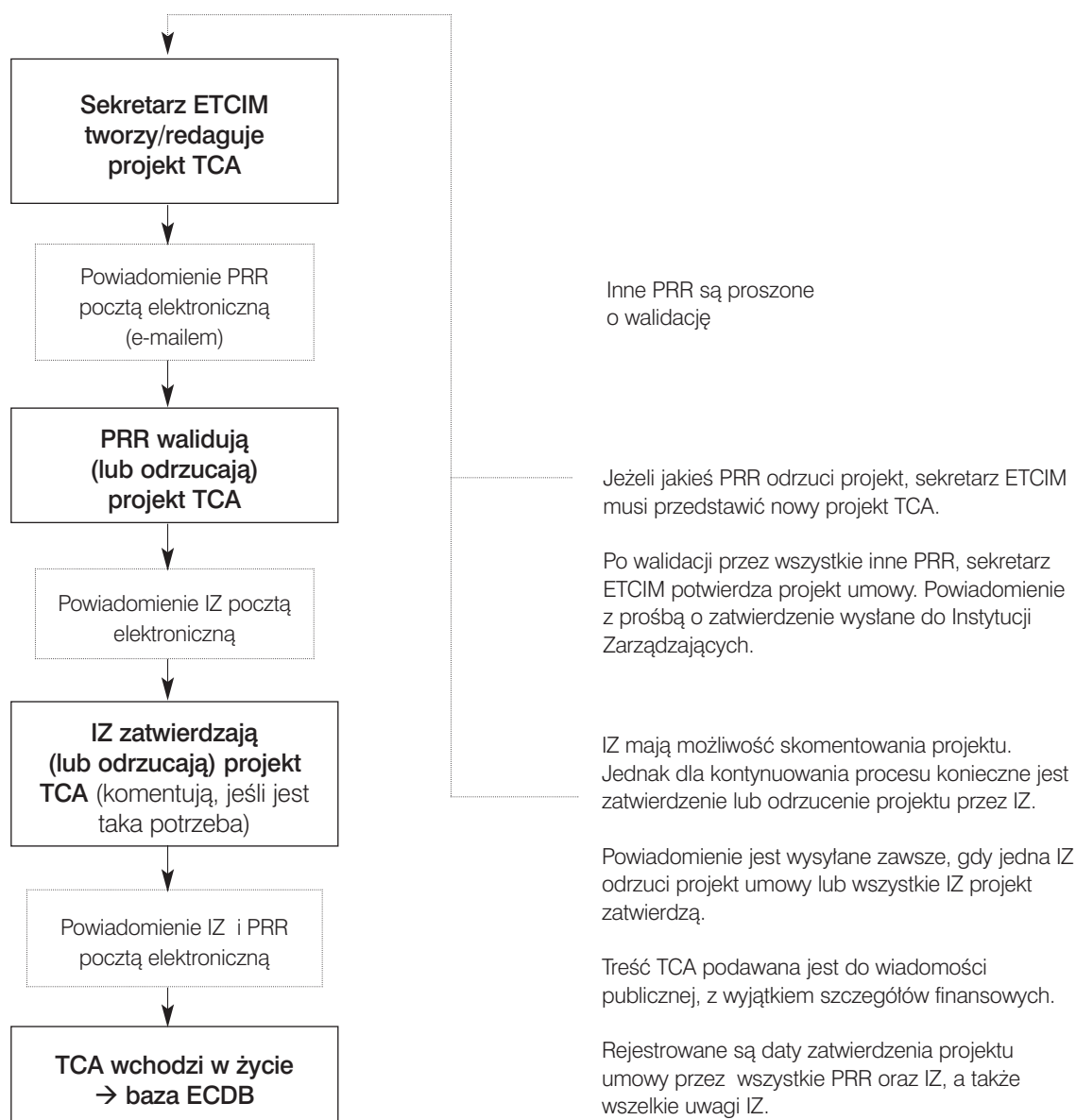
Brytyjskie PRR Working Broadband jest członkiem dwóch partnerstw ponadnarodowych: ECINE i UPAE. ECINE jest partnerstwem małym, z kolei UPAE składa się z PRR holenderskiego, włoskiego, hiszpańskiego, portugalskiego i trzech innych partnerstw brytyjskich. Wspólnymi obszarami zainteresowania są tu działalność kulturalna i rzemiosło artystyczne. Zawarcie dwóch TCA wymagało dużo wysiłku, dobrego zarządzania oraz jasnego uzgodnienia ról i zakresów odpowiedzialności. Było to szczególnie istotne dla uniknięcia pokrywania się zakresu podejmowanych działań i skoncentrowania się na przedsięwzięciach, które mo-

gą przynieść konkretne produkty i korzyści. PRR zorganizowało imprezę, podczas której spotkali się wszyscy partnerzy z obu TCA. Dało to możliwość omówienia potencjalnych kontaktów i powiązań.

## 6.2. Proces zatwierdzenia Umowy

W celu ułatwienia procesu konsultacji między właściwymi Instytucjami Zarządzającymi, stworzono internetowe narzędzie o nazwie ETCIM (Internetowy Moduł Współpracy Ponadnarodowej EQUAL – EQUAL Transnational Cooperation Internet Module). Stosowanie tego narzędzia zapewnia, że wszystkie zainteresowane Partnerstwa na rzecz Rozwoju i Instytucje Zarządzające posługują się tą samą wersją TCA, co pozwala na przyspieszenia procesu jej zatwierdzenia.

### Fazy tworzenia projektu Umowy o Współpracy Ponadnarodowej



### W jaki sposób funkcjonuje ETCIM

Sekretarz ETCIM – osoba wyznaczona przez partnerstwo ponadnarodowe – wprowadza do modułu i modyfikuje (w języku angielskim lub francuskim) treść TCA.



PRR uczestniczące w danym partnerstwie ponadnarodowym weryfikują i zatwierdzają te wpisy do ETCIM.



Odpowiednie Instytucje Zarządzające wyrażają opinie na temat TCA.



Po zatwierdzeniu TCA przez odpowiednie Instytucje Zarządzające, Instytucje te potwierdzają wybór poszczególnych PRR do fazy wdrażania (dawniej Działanie 2).



Gdy powyższe działania zostaną zakończone, teksty umów zostaną wprowadzone do Wspólnej Bazy Danych EQUAL (ECDB) i stają się dokumentami powszechnie dostępnymi.

### UWAGA

PRR nie korzystają z ETCIM podczas tworzenia i negocjowania umów; moduł ten służy jedynie do ich **zatwierdzenia**. Moduł jest dostępny w Internecie jedynie dla **autoryzowanych użytkowników**. Instytucje Zarządzające umożliwiają taki dostęp na podstawie wytycznych Komisji. PRR otrzymuje przypisaną mu nazwę użytkownika i hasło, dzięki którym może korzystać z informacji zawartych w ETCIM, oddzielne hasło wykorzystywane jest do wprowadzania, modyfikowania i weryfikowania danych. Z oczywistych przyczyn PRR mają dostęp tylko do danych na temat umowy, w której tworzeniu uczestniczą.

### Instytucje Zarządzające

Instytucje Zarządzające (IZ) odpowiadają za ocenę i zatwierdzenie Umowy o Współpracy Ponadnarodowej. Na tej podstawie wydają decyzje dotyczące finansowania fazy wdrażania (realizacji) (dawniej Działanie 2) (zgodnie z odnośnymi przepisami wspólnotowymi i krajowymi, z Programem Inicjatywy Wspólnotowej i Uzupelnieniem Programu). Instytucje Zarządzające postępują również według pewnych **wspólnych zasad**, których celem jest usprawnienie i ułatwienie procesu:

- synchronizując swoje kalendarze oceny i zatwierdzania;
- wspierając działania mające na celu znalezienie partnera;
- wspierając PRR podczas przygotowania i składania TCA;
- stosując jednolite kryteria oceny TCA;
- konsultując się ze sobą wzajemnie przed zatwierdzeniem TCA;
- stosując wspólne procedury konsultacyjne w przypadku konieczności wprowadzenia zmian do już zatwierdzonych TCA;
- dokładając wszelkich starań, aby zminimalizować liczbę PRR, które wycofują się z procesu, mimo iż zostały wybrane do fazy przygotowawczej (dawniej Działania 1) oraz liczbę „osieroconych” PRR, które zostały bez partnera ponadnarodowego.

## Złożenie Umów

Po uzgodnieniu kluczowych elementów TCA i zakończeniu prac nad jej projektem, projekt jest przedkładany odpowiednim Instytucjom Zarządzającym.

- Indywidualnie – każde PRR uczestniczące w partnerstwie ponadnarodowym składa TCA do swojej Instytucji Zarządzającej, wraz z własną Umową o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (DPA). Niektóre Instytucje Zarządzające wymagają, żeby TCA była sporządzona w języku roboczym, a następnie przetłumaczona na język danego państwa.
- Sekretarz ETCIM wprowadza do modułu **projekt TCA** (w uzgodnionej przez wszystkich wersji językowej). W celu umożliwienia dostępu do innych wersji językowych można stosować automatyczne odniesienia (*hyperlinks*). Na tym etapie TCA nadal jest projektem, który może być modyfikowany przez jedną, wyznaczoną przez partnerstwo ponadnarodowe osobę (sekretarza ETCIM).

## Korzystanie z ETCIM

1. Projekt TCA zostaje umieszczony w ETCIM.
2. System wysyła e-maile do wszystkich partnerów ponadnarodowych, zwracając się do nich o walidację projektu. **Uwaga:** *jest to możliwe jedynie w odniesieniu do tych PRR, które podały swoje adresy elektroniczne. Podczas pierwszej rundy niektóre PRR o tym zapomniały.*
3. PRR potwierdzają, że wersja wprowadzona do ETCIM jest dokładnie tą wersją, która została uzgodniona, po czym dokonują jej walidacji. Jeżeli PRR uważają, że należy zmodyfikować projekt, zwracają się do upoważnionej osoby w swojej organizacji o wprowadzenie zmian, a następnie przedstawiają nową wersję projektu TCA do walidacji.
4. Kiedy wszyscy partnerzy dokonają walidacji umowy, ETCIM wysyła e-maile do odpowiednich Instytucji Zarządzających, powiadamiając je o tym, że treść umowy została uzgodniona przez partnerów i zwracając się do nich o konsultację projektu. Niezależnie od tego należy się skontaktować z Instytucją Zarządzającą, aby się upewnić, że otrzymała ona e-mail powiadamiający o uzgodnieniu TCA.
5. Instytucje Zarządzające analizują umowę. Mogą ją odrzucić, a w takim przypadku e-mail wysłany przez ETCIM informuje wszystkie zainteresowane PRR o przyczynach odrzucenia. PRR muszą omówić uzasadnienie, rozwiązać wszystkie problemy i złożyć poprawioną wersję TCA (nie należy tworzyć nowej TCA).

6. Jeżeli projekt nadal wymaga poprawek, proces rozpoczyna się na nowo (zob. *Poradnik ETCIM*).
7. Kiedy już wszystkie Instytucje Zarządzające potwierdzą, że projekt Umowy ma odpowiednią jakość pod względem merytorycznym, że stanowi on wartość dodaną w odniesieniu do strategii krajowych PRR oraz że plan finansowy jest zgodny z odnośnymi przepisami i wymogami, Umowa zostaje zatwierdzona.
8. Tę samą procedurę trzeba zastosować, gdy partnerzy ponadnarodowi uznają, że należy wprowadzić (znaczące) zmiany do umowy w trakcie cyklu życia projektu.

### **Uzyskanie zatwierdzenia Umowy**

Umowę uznaje się za zatwierdzoną, gdy Instytucje Zarządzające każdego z partnerów ponadnarodowych wyrażą na to zgodę. Fakt zatwierdzenia umowy jest natychmiast rejestrowany w ETCIM.

Zatwierdzenie umowy stanowi część ogólnego procesu zatwierdzania każdego PRR do fazy wdrażania (realizacji) (dawniej Działania 2).

Po zakończeniu procesu zatwierdzania umowy dane z ETCIM zostają przeniesione do bazy ECDB i większość tych danych (z przyczyn oczywistych z wyłączeniem budżetów) staje się powszechnie dostępna.



---

Jak sprawić,  
by współpraca  
ponadnarodowa  
była udana?



# 7. Spotkania, wizyty studyjne, wymiany i staże

*Partnerstwa na rzecz Rozwoju powinny dobrze poznać swoich partnerów ponadnarodowych, a także nawiązywać z nimi nie tylko bliskie relacje, lecz również przyjaźnie.*

Niniejsza część *Przewodnika* stanowi pogłębione objaśnienie i wskazówki dotyczące niektórych sposobów prowadzenia współpracy ponadnarodowej opisanych w rozdziale 2. Pragniemy po raz kolejny zaznaczyć, że ważne jest to, iż wymiana informacji podczas spotkań i wizyt studyjnych nie jest celem samym w sobie, ale metodą wymiany doświadczeń i wiedzy oraz etapem w zorganizowanym procesie uczenia się.

## 7.1. Spotkania i inne sposoby komunikacji jako formy wymiany informacji

---

### **Planowanie wizyt**

Zarządzanie partnerstwem ponadnarodowym odbywa się głównie przez telefon, faks i pocztę elektroniczną. Stanowi to pewne wyzwanie. Dlatego niezwykle ważne są te okazje, które dają partnerom możliwość bezpośrednich spotkań.

Krótkie bezpośrednie kontakty w ramach spotkań, wizyt studyjnych, wymiany personelu i staży pozwalają na wzajemne uczenie się, dzielenie dobrymi praktykami oraz wspólny rozwój.

Im bardziej ambitny plan, tym więcej możemy dzięki niemu uzyskać.

### **Właściwe wykorzystanie spotkań**

- W większych partnerstwach ponadnarodowych niektóre sprawy między partnerami mającymi wspólne zainteresowania (lub zadania do wykonania) często lepiej jest załatwić poprzez spotkania dwu- lub trójstronne niż wielostronne.
- Kiedy dochodzi do spotkania naszego partnerstwa, starajmy się wykorzystać tę okazję, aby udoskonalic wizerunek i zwiększyć wiarygodność prowadzonej przez nas współpracy ponadnarodowej. Można np. zaprosić osoby mające wpływ na decyzje polityczne, kluczowe postacie z naszego regionu lub reprezentantów grup zawodowych, członków parlamentu krajowego, Parlamentu Europejskiego oraz przedstawicieli mediów. Nie pozwólmy jednak, aby chęć promowania działań przeważała nad stroną merytoryczną spotkania.

### **Przygotowania**

- Dokładnie i odpowiednio wcześniej przygotowujmy spotkania i wizyty. Będzie niewiele okazji do bezpośrednich kontaktów, a faktyczne koszty spotkań i wizyt – zarówno jeśli chodzi o środki finansowe, jak i czas poświęcony na ich zorganizowanie – są wysokie. Dlatego należy je jak najlepiej wykorzystać.

### **Finansowanie**

- Podczas planowania powinniśmy zdawać sobie sprawę, że ponadnarodowy budżet, jakim dysponuje każdy partner, może się znacznie różnić, co może wpłynąć np. na ograniczenie możliwości działania.
- Uzgodnijmy wcześniej dokładnie koszty związane ze spotkaniami. Zwykle koszty spotkań pokrywa PRR będące gospodarzem, zaś partnerzy, którzy są gośćmi pokrywają koszty swoich podróży i zakwaterowania. Zasadą jest, że ponadnarodowe koszty uczestników powinno pokrywać ich własne PRR. Tam, gdzie występują wspólne koszty ponadnarodowe, powinno się ustalić ich podział.

### **Logistyka**

- Powodzenie spotkania zależy w dużym stopniu od warunków, w jakich jest ono zorganizowane (dobrze dobrane miejsce spotkania, stosowne wyposażenie do prowadzenia prezentacji), a także ukierunkowanego i profesjonalnego jego prowadzenia oraz od protokolowania.
- Należy uwzględnić terminy świąt państwowych w krajach członkowskich (zróżnicowane daty świąt mogą spowodować trudności z ustaleniem terminarza).
- Trzeba wziąć pod uwagę czas podróży. Nie oczekujemy owocnego spotkania, jeśli, ścigając się z czasem, właśnie przyjechaliśmy z drugiego krańca Europy.

### **Gościnność**

- Jeśli jesteśmy gospodarzami, spotkajmy się z gośćmi tuż po ich przybyciu i upewnijmy się, że otrzymali wszystkie potrzebne im informacje.
- Pomóżmy w zarezerwowaniu hotelu i sprawdźmy, czy z jakichś powodów niektórzy goście nie zamierzają zostać dłużej.
- Podczas organizowania posiłków upewnijmy się w kwestii specjalnych wymagań żywieniowych.
- Włączmy do programu lub harmonogramu spotkania towarzyskie. Relacje nieformalne to często najlepszy sposób poznania partnerów.
- Bądźmy jednak świadomi, że zwyczaje i zasady dotyczące kwestii finansowych związanych z przyjmowaniem gości różnią się w poszczególnych krajach. Starajmy się nie doprowadzać naszego partnera – który nie jest w stanie odwzajemnić naszej gościnności – do zakłopotania. Upewnijmy się, że wszyscy partnerzy znają odpowiednie wytyczne.

### **Dobre rezultaty**

- Przygotujmy rzetelny raport, w którym zostaną zawarte dokonane przez nas uzgodnienia i rozprowadźmy go w ciągu jednego, maksymalnie dwóch tygodni od czasu spotkania. Im później to zrobimy, tym więcej uczestników przeniesie swoją uwagę na inne sprawy.

## **Prowadzenie spotkań**

### **Przygotowania**

- Z odpowiednim wyprzedzeniem doprowadźmy do wstępnej wymiany poglądów przed spotkaniem na temat jego celów, zamierzeń i oczekiwań z nim związanych. Wtedy można rozstać wstępny program spotkania, skonsultować go i uzgodnić – zanim spotkanie dojdzie do skutku.
- Wszyscy uczestnicy muszą być w stanie zrozumieć, o czym jest mowa w trakcie spotkania, dlatego upewnijmy się, że wiemy, kto przyjeżdża i jaka jest znajomość języków tych osób (chyba że już wcześniej doszliśmy do porozumienia, aby przyjąć wspólny język roboczy).

### **Ustalanie programu spotkania – zapewnienie przejrzystego podziału zadań oraz wystarczającej ilości czasu na omówienie najistotniejszych zagadnień**

- kwestie dotyczące zarządzania partnerstwem ponadnarodowym;
- prezentacja działań partnerów i dyskusja o obszarach tematycznych oraz sprawach znajdujących się we wspólnym kręgu zainteresowań;
- *public relations* angażujące polityków i inne osoby publiczne.

### **Przebieg spotkania**

- Trwające dzień albo dłużej spotkanie ponadnarodowe to męczące doświadczenie dla wszystkich uczestników. Jeśli spotkanie ma być owocne, powinno być odpowiednio poprowadzone. Należy spełnić trzy następujące warunki: wszyscy muszą znać nazwiska i status osób biorących udział w spotkaniu, każdy musi znać harmonogram spotkania, a prace muszą się zacząć i skończyć punktualnie.
- Nikt nie koncentruje się dobrze przez dłużej niż 40 minut. W nieznannej i męczącej atmosferze ponadnarodowego spotkania należy robić pięciominutowe przerwy przynajmniej raz na godzinę, a także mieć zaplanowane dłuższe przerwy na kawę.
- Jeśli jest używany wspólny język roboczy, osoby płynnie się nim posługujące muszą mówić powoli i zrozumiale oraz unikać kolokwializmów i mylących akronimów.
- Przewodniczący powinien systematycznie robić podsumowania, upewniając się, że każdy zdaje sobie sprawę, kiedy w trakcie spotkania zostały podjęte najważniejsze decyzje.
- Korzystajmy z tablic (*flip charts*) i innych pomocy wizualnych, aby zapisywać plany, rozwiązania najistotniejszych kwestii i podejmowane decyzje.
- Starajmy się, aby wnioski przeradzały się w porozumienia. Upewnijmy się, że wszyscy uczestnicy mają szansę na zabranie głosu (nie tylko ci, którzy mówią płynnie w języku roboczym).

## 7.2. Wizyty studyjne

---

### Przykład: Wizyty studyjne uczestników działań prowadzo- nych przez PRR (TCA 233 LE MAT)

---

- Potwierdźmy na końcu wszystkie zawarte porozumienia oraz wyznaczmy dalsze działania. Upewnijmy się, że wszyscy partnerzy rozumieją te ustalenia oraz wiedzą, co mają robić.

#### Planowanie wstępne

Wizyty studyjne to znakomita okazja do zaangażowania się w działania ponadnarodowe członków PRR, uczestników prac PRR, a nawet osoby mające wpływ na decyzje polityczne oraz sponsorów. Jest to zawsze wspaniałe doświadczenie dla tych, którzy po raz pierwszy obserwują pracę w innym kraju członkowskim. Zaplanujmy cele wizyty i jej program, ustalmy skład zespołu zajmującego się obsługą wizyty, a także obieg informacji podczas jej trwania. Oto kilka prostych wskazówek:

- poprośmy potencjalnych uczestników, aby przygotowali spis zagadnień, z którymi pragną się zapoznać (ze wskazaniem, z jakimi specjalistami chcieliby się spotkać oraz jakie chcieliby poznać zagadnienia);
- poprośmy gospodarzy, aby w odpowiedzi przedstawili wstępny program wizyty;
- kiedy goście ustosunkują się do tej propozycji, zaplanujmy ostateczną wersję programu;
- załatwiamy sprawy telefonicznie albo przez pocztę elektroniczną, ale jeśli wynikną problemy lub nieporozumienia, zorganizujmy bezpośrednio spotkanie kluczowych organizatorów.

---

Ponadnarodowe partnerstwo LE MAT obejmuje Niemcy, Grecję, Włochy, Szwecję i Wielką Brytanię. Stara się pomóc osobom znajdującym się w szczególnie trudnej sytuacji w znalezieniu pracy w gospodarce społecznej. Jednym z działań ponadnarodowych jest przeprowadzenie wywiadów badawczych podczas wizyt studyjnych w różnych krajach. W tym celu jedna z ponadnarodowych grup roboczych stworzyła „niezbędnik prowadzenia wywiadu”. Składa się nań kwestionariusz, instrukcje oraz magnetofon. Wyniki tych wywiadów zostaną opublikowane w książce, w której zostaną także omówione dobre przykłady oraz przedstawiony zbiór doświadczeń z pracy w gospodarce społecznej w krajach uczestniczących w partnerstwie.

---

#### Sugestie dla gospodarzy

- Odpowiednio przygotujmy wszystkie osoby zaangażowane w wizytę po stronie gospodarzy (poinformujmy je i wysłuchajmy ich).
- Zapytajmy o indywidualne zainteresowania każdego gościa i spróbujmy się do nich dostosować.
- Sprawdźmy, jakich języków używają uczestnicy, jakie są ich wymogi żywieniowe i inne specjalne wymagania.
- Upewnijmy się, czy podczas wizyt nie przewidziano zbyt wielu zajęć.
- Zaplanujmy program towarzyszący, ale także trochę wolnego czasu dla uczestników.

### Sugestie dla gości

- Przekażmy naszemu gospodarzowi z odpowiednim wyprzedzeniem szczegółowe informacje dotyczące naszego zespołu (nazwiska, płeć, nazwa organizacji, stanowisko służbowe, rola w PRR, dziedzina, którą dana osoba się zajmuje, inne zainteresowania, znajomość języków obcych, specjalne wymagania żywieniowe itd.).
- Jeśli gospodarz nie może zapewnić tłumacza, być może będziemy musieli włączyć do naszego zespołu kogoś, kto będzie pełnił tę rolę.
- Przed wizytą zorganizujemy spotkanie wszystkich uczestników, w celu przedstawienia programu wizyty oraz poinformowania ich na temat organizacji gospodarza i jej roli w partnerstwie ponadnarodowym. Uczestników należy także zaznajomić z programem towarzyszącym, poinformować, gdzie znajduje się hotel oraz jak zorganizowano wyżywienie.

Dalszą pomoc i porady można znaleźć w fińskim podręczniku dotyczącym spotkań ponadnarodowych, który jest dostępny na stronie internetowej EFS w Finlandii.

## 7.3. Tworzenie usług, produktów lub systemów – wspólnie bądź równolegle

---

Nasza działalność ponadnarodowa powinna zawsze przynosić konkretne efekty. Wszelkie rezultaty muszą być dokumentowane i upowszechnione, co stanowi element procesu włączania ich do głównego nurtu polityki i praktyki (*mainstreaming*). Efektywność współpracy ponadnarodowej możemy zwiększyć na wiele sposobów.

- Jeśli porównujemy sytuację i działania podejmowane w różnych państwach członkowskich, ustalmy punkty odniesienia, abyśmy mogli zobaczyć, jak można udoskonalić kierunki działań i rozwiązania praktyczne w innych krajach.
- Skorzystajmy z wiedzy, doświadczenia i metod innych państw członkowskich oraz spróbujmy – jeśli okaże się to niezbędne – znaleźć sposoby, jak można by je zaadaptować w nowych warunkach.

### Przykład: Wspólnie opracowany model certyfikacji (TCA 1312 DIAPASON)

---

Nowy model certyfikacji w ramach EQUAL, nazwany OPTIMA, został opracowany przez włosko-hiszpańskie partnerstwo ponadnarodowe. Opiera się on na modelu certyfikacji opracowanym przez PRR hiszpańskie w ramach projektu NOW, który jest uznawany na poziomie Unii Europejskiej. Certyfikacja ta jest bardzo droga, co zniechęca do niej małe przedsiębiorstwa. Stworzono więc nowy, bardziej ekonomiczny model. Jest on obecnie testowany przez 10 włoskich małych i średnich firm z sektorów spożywczego, tekstylnego, usług społecznych i budowlanego. W Hiszpanii zamierza się rozszerzyć model OPTIMA na małe firmy i wykorzystać go do zwiększenia udziału kobiet w sektorach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn. Również Włochy zamierzają przyjąć ten model i szeroko go wykorzystać.

---

- Kiedy tworzymy wspólne systemy, procesy czy produkty, przy tworzeniu wspólnej strategii wykorzystajmy mocne strony każdego partnera.
- Upewnijmy się, że to, co tworzymy, jest przydatne, jasno ustalmy adresatów naszych działań oraz zaplanujmy, jak zamierzamy dotrzeć do nich z naszymi produktami.
- Upewnijmy się, że wszystko, co tworzymy (produkty, narzędzia, metody) będzie udostępnione innym.
- Jeśli tworzymy produkty o wartości rynkowej i zamierzamy je wprowadzić na rynek, postarajmy się o wskazówki od Instytucji Zarządzającej. Zwróćmy szczególną uwagę na prawa dotyczące własności intelektualnej (zob. rozdział 3.6: Własność Intelektualna).
- Partnerzy lub pracownicy projektu wybrani do odbycia stażu powinni być dobrze zmotywowani, pomysłowi i zdolni do samodzielnego działania.
- Uczestnicy muszą być dobrze przygotowani do każdej pracy, jaką będą wykonywać podczas stażu, muszą także znać język obcy na poziomie gwarantującym porozumienie się podczas wykonywania pracy.
- Staże – jeśli mają być użyteczne i owocne – powinny trwać przez odpowiedni czas (minimum 2–3 tygodnie, maksimum 3 miesiące).

## 7.4. Dzielenie się doświadcze- niami przez udział w stażach

---

### Przykład: Praktyki angażujące beneficjentów (TCA 233 EXIT)

---

Grupą docelową szwedzkiego PRR są osoby, które po opuszczeniu zakładów karnych rozwijają spółdzielczość. Niektórzy jako liderzy projektów odgrywają aktywną rolę we współpracy ponadnarodowej. Jednym ze specjalnych zadań jest przeprowadzanie wywiadów z kolegami o podobnej przeszłości z włoskich spółdzielni, które mają znacznie większe doświadczenie niż spółdzielnie szwedzkie. Udział w projekcie podbudował byłych więźniów i – dzięki osiągniętym sukcesom – stał się powodem do dumy.

- Kiedy powyższe kwestie zostały już ustalone, upewnijmy się, że każdy rozumie cele stażu, włączając w to indywidualne cele edukacyjne i zadania do wykonania.
- Bądźmy realistyczni i weźmy pod uwagę możliwości zarówno uczestnika stażu, jak i gospodarzy w zakresie rozwiązania problemów technicznych i praktycznych, jakie wiążą się ze szkoleniem czy pracą w innym kraju i języku.

- Każdy musi być dobrze przygotowany: uczestnicy, a tam, gdzie jest to przewidziane – ich rodziny, personel towarzyszący, organizacje wysyłające i goszczące, przedsiębiorstwa goszczące oraz (jeśli dotyczy) przyjmujące rodziny.
- Sprawy praktyczne (jak ubezpieczenie medyczne oraz ubezpieczenie związane z zatrudnianiem stron trzecich) muszą być załatwione dużo wcześniej przed rozpoczęciem stażu.
- Zasadnicze znaczenie ma wcześniejsze przekazanie niektórych informacji i przeprowadzenie szkoleń, aby się upewnić, że uczestnicy rozumieją różnice kulturowe, a także zróżnicowanie metod pracy i wynikające z języka oraz mogą sobie z nimi poradzić.

Musi istnieć uzgodniony system monitorowania, w ramach którego zarówno goszczące PRR, jak i pracodawcy osób odbywających praktyki kontaktują się i informują o postępach.

#### **Na zakończenie ...**

Wytyczne dla drugiej rundy IW EQUAL przedstawione w Komunikacie Komisji zatytułowano „Swobodny przepływ dobrych pomysłów” (*Free Movement of Good Ideas*). Szczególnie podkreśla się tam zobowiązanie wszystkich PRR do przygotowania i dokumentowania raportów dotyczących ich prac, z uwzględnieniem działań ponadnarodowych oraz wartości dodanej, jaką działania te wnoszą do polityki i praktyki. Upewnijmy się, że nasza działalność ponadnarodowa jest w pełni dokumentowana w raportach, które przygotowujemy dla Instytucji Zarządzającej / Krajowej Struktury Wsparcia. Bardzo mocno zachęcamy do wykorzystywania Internetu w celu upowszechniania rezultatów działań ponadnarodowych.



# 8. Planowanie finansowe

*Ważne jest, by pamiętać, że istnieją dwa rodzaje przepisów dotyczących rozwiązywania kwestii finansowych: przepisy wspólnotowe, które są identyczne dla każdego kraju członkowskiego, oraz przepisy krajowe, które mogą być odmienne.*

*Nie należy dać się złapać w pułapkę różnic między państwami. Trzeba raczej poszukiwać wspólnych rozwiązań.*

## 8.1. Przepisy i procedury finansowe

Osoby administrujące budżetami PRR oraz koordynatorzy ponadnarodowi, którzy odpowiadają za finanse swojego PRR oraz tę część jego budżetu, która jest przeznaczona na współpracę ponadnarodową muszą znać:

- kluczowe przepisy i procedury finansowe obowiązujące w Unii Europejskiej;
- specyficzne dla Inicjatywy EQUAL kwestie dotyczące planowania i zarządzania finansowego.

### UWAGA

Należy pamiętać, iż między państwami członkowskimi mogą istnieć pewne różnice pod względem szczegółowych przepisów i zasad dotyczących finansów. W przypadku wątpliwości należy skonsultować się z Instytucją Zarządzającą.

Podstawowe przepisy wspólnotowe określają, jakie wydatki podlegają refundacji i kto może się o nią ubiegać, w jaki sposób można dzielić koszty oraz jak uniknąć podwójnego finansowania. Odzwierciedlają krytyczne uwagi Trybunału Obrachunkowego, a także biorą pod uwagę znaczący wzrost środków przeznaczonych na współpracę ponadnarodową w ramach EQUAL.

### Kategorie wydatków kwalifikowalnych w ramach współpracy ponadnarodowej

- A. Koszty związane z udziałem w spotkaniach roboczych i wydarzeniach specjalnych oraz wizytach informacyjnych (koszty podróży, noclegów, wyżywienia).
- B. Koszty komunikacji i tłumaczeń ponoszone w celu ułatwienia wymiany informacji i doświadczeń.
- C. Koszty wizyt informacyjnych i staży uczestników (trenerów, uczestników szkoleń, personelu, kluczowych aktorów i innych osób).
- D. Wkład finansowy poszczególnych PRR poniesiony na poczet wspólnych działań oraz wspólnego rozwijania usług i produktów.
- E. Koszty spotkań, wizyt informacyjnych, staży itd., łącznie z kosztami wynajęcia pomieszczeń, tłumaczeń ustnych, tłumaczeń pisemnych na uzgodnione języki robocze, poczęstunków.

## 8.2. Planowanie i zarządzanie finansowe

---

F. Koszty wspólnych działań oraz wspólnego tworzenia usług i produktów realizowanych przez strony trzecie. W przypadku istnienia porozumienia dotyczącego dzielenia kosztów, koszty kwalifikowane dla tej kategorii i kategorii G (poniżej) nie mogą przekraczać 25% wartości Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA).

G. Koszty czasu pracy personelu PRR poświęconego na współpracę ponadnarodową (jeżeli nasza IZ wymaga włączenia tych kosztów do TCA), koszty personelu Sekretariatu Koordynującego, konsultantów, ekspertów, a także wspólnych badań oraz ewaluacji wspólnych prac.

Przed rozpoczęciem planowania budżetu każdego PRR oraz przed podjęciem decyzji, jakie sumy i jaki procent budżetu będzie przeznaczony na działania ponadnarodowe, należy wziąć pod uwagę następujące istotne informacje:

- budżety PRR przeznaczone na współpracę ponadnarodową różnią się znacznie, ponieważ same PRR są zróżnicowane pod względem wielkości, a także różnią się od siebie proporcje ogólnych budżetów PRR przeznaczone na ten cel;
- plany muszą być opracowane bardzo uważnie, po wnikliwej analizie tego, jaki wkład może zaoferować każde PRR, unikając z jednej strony nadmiernych oczekiwań ze strony partnerów o niewielkich budżetach, a z drugiej strony – nadmiernego obciążania partnerów mających większe budżety;
- jeżeli się okaże, że w budżecie naszego PRR nie ma wystarczających środków na wykonanie wszystkich planowanych prac, niektórzy partnerzy mogą być w stanie powiększyć procent ich budżetu zarezerwowany na działania ponadnarodowe albo też możemy poszukać dodatkowego wsparcia finansowego z innych źródeł krajowych lub lokalnych.

### Budżet na każde zadanie

Najlepiej jest planować budżet dla każdego zadania lub dla każdego etapu programu pracy. Wkład każdego PRR musi być jasno zdefiniowany, w celu podkreślenia zobowiązań i uniknięcia nieporozumień. Planowanie budżetu według zadań lub etapów pomoże również określić i uzgodnić podstawowe zasady wydatkowania, a także zakończyć prace nad **ogólnym budżetem ponadnarodowym**, w którym wykazany będzie wkład i zakres odpowiedzialności każdego PRR.

## Wspólne zasady i procedury przedstawiania oraz kontrolowania działań ponadnarodowych

Koszty poniesione na działania o charakterze ponadnarodowym są dzielone pomiędzy PRR uczestniczące w partnerstwie ponadnarodowym i muszą być wyraźnie przedstawione w Umowie o Współpracy Ponadnarodowej (TCA).

Budżety ponadnarodowe są **prezentowane w dwóch częściach**:

- **Indywidualne koszty ponadnarodowe** wynikające z podziału zadań (i związanych z nimi kosztów) pomiędzy PRR. Mogą one łączyć się bezpośrednio z działaniami (moduły wspólnego planu pracy) wykonywanymi przez jedno z PRR (kategorie 1a – 1d) i są ponoszone przez PRR wykonujące dane działania.
- **Wspólne koszty ponadnarodowe** ponoszone na wspólne działania, usługi i tworzone razem produkty, z których każde PRR w partnerstwie ponadnarodowym oczekuje równych (EQUAL) korzyści (kategorie 1e do 1g). *Wspólne koszty ponadnarodowe mogą być dzielone jedynie przez PRR zlokalizowane w krajach członkowskich UE.*

### Wspólne koszty ponadnarodowe

Możliwe są tu dwa podejścia.

#### A. Rozwiązania polegające na wykorzystaniu zasady wzajemności

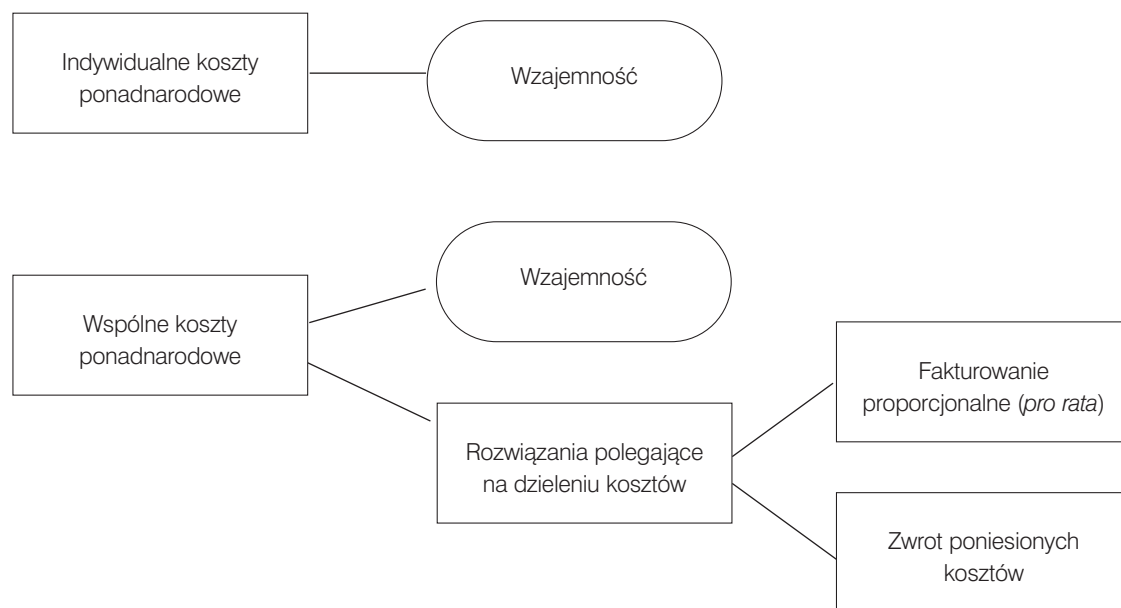
**Zasada wzajemności** przewiduje, że koszty działań ponadnarodowych są równomiernie rozłożone pomiędzy PRR uczestniczące w partnerstwie ponadnarodowym. Zakłada się, iż wszystkie PRR w równym stopniu korzystają ze współpracy. Kiedy tak jest i gdy partnerzy dysponują mniej więcej równymi zasobami, wtedy koszty mogą zostać rozdzielone pomiędzy nich, można uzgodnić sprawiedliwy budżet, w ramach którego partnerzy ponoszą koszty równe lub proporcjonalne do podejmowanych przez nich działań i korzyści wynoszonych ze współpracy.

#### B. Rozwiązania polegające na wykorzystaniu zasady podziału kosztów

W sytuacjach, gdy nie można zastosować zasady wzajemności lub gdy z jakichś powodów nie jest to opcją preferowaną, należy uzgodnić **zasady podziału kosztów**. Mogą one obejmować pewne transfery funduszy pomiędzy PRR albo płatności dla podwykonawców. Uzgodnione muszą zostać rodzaje działań, w przypadku których koszty są dzielone. Należy również ustalić wzór, według którego koszty przypisywane są poszczególnym PRR, a także metody przyznawania kontraktów oraz wymagania dotyczące faktur.

Niezależnie od tego, czy przyjęta zostanie **zasada wzajemności**, czy **rozwiązania polegające na dzieleniu kosztów**, metoda, która będzie stosowana w celu dokonania podziału kosztów pomiędzy PRR, musi być wyraźnie przedstawiona w Umowie o Współpracy Ponadnarodowej.

#### Model podziału kosztów w ramach budżetu ponadnarodowego i zarządzania tym budżetem



#### Rozwiązania polegające na wykorzystaniu zasady wzajemności

W ramach rozwiązań opartych na **zasadzie wzajemności** grupy zadań zostają podzielone między PRR, które się nimi zajmują i finansują je. Zadania te mogą być wykonane przez partnerów ponadnarodowych lub przez podwykonawców. Zasada wzajemności musi być stosowana w przypadku organizacyjnych kosztów spotkań itd. (kategoria E). **Koszty te zawsze muszą być ponoszone przez PRR będące gospodarzem.**

#### Przykład: Podział kosztów (TCA 1060 THE X-TRAIN)

W partnerstwie ponadnarodowym składającym się z pięciu partnerów jeden partner podjął się zorganizowania ewaluacji Umowy o Współpracy Ponadnarodowej. Zadanie to zlecono szkole wyższej, a trzech partnerów podzieliło koszty bezpośrednio między siebie. Czwarty partner sfinansował stronę internetową partnerstwa. Piąty partner zatrudnił podwykonawcę ze swojego kraju, a podwykonawca ten przeprowadził dalsze prace w ramach ewaluacji.

## Rozwiązania polegające na wykorzystaniu zasady podziału kosztów – zarządzanie

PRR mogą dokonać wyboru między jednym z dwóch poniższych rozwiązań dotyczących dzielenia kosztów:

- **Metoda faktur proporcjonalnych (*pro rata*)** – jedno PRR podpisuje kontrakt ze stroną trzecią w imieniu wszystkich partnerów; w umowie tej precyzuje, że proporcjonalne faktury powinny być wystawiane wszystkim PRR należącym do partnerstwa ponadnarodowego, które zapłacą wykonawcy bezpośrednio.
- **Metoda zwrotu wydatków** – jedno PRR spełnia rolę wykonawcy w odniesieniu do wspólnych usług lub produktów; otrzymuje i opłaca faktury podwykonawców, po czym otrzymuje od pozostałych PRR zwrot wydatków na podstawie wystawionych przez siebie not przedstawiających koszty według uzgodnionego modelu; zasadę tę można stosować również w sytuacjach, gdy jedno PRR przyjmuje rolę koordynatora ponadnarodowego (por. rozdział 8.1, kategoria G).

Wszystkie rozwiązania dotyczące podziału kosztów muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami wspólnotowymi dotyczącymi rynku wewnętrznego i nie mogą tworzyć nowych barier dla świadczenia usług na terenie całej Wspólnoty.

Wszelkie odstępstwa od tych ogólnych zasad muszą znaleźć właściwe uzasadnienie w Umowie o Współpracy Ponadnarodowej.

### 8.3. Uwagi dodatkowe

---

- Musimy mieć na uwadze przepisy i zasady finansowe wprowadzone przez naszą Instytucję Zarządzającą. Przepisy te są zróżnicowane w poszczególnych państwach członkowskich. Musimy się z nimi zapoznać zanim rozpoczniemy planowanie partnerstwa ponadnarodowego.
- Dla działań ponadnarodowych należy mieć oddzielny budżet i konto, co – jeśli zajdzie taka potrzeba – pozwoli łatwo zidentyfikować wydatki ponadnarodowe.
- Wydatki indywidualne naszego PRR i wydatki wspólne powinny być oddzielone.
- Musimy przechowywać pełną dokumentację wszystkich transakcji finansowych i **nigdy** nie możemy dokonać płatności bez **oryginału** faktury. Gdy w grę wchodzi zwrot wydatków w ramach wspólnych kosztów ponadnarodowych, musimy się upewnić, jakie są wymagania formalne naszej Instytucji Zarządzającej w odniesieniu do poświadczonych kopii (oryginałów faktur) jako podstawy dokonania płatności.

- Musimy unikać podwójnego liczenia kosztów. Na przykład nie możemy starać się o zwrot wszystkich kosztów związanych z telekomunikacją jako kosztu krajowego, a następnie przedstawiać koszty rozmów międzynarodowych jako koszt ponadnarodowy.
- Musimy z góry uzgodnić z naszymi partnerami podstawowe zasady postępowania w odniesieniu do wspólnych wydatków (to znaczy: kto za co płaci). Musimy zapewnić, aby Umowa o Współpracy Ponadnarodowej w sposób precyzyjny określała wkład każdego PRR do działań ponadnarodowych.
- Podczas negocjacji z partnerami musimy wiedzieć, czy przedstawiane przez nich koszty obejmują koszty personelu zajmującego się współpracą ponadnarodową.
- Musimy z góry uzgodnić z partnerami procedury, które będą stosowane, jeśli jeden lub więcej partnerów zechce dokonać zmian we wcześniejszych ustaleniach finansowych.
- Musimy omówić i z góry ustalić z naszymi partnerami pewne plany awaryjne: np. co się stanie, gdy jeden z partnerów opóźnia się z pracami lub (z jakiegokolwiek przyczyny) musi zrezygnować z udziału w partnerstwie. Musimy spróbować przewidzieć problemy i mieć gotowy „plan B”, który pozwoli rozwiązać takie sytuacje.
- Jeżeli coś dzieje się nie tak jak powinno, musimy działać szybko, ale bez paniki. Powinniśmy skonsultować się z naszą Instytucją Zarządzającą i Krajową Strukturę Wsparcia.
- Jeśli chodzi o zarządzanie płynnością finansową i plany „awaryjne”, musimy mieć pewność, że damy sobie radę z nieprzewidywanymi sytuacjami (np. z opóźnieniami w płatnościach, nieprzewidywanymi kosztami czy przekroczeniem planowanych kosztów).
- Należy się upewnić, iż nasze działania są zgodne z przepisami krajowymi.
- Nasze systemy finansowe muszą być w pełni zgodne z krajowymi przepisami w dziedzinie rachunkowości.

# 9. Monitorowanie i ewaluacja

*Człowiek genialny nie popełnia błędów.*

*To, co początkowo wydawało się błędem, stanowi dla niego inspirację do kolejnych odkryć.*

## 9.1. Uzasadnienie obowiązku dokumentowania prowadzonych działań oraz oceniania ich znaczenia

EQUAL – kładąc nacisk na rozwiązania innowacyjne, podejście partnerskie oraz oddziaływanie na politykę i praktykę – stwarza bardzo specyficzne wyzwania dla procesów monitorowania i ewaluacji.

Bieżące monitorowanie i ocena będą:

- wspierały właściwe wdrażanie Umów o Współpracy Ponadnarodowej i zarządzanie nimi;
- pomagały ocenić wartość dodaną współpracy ponadnarodowej;
- przyczyniały się do weryfikacji dobrych praktyk oraz wprowadzania ich do głównego nurtu polityki i praktyki;
- pozwalały wyciągnąć wnioski na kolejny okres programowania.

W związku z tym od poszczególnych PRR wymaga się:

- **Monitorowania oraz ewaluacji swojego własnego PRR, działań ponadnarodowych i osiągnięć**, aby poprawić zarządzanie, wykonanie i oddziaływanie prowadzonych prac.
- **Dostarczania danych i informacji na potrzeby ewaluacji na poziomie Unii Europejskiej** (Instytucje Zarządzające / Krajowe Struktury Wsparcia wydają wytyczne na temat tego, jakie dane powinny być w tym celu dokumentowane i udostępniane).
- **Zbierania informacji oraz dokumentowania doświadczeń i rezultatów na potrzeby sieci tematycznych** tworzonych na poziomie krajowym i wspólnotowym. Dotyczy to zwłaszcza dostarczania dowodów na korzyści wynikające z nowych, opracowanych i przetestowanych rozwiązań oraz wykazywania ich użyteczności. Doświadczenia i rezultaty będą zebrane w ramach sieci tematycznych służących identyfikowaniu, weryfikowaniu i upowszechnianiu dobrych praktyk. Również państwa członkowskie mają własne strategie włączania rezultatów działań do głównego nurtu polityki, w związku z czym określają, jaką rolę powinny odgrywać PRR i sieci tematyczne w identyfikowaniu dobrych praktyk.

W związku z tym każde partnerstwo ponadnarodowe musi przedstawić w Umowie o Współpracy Ponadnarodowej (TCA), w jaki sposób zamierza monitorować i oceniać swoje własne działania.

**Przykład:  
Znaczenie  
monitorowania  
i ewaluacji  
(TCA 908 ARBORES)**

---

Obowiązek monitorowania i ewaluacji spoczywa w równym stopniu na wszystkich partnerach. Już na początku prowadzenia swojej działalności partnerstwo musi podjąć decyzję, w jaki sposób będzie ten obowiązek realizowało i kto będzie za to odpowiedzialny.

---

Monitorowanie i ewaluacja działań ponadnarodowych są szczególnie ważne dla partnerstwa ponadnarodowego. W procesach tych biorą udział koordynatorzy ponadnarodowi każdego PRR oraz pracownicy merytoryczni wszystkich PRR należących do partnerstwa ponadnarodowego. Bieżąca ewaluacja procesów ponadnarodowych umożliwia bardziej dynamiczną wymianę doświadczeń i metodologii. Czas trwania seminariów monitorujących przedłużono do 2 dni, a podejście oparte na aktywnym uczestnictwie zostało rozszerzone na prace nad wspólnymi produktami.

---

Przydatnym narzędziem w procesie ewaluacji może być również podejście oparte na Modelu Matrycy Logicznej, zaadaptowane do potrzeb Inicjatywy EQUAL i opisane w *Poradniku na temat Partnerstwa*. Wspomniano o nim w rozdziale 5, a w pełni objaśnione jest w *Poradniku na temat Partnerstwa* (również dostępnym na europejskiej stronie internetowej EQUAL).

## **9.2. Monitorowanie**

---

Monitorowanie daje odpowiedź na pytanie, co się działo. W partnerstwie ponadnarodowym bardzo istotna jest możliwość monitorowania procesów, sygnalizowania postępów, dokumentowania sukcesów, a także otrzymywania wczesnych ostrzeżeń w przypadku pojawiających się problemów lub uzyskiwania niewystarczających rezultatów działań. W programach finansowanych ze środków publicznych partnerstwa muszą prowadzić dokumentację swoich działań.

Każde partnerstwo ponadnarodowe EQUAL musi opracować plan i sposób monitorowania swoich działań oraz osiągnięć. Odpowiednie raporty z procesu monitorowania są zazwyczaj przygotowywane na spotkania poświęcone zarządzaniu działaniami ponadnarodowymi. PRR mogą następnie zawrzeć te informacje w swoich raportach dla Instytucji Zarządzających.

W partnerstwie ponadnarodowym wiele istotnych informacji znajduje się w posiadaniu poszczególnych PRR. Te informacje muszą być odpowiednio usystematyzowane oraz udostępnione wszystkim partnerom. Niezależnie od tego, jaki rodzaj monitorowania zostanie wybrany, należy:

- w sposób wiarygodny zbierać informacje, umożliwiając rejestrowanie wyników w odniesieniu do planowanych rezultatów i najważniejszych etapów realizacji działań;
- zapewniać poszczególnym partnerom dostęp do posiadanych przez partnerstwo informacji na temat postępów we współpracy ponadnarodowej.

Nie ma jednego modelu zbierania informacji na potrzeby monitorowania współpracy ponadnarodowej, niemniej w pierwszej rundzie EQUAL **zostały wypracowane dwie dobre praktyki** możliwe do zastosowania:

- najlepszym sposobem na usystematyzowanie informacji na potrzeby monitorowania jest włączenie tego zadania do obowiązków koordynatora ponadnarodowego;
- najlepszą metodą dzielenia się informacjami jest stworzenie strony internetowej poświęconej zarządzaniu współpracą ponadnarodową (można wykorzystać miejsce na stronie internetowej jednego z partnerów); na stronie tej można przechowywać wszelkie materiały, dzięki czemu wszyscy partnerzy będą mieli do nich dostęp; może ona stać się forum otwartego dialogu między partnerami; dostęp do takiej strony może być powszechny, a informacje poufne (np. na temat budżetów) mogą być przechowywane w plikach chronionych hasłem.

### 9.3. E w a l u a c j a

---

W ramach ewaluacji współpracy ponadnarodowej EQUAL konieczne jest dokonanie oceny trzech aspektów:

- **trafności** działań i rezultatów, ze wskazaniem zakresu, w jakim wspólne cele zaspokajają wspólne potrzeby i odnoszą się do wspólnych problemów;
- **efektywności** (relacja między nakładami a wynikami) oraz **skuteczności** (rezultaty w odniesieniu do wyznaczonych celów) planowania, zarządzania i realizacji działań;
- **oddziaływania** (wartość, jaką współpraca ponadnarodowa wniosła do działań i rezultatów każdego zaangażowanego PRR w krótkiej perspektywie czasu oraz sposób, w jaki ta współpraca wpłynęła na politykę i praktykę na poziomie europejskim, krajowym i lokalnym w dłuższej perspektywie czasu).

**Przykład:  
Wspólne podejście  
do ewaluacji  
(TCAs 2695  
ADAPTATION AND  
INNOVATION  
NETWORK)**

---

Partnerstwo ADAPTATION AND INNOVATION NETWORK podpisało Umowę o Wspólnej Ewaluacji z innym partnerstwem ponadnarodowym, angażując w działania w sumie 9 państw członkowskich (więcej szczegółów można znaleźć w bazie ECDB). Koncepcja polega na testowaniu nowatorskich metod i narzędzi, które mogą wzmocnić proces włączania wyników prac do głównego nurtu polityki i praktyki zarówno na poziomie krajowym jak i międzynarodowym.

Dobre praktyki są oceniane poprzez:

- wymianę odpowiednich raportów i dokumentów;
  - spotkania robocze pracowników w celu opracowania narzędzi i metod ewaluacji;
  - wykorzystywanie spotkań ponadnarodowych do prowadzenia porównań i oceny poprzez ankiety i obserwacje;
  - wspólne przygotowywanie raportów okresowych i końcowych.
-

## Ewaluacja partnerstw ponadnarodowych

Ewaluacja rozpoczyna się już na samym początku współpracy ponadnarodowej. Jest to część zorganizowanego procesu uczenia się, która wymaga systematycznego planowania, monitorowania i bieżącej oceny celów, działań oraz rezultatów. Tak więc partnerstwa ponadnarodowe biorące udział w drugiej rundzie IW EQUAL będą musiały zaplanować cykl ewaluacyjny dostosowany do etapów działań partnerstwa ponadnarodowego.

Cykl życia projektu	Cykl ewaluacyjny (Dlaczego? Co? Kto? Jak? Kiedy?)
<p><b>Faza przygotowawcza</b> (dawniej Działanie 1)</p> <p>PRR poszukują partnerów PRR prowadzą negocjacje z partnerami TCA zostają zatwierdzone</p> <p><b>Faza wdrażania</b> (dawniej Działanie 2)</p> <p>Partnerstwa ponadnarodowe rozpoczynają prace</p> <p>Partnerstwa ponadnarodowe finalizują prace</p> <p>Można włączyć fazę upowszechniania (Działanie 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zasoby</b> – czy są odpowiednie w odniesieniu do zamierzeń i celów partnerstwa ponadnarodowego?</li> <li>• <b>Działania i wydarzenia</b> – czy stanowią odpowiednie narzędzie do osiągnięcia celów wyznaczonych w TCA i czy są prowadzone w sposób efektywny?</li> <li>• <b>Wskaźniki – czy są zgodne z zasadą SMART?</b></li> <li>• <b>Uczestnictwo</b> – czy uczestnictwo PRR w działaniach partnerstwa ponadnarodowego jest zarówno powszechne, jak i angażujące? Czy jest rzeczywiste, czy symboliczne?</li> <li>• <b>Reakcje</b> – czy partnerstwo ponadnarodowe wywołało przydatne (pozytywne) reakcje ze strony innych kluczowych partnerów i uczestników? Czy wpływa na zmianę zachowań i postaw (np. wśród organizacji regionalnych zajmujących się rynkiem pracy)?</li> <li>• <b>Świadomość i przekazywanie wiedzy</b> – czy partnerstwo ponadnarodowe informuje społeczeństwo i instytucje na temat swych osiągnięć oraz nowych sposobów postrzegania problemów rynku pracy?</li> <li>• <b>Działania</b> – czy partnerstwu ponadnarodowemu udało się zainspirować odpowiednie i skuteczne działania związane z wyznaczonymi zamierzeniami i celami, zwłaszcza jeśli chodzi o wpływ na politykę i praktykę rynku pracy?</li> <li>• <b>Oddziaływanie</b> – czy partnerstwo ponadnarodowe wywiera pozytywny wpływ na otoczenie, w którym działa (lepsze oferty pracy, łatwiejsze wchodzenie i powroty na rynek pracy, większa integracja społeczna, poprawa w dziedzinie równości szans itp.)?</li> </ul> <p>Podjęmowane są <b>decyzje</b> dotyczące <b>typu ewaluacji</b> oraz przeznaczonego na nią <b>budżetu</b>.  <b>Plany ewaluacji zostają wprowadzone w życie.</b>  <b>Wyznaczeni zostają ewaluatorzy wewnętrzni i zewnętrzni.</b>  <b>Przeprowadzona zostaje końcowa ewaluacja wdrożenia.</b></p>

Ponieważ w przypadku ewaluacji większości PRR Inicjatywy EQUAL bieżąca ocena działań i osiągnięć, oparta na wspólnym planowaniu i przekazywaniu informacji zwrotnych kierownikom ponadnarodowym i partnerom (samoocena), jest najczęściej stosowanym podejściem, może ona być prowadzona wyłącznie przez partnerów lub też przy wsparciu ewaluatora zewnętrznego. Jeżeli ewaluator zewnętrzny opracowuje kryteria oceny i odnośne wskaźniki we współpracy z partnerami ponadnarodowymi, to ewaluacja taka nadal mieści się w kategorii samooceny.

**Przykład:  
Wzajemna ocena  
partnerów  
(TCA 1007 IRIS)**

---

Partnerstwo ponadnarodowe IRIS korzysta z doświadczeń wcześniejszego partnerstwa o nazwie HORIZON i wykorzystuje system ewaluacji polegający na wzajemnej ocenie partnerów:

- partnerzy wspólnie opracowali narzędzia i metodologię ewaluacji;
- każde PRR kolejno pełniło rolę ewaluatora.

Oprócz procesu wzajemnej oceny partnerów partnerstwo ponadnarodowe korzystało z usług ewaluatora zewnętrznego, który zapewnił wsparcie metodologiczne procesu przekazywania dobrych praktyk podczas wymiany pracowników, seminariów ponadnarodowych oraz posiedzeń Grupy Sterującej.

---

#### **Podejście oparte na uczeniu się**

Partnerstwa ponadnarodowe EQUAL najwięcej korzyści wnoszą z **ewaluacji opartej na uczeniu się**. Ewaluacja ta pozwala wszystkim partnerom na stawianie pytań, określanie kryteriów sukcesu, a także ocenę rezultatów. Podejście to znajduje zastosowanie przy bieżących ewaluacjach prowadzonych na poziomie krajowym oraz bieżącej ocenie każdego z uczestniczących PRR. **Bez względu na to, czy korzystamy z niezależnego ewaluatora, wymagane jest wprowadzenie procesu samooceny.**

---

**Przykład:  
Wskaźniki ewaluacji  
(TCA 2886  
PLANQUALITY)**

---

Ogólne wskaźniki wybrane do ewaluacji projektu „EQUAL Voices”:

- A. Osiągnięcie w ramach partnerstwa ponadnarodowego PlanQuality wyznaczonych celów bezpośredniej wymiany informacji i komunikacji między partnerami.
  - B. Potencjalne oddziaływanie działań ponadnarodowych na politykę i praktyki na poziomie krajowym lub europejskim.
  - C. Możliwość wypracowania nowych rozwiązań, materiałów, metod szkoleniowych, powszechnie stosowanych przez partnerów.
  - D. Efektywność organizacji partnerstwa ponadnarodowego.
  - E. Skuteczność w promowaniu działań ponadnarodowych.
- 

#### **Wytyczne dla ewaluacji partnerstw ponadnarodowych**

Przeprowadzenie efektywnej ewaluacji PRR lub partnerstwa ponadnarodowego nie jest możliwe, jeśli nie mamy od początku jasności w kwestiach:

- celów partnerstwa i realizowanych przez nie działań;
- wskaźników, które mogą być zastosowane do wykazania ważności podejmowanych zadań oraz ich oddziaływania.

Kluczowe pytania i kwestie do rozważenia	Kogo należy włączyć do działań?	Jakie metody zastosować?	Możliwe wskaźniki i cele
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zasoby</b> – czy są wystarczające do realizacji zamierzeń i celów współpracy ponadnarodowej?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osoby mające wpływ na decyzje polityczne (na poziomie UE i na poziomie krajowym)</li> </ul>	Przegląd planów, budżetów i protokołów spotkań	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uczestnictwo w planowaniu budżetu</li> <li>Koszty w podziale na działania</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Działania i czynności</b> – czy są odpowiednie w odniesieniu do celów wyznaczonych w TCA? Czy są dobrze planowane i realizowane?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PRR i sponsorzy projektu oraz instytucje finansujące (z włączeniem Komisji Europejskiej)</li> </ul>	Ankiety Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uzgodniona kwalifikowalność wszystkich działań</li> <li>Przejrzystość planu pracy</li> <li>Dotychczasowa realizacja planu pracy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Uczestnictwo</b> – czy uczestnictwo PRR w działaniach partnerstwa ponadnarodowego ma charakter zarówno powszechny, jak i angażujący? Czy jest rzeczywiste, czy symboliczne?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zarządzający programem (Instytucje Zarządzające i Krajowe Struktury Wsparcia)</li> </ul>	Ankiety Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wszyscy partnerzy mają zdefiniowane zadania i role</li> <li>Wszyscy partnerzy uczestniczą we wszystkich spotkaniach</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Oddziaływanie</b> – jakie jest oddziaływanie partnerstwa ponadnarodowego na tworzenie miejsc pracy, ułatwianie wchodzenia i powrotów na rynek pracy, zapobieganie wykluczeniu społecznemu, politykę równości szans? Jaki jest wpływ na podnoszenie wiedzy oraz na strategię rynku pracy? Czy jakieś państwo członkowskie pozyskało od innego państwa wiedzę na temat jego polityki i stosowanych praktyk?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerzy PRR oraz partnerzy ponadnarodowi</li> </ul>	Ankiety Wywiady Ankiety ewaluacyjne towarzyszące wydarzeniom i produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przyjęcie przez partnerów wspólnych metod i produktów</li> <li>Dowody na ich wykorzystanie i przydatność</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Świadomość i wiedza</b> – czy są dowody na to, że partnerzy i/lub strony trzecie uzyskały wiedzę na temat najnowszych osiągnięć i nowatorskiego podejścia do problematyki rynku pracy?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkretne grupy dotknięte dyskryminacją i wykluczeniem</li> </ul>	Ankiety Wywiady Ankiety ewaluacyjne towarzyszące wydarzeniom i produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wszyscy partnerzy upowszechniają wyniki prac we wszystkich krajach partnerskich</li> <li>Wybrane fragmenty prac są tłumaczone na inne języki w celu upowszechnienia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Procesy i zarządzanie</b> – czy partnerstwo zostało dobrze zaplanowane i jest właściwie zarządzane?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerzy PRR oraz partnerzy ponadnarodowi</li> </ul>	Przegląd dokumentów Wywiady	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotychczas zrealizowane prace</li> <li>Prace zrealizowane zgodnie z budżetem</li> <li>Partnerzy wypełniają swoje wyznaczone role</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rezultaty i produkty</b> – w jakim stopniu są kompletne i skuteczne?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerzy PRR oraz partnerzy ponadnarodowi</li> </ul>	<p>Wzajemna ocena partnerów</p> <p>Ankiety</p> <p>Wywiady</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkty i wyniki takie, jak zaplanowano</li> <li>Różnice i zmiany rejestrowane</li> <li>Prowadzenie oceny ich jakości i przydatności w odniesieniu do celów</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Przyszła współpraca pomiędzy partnerami</b> – czy jest prawdopodobne, że współpraca będzie kontynuowana po zakończeniu prac partnerstwa ponadnarodowego EQUAL?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerzy PRR oraz partnerzy ponadnarodowi</li> </ul>	<p>Wywiady</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przykłady bezpośredniego wykorzystania materiałów partnerstwa przez partnerów</li> <li>Dowody na to, że partnerzy wprowadzają zmiany do polityki lub praktyk w wyniku dyskusji prowadzonych w partnerstwie</li> <li>Partnerzy określają swe zainteresowania związane z pracą</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Wartość dodana współpracy ponadnarodowej</b> – czy można ją wskazać i opisać w kontekście polityki i praktyki na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i wspólnotowym?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerzy PRR oraz partnerzy ponadnarodowi</li> <li>Osoby mające wpływ na tworzenie polityki (na poziomie UE i na poziomie krajowym)</li> </ul>	<p>Odwołania do polityki na poziomie krajowym i wspólnotowym</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osiągnięcia w odniesieniu do planowanych rezultatów</li> <li>Osiągnięcia w odniesieniu do nieplanowanych rezultatów</li> <li>Uzupełnienia do planu pracy PRR</li> <li>Odniesienia do tych osiągnięć w dokumentach dotyczących polityki i praktyki</li> </ul>

### Ewaluacja wewnętrzna czy zewnętrzna?

Wiele partnerstw opiera się na ewaluacji wewnętrznej. Jeżeli jest przewidywana ewaluacja zewnętrzna, należy zapewnić na nią środki w budżecie.

Typ ewaluacji	Cechy charakterystyczne	Mocne strony ewaluacji	Słabe strony ewaluacji
Wewnętrzna	<p>Grupa pracowników lub uczestników PRR opracowuje i nadzoruje proces ewaluacji.</p> <p>Zadania zostają podzielone między partnerów, następnie informacje o ich realizacji zostają zebrane i spisane przez jednego partnera w formie raportu. Na ogół jest to ten partner, którego język ojczysty jest językiem roboczym PRR.</p> <p>Może obejmować również system wzajemnych ocen partnerów, w ramach którego partnerzy wzajemnie oceniają swoje procesy i produkty.</p>	<p>Oparta na uczestnictwie – możliwe jest włączenie do tego procesu szerokiej grupy pracowników PRR, interesariuszy i beneficjentów.</p>	<p>Czasochłonna – może się wydawać, że jest to opcja tania, jednak taka ewaluacja musi być opracowana i administrowana, co zazwyczaj oznacza, że kierownik lub koordynator ma do napisania dodatkową serię raportów.</p> <p>Jakość końcowego rezultatu z dużym prawdopodobieństwem będzie zdeterminowana przez jakość pracy najsłabszego ogniwa w PRR. Jeśli jeden z partnerów nie wykona swoich zadań, zniweczy cały wysiłek włożony w proces ewaluacji.</p>

<b>Zewnętrzna</b>	Ewaluator zewnętrzny oferuje partnerstwu metodę i model ewaluacji. Może to być ewaluator zewnętrzny jednego z partnerów – prawdopodobnie partner, dla którego język roboczy partnerstwa jest językiem ojczystym.	Może wnieść do prac dodatkowy wkład, oparty na doświadczeniu.  Ewaluacja powinna być przeprowadzona w sposób profesjonalny, zgodnie z planem zatwierdzonym przez PRR.	Może nie być wyczulona na te cele partnerów, które leżą u podstaw ich udziału w PRR. W przypadku partnerstwa ponadnarodowego trudno jest jednej osobie w pełni zrozumieć kwestie kulturowe, wpływające na postępowanie poszczególnych partnerów.
<b>Połączenie ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej</b>	W partnerstwie ponadnarodowym jeden ewaluator zewnętrzny zarządza procesem ewaluacji i opracowuje raporty. Partnerzy współuczestniczą w planowaniu procesu i zapewniają niezbędne materiały.  Można również wykorzystać ocenę wzajemną partnerów.	Może ograniczyć koszty ewaluacji zewnętrznej.  Może stać się częścią procesu wzajemnego uczenia się partnerów.  Proces wzajemnej oceny partnerów, kierowany przez ewaluatora, może być pożyteczny i efektywny.	Trudna do administrowania, chyba że ewaluator zewnętrzny jest ściśle związany z PRR.

# GLOSARIUSZ I WYKAZ SKRÓTÓW

Oficjalny **Glosariusz EQUAL** jest udostępniony przez Komisję Europejską na stronie internetowej. Glosariusz zawiera objaśnienia języka specjalistycznego i terminów używanych w kontekście Inicjatywy EQUAL. Został on przetłumaczony na języki Unii Europejskiej. Poniżej przedstawiamy wybrane skróty, które są stosowane w niniejszym poradniku, a mogą wymagać dodatkowych wyjaśnień.

Skrót	Termin	Objaśnienie
DPA	Umowa o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (Development Partnership Agreement)	Umowa podpisana między wszystkimi partnerami krajowymi; przedstawia ona prace i zasoby, które PRR wniosą do wspólnych działań.
PRR	Partnerstwo na rzecz Rozwoju (Development Partnership)	W ten sposób realizowane są działania w ramach Inicjatywy EQUAL.
ECDB	Wspólna Baza Danych EQUAL (EQUAL Common Database)	Internetowa baza danych zawierająca opisy wszystkich Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy EQUAL
EFS	Europejski Fundusz Społeczny (European Social Fund)	Jeden z czterech europejskich funduszy strukturalnych. EFS zajmuje się rozwojem zasobów ludzkich – obejmuje Inicjatywę Wspólnotową EQUAL i jest zarządzany na poziomie krajowym przez państwa członkowskie.
ETCIM	Internetowy Moduł Współpracy Ponadnarodowej EQUAL (EQUAL Transnational Co-operation Internet Module)	Narzędzie internetowe wykorzystywane przez partnerstwa ponadnarodowe EQUAL w celu opracowania i zatwierdzenia swoich TCA.
EES	Europejska Strategia Zatrudnienia (European Employment Strategy)	Strategia Unii Europejskiej zobowiązująca państwa członkowskie do prowadzenia aktywniejszej polityki rynku pracy.
IZ	Instytucja Zarządzająca (Managing Authority)	Jednostka w strukturach rządowych państwa członkowskiego odpowiedzialna za efektywne wdrażanie Inicjatywy EQUAL.
NAP	Narodowy Plan Działań na rzecz Zatrudnienia (National Employment Action Plan)	W planie tym państwa członkowskie odnoszą się do Europejskiej Strategii Zatrudnienia, przedstawiając, w jaki sposób realizowana przez nie polityka na poziomie krajowym przyczyni się do realizacji celów tej Strategii.
KSW	Krajowa Struktura Wsparcia (National Support Structure)	Jednostka, która w państwie członkowskim odpowiedzialna jest za bieżące wsparcie i monitorowanie PRR EQUAL.
TCA	Umowa o Współpracy Ponadnarodowej (Transnational Co-operation Agreement)	Umowa, podpisana przez wszystkich partnerów ponadnarodowych, w której przedstawione są planowane prace i zasoby przeznaczone na ich realizację. Umowa wchodzi w życie dopiero po zatwierdzeniu przez IZ właściwą dla każdego PRR.



# Z A Ł A C Z N I K

## Dalsze objaśnienia i przykłady

### 1. Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL

---

1. Europejska Strategia Zatrudnienia (EES), ogłoszona podczas szczytu w Luksemburgu w 1997 r., stanowi praktyczne wytyczne dla europejskiej strategii rynku pracy. Ogólne priorytety EES są ustalane co roku w formie Europejskich Wytycznych w dziedzinie Zatrudnienia, opartych na trzech łączących je filarach:

- **pełne zatrudnienie;**
- **jakość i wydajność pracy;**
- **spójność i niedyskryminujący charakter rynku pracy.**

Trzy cele ogólne osiągnąć są za pomocą dziesięciu wytycznych.

Wytyczne te są następnie uwzględniane przy tworzeniu Narodowych Planów Działań na rzecz Zatrudnienia (NAP), które przedstawiają działania proponowane na dany rok przez każde państwo członkowskie w celu stworzenia większej liczby i uzyskania lepszej jakości miejsc pracy.

Więcej informacji na temat EES można znaleźć na stronie internetowej Komisji Europejskiej.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

2. **Dziewięć obszarów tematycznych EQUAL** to:

- A. Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją w celu promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich.
- B. Zwalczanie rasizmu i ksenofobii w odniesieniu do rynku pracy.
- C. Zapewnienie powszechnego dostępu do tworzenia przedsiębiorczości poprzez dostarczanie narzędzi niezbędnych dla utworzenia własnej firmy oraz dla identyfikacji i wykorzystania nowych możliwości tworzenia zatrudnienia na obszarach miejskich i wiejskich.
- D. Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a zwłaszcza usług na rzecz społeczności lokalnych, oraz poprawa jakości miejsc pracy.
- E. Wspieranie kształcenia się przez całe życie i integracyjnych form organizacji pracy sprzyjających zatrudnianiu i utrzymywaniu zatrudnienia osób doświadczających dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.
- F. Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii.
- G. Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez rozwój bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz usług towarzyszących.
- H. Ograniczenie nierówności w traktowaniu płci i przeciwdziałanie segregacji zawodowej.

- I. Wsparcie integracji osób ubiegających się o status uchodźcy na rynku pracy, a jeśli osoby te będą podlegały repatriacji, wsparcie ich poprzez edukację i szkolenia, które mogą być dla nich przydatne w kraju pochodzenia.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

3. Tabela porównawcza **wytycznych dla Europejskiej Strategii Zatrudnienia i obszarów tematycznych EQUAL na rok 2004**

<p><b>Priorytety działań Europejskiej Strategii Zatrudnienia (EES) na rok 2004 (wytyczne)</b></p>	<p><b>Dziewięć obszarów tematycznych odzwierciedla priorytety EES związane z zasobami ludzkimi</b></p>
<p>A. Aktywne i prewencyjne działania na rzecz osób bezrobotnych i biernych zawodowo.            B. Tworzenie miejsc pracy i przedsiębiorczość.            C. Promowanie adaptacyjności i mobilności na rynku pracy.            D. Promowanie rozwoju kapitału ludzkiego i kształcenia ustawicznego.            E. Wzrost podaży pracy i promowanie aktywnego starzenia się.            F. Polityka równości szans dla kobiet i mężczyzn.            G. Wspieranie integracji i zwalczanie dyskryminacji osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.            H. Rozwijanie finansowych zachęt do podejmowania zatrudnienia.            I. Ograniczenie szarej strefy zatrudnienia.            J. Zmniejszanie regionalnych różnicowań w zatrudnieniu.            K. Dobre zarządzanie oraz zasada partnerstwa we wdrażaniu polityki zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich.</p>	<p>A. Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją w celu promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich.            B. Zwalczanie rasizmu i ksenofobii i w odniesieniu do rynku pracy.            C. Zapewnienie powszechnego dostępu do tworzenia przedsiębiorczości poprzez dostarczanie narzędzi niezbędnych dla utworzenia własnej firmy oraz dla identyfikacji i wykorzystania nowych możliwości tworzenia zatrudnienia na obszarach miejskich i wiejskich.            D. Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a zwłaszcza usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawa jakości miejsc pracy.            E. Wspieranie kształcenia się przez całe życie i integracyjnych form organizacji pracy sprzyjających zatrudnieniu i utrzymywaniu zatrudnienia osób doświadczających dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.            F. Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych technologii.            G. Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez rozwój bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz usług towarzyszących.            H. Ograniczenie nierówności w traktowaniu płci i przeciwdziałanie segregacji zawodowej.</p>
	<p>Nie ujęte w EES, ale stanowiące jeden z priorytetów EQUAL            I. Wspieranie społecznej i zawodowej integracji osób ubiegających się o status uchodźcy.</p>

[Powrót do dokumentu głównego](#)

4. **Mechanizmy mające na celu podniesienie jakości działań ponadnarodowych** realizowanych przez PRR oraz zapewnienie odpowiednich i możliwych do zastosowania rezultatów w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL obejmują:

- **Synchronizację wdrażania Programu EQUAL w poszczególnych krajach** w celu zapewnienia efektywnej współpracy ponadnarodowej.
- Pomoc i wsparcie podczas fazy przygotowawczej we **wstępnej identyfikacji odpowiednich partnerów ponadnarodowych** (przynajmniej jednego partnera) oraz w tworzeniu Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA). Obejmuje to zapewnienie dostępu do oraz porady na temat bazy danych dla wszystkich PRR we wszystkich krajach członkowskich.
- Wymogi tworzenia planów strategicznych i rzetelnych programów pracy dla fazy wdrażania (Działanie 2), na poziomie zarówno krajowym, jak i ponadnarodowym, których spełnienie umożliwi wszystkim PRR włączyć się do procesu.
- Wspólne zasady dzielenia zasobów i wspólne wymagania dotyczące **planowania ponadnarodowego programu pracy**.
- Nacisk na upowszechnianie (zarówno poziome, jak i pionowe) oraz rozwój **strategii upowszechniania i włączania rezultatów do głównego nurtu polityki i praktyki** dla Programu IW EQUAL w każdym kraju, w celu zapewnienia maksymalnego wpływu na tworzenie polityki na poziomie krajowym (efekt pomnażania).

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## **2. Współpraca ponadnarodowa**

---

1. W celu wsparcia PRR w przezwyciężaniu pewnych trudności, do tej pory kojarzonych z tworzeniem i utrzymywaniem partnerstw ponadnarodowych, do planu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL zostały włączone następujące mechanizmy i instrumenty:

- Synchronizacja we wszystkich państwach członkowskich kalendarza i terminu otwarcia „okna ponadnarodowego” (1 stycznia 2005 r.) w celu wsparcia koordynacji procesu tworzenia partnerstw ponadnarodowych.
- Zobowiązanie Instytucji Zarządzających (IZ) wszystkich państw członkowskich do konsultowania się ze sobą przed zatwierdzeniem każdej Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA).
- Wsparcie ze strony Krajowych Struktur Wsparcia (KSW), utworzonych przez Instytucje Zarządzające, w budowaniu PRR i partnerstw ponadnarodowych oraz ich zintegrowanych planów pracy.
- Wsparcie finansowe i doradcze dla PRR podczas fazy przygotowawczej, mające na celu pomoc w skutecznym poszukiwaniu partnerów ponadnarodowych i w tworzeniu wysokiej jakości Umów o Współpracy Ponadnarodowej (TCA);
- Zapewnienie przez Komisję Europejską:
  - infrastruktury elektronicznej dla bazy danych odpowiedniej do procesu poszukiwania i dobierania partnerów ponadnarodowych,

- platformy elektronicznej mającej na celu ułatwienie prezentacji, uaktualniania oraz konsultowania TCA,
- forum wymiany dobrych praktyk we współpracy ponadnarodowej.
- Uczestnictwo PRR w sieciach tematycznych.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## 2. Matryca ilustrująca formalne i nieformalne powiązania ponadnarodowe między osobami i instytucjami pełniącymi różne funkcje w PRR uczestniczących w partnerstwie ponadnarodowym

Przedstawiony niżej przykład stanowi ilustrację prostego modelu partnerstwa ponadnarodowego, w którym współpraca nie jest ograniczona do partnerów, ale przewiduje również powiązania z innymi uczestnikami.

PRR 1	PRR 2							
	Przewodniczący PRR / koordynator	Koordynator TCA	Instytucja szkoleniowa	Władze lokalne	Związek zawodowy	Organizacja pracodawców	Uczestnicy szkoleń	Lokalne służby zatrudnienia
Przewodniczący PRR/ koordynator		X						
Koordynator TCA		X						
Instytucja szkoleniowa			X					
Władze lokalne								
Związek zawodowy					X			
Organizacja pracodawców			X					
Uczestnicy szkoleń			X				X	
Lokalne służby zatrudnienia					X	X		X

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 3. Model 1. Wymiana informacji i doświadczeń

Model ten zazwyczaj stanowi punkt wyjścia do współpracy ponadnarodowej i jest wspólny dla wszystkich modeli przedstawionych poniżej. Partnerzy wymieniają informacje na temat swoich strategii i realiów, w jakich prowadzone będą działania. Na tym etapie nie mają ściśle zdefiniowanych wspólnych celów współpracy.

Na przykład dwa lub więcej PRR (z różnych krajów członkowskich) zamierza stworzyć pakiety szkoleniowe mające na celu pomoc grupom znajdującym się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy w powrocie na ten rynek. W ramach współpracy ponadnarodowej po prostu wymieniają między sobą informacje na swój temat, na temat realiów, w jakich działają oraz różnych metod podejścia do tworzenia pakietu szkoleniowego. Może wówczas dojść do wymiany pewnych cennych pomysłów i koncepcji, ale na tym etapie dzieje się to raczej przypadkowo. Niekiedy może się zdarzyć, że nie uda się dokonać przydatnego transferu wiedzy czy doświadczeń.

Takie podejście do współpracy ponadnarodowej pozwala PRR na dokonanie oceny oraz **uzyskanie punktu odniesienia** dla własnych działań i rezultatów w kontekście europejskim.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

#### 4. **Model 2.** Równoległe tworzenie innowacyjnych rozwiązań

W ramach tego modelu partnerzy starają się osiągnąć konkretny, wspólny cel, jednak działają stosunkowo niezależnie od siebie (równoległe), jeśli chodzi o praktyczny aspekt tworzenia, rozwijania, testowania i weryfikacji rezultatów prowadzonych prac. Wymiana doświadczeń ma charakter mniej ogólny i w sposób bardziej usystematyzowany koncentruje się na wyznaczonym celu niż w przypadku pierwszego modelu. Jest to usystematyzowana próba zapewnienia wsparcia w pracy nad tworzeniem innowacyjnych rozwiązań przez partnerów realizujących zbliżone cele.

W porównaniu z poprzednim przykładem (model 1) dwa lub więcej PRR, na podstawie systematycznej oceny celów realizowanych przez własne PRR, ustala wspólne zamierzenia, cele, metody i kryteria ewaluacji. W procesie realizacji tych zamierzeń rozwijanie/testowanie/weryfikacja są jednak od siebie stosunkowo niezależne. Gdy wspólne cele zostaną uzgodnione i zdefiniowane, można w sposób usystematyzowany prowadzić wymianę innowacyjnych rozwiązań oraz wiedzy i doświadczeń.

Również ten model współpracy ponadnarodowej pomaga PRR stworzyć **punkt odniesienia** dla własnych działań i uzyskiwanych rezultatów.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

#### 5. **Model 3.** Import, eksport lub przyjęcie nowych metod oraz zaadaptowanie ich do własnej sytuacji

Model ten zazwyczaj stanowi wariant lub jest kontynuacją modelu „równoległego tworzenia innowacyjnych rozwiązań” (model 2). Zaczyna się go stosować wówczas, gdy w trakcie współpracy ponadnarodowej staje się jasne, że jedno PRR ma już do dyspozycji w dużym stopniu „kompletne” i zweryfikowane rozwiązanie wspólnego problemu. W takim przypadku współpraca ponadnarodowa pozwala pozostałym partnerom na uzyskanie dostępu do wiedzy, którą inny partner już zdobył.

W tym modelu dwa lub więcej PRR regularnie dzieli się rezultatami swoich prac w ramach testowania i weryfikowania, objaśniając sobie wzajemnie, jakie rozwiązania się sprawdziły, jakie nie i dlaczego. Każdy z partnerów korzysta z tej wymiany doświadczeń, a w jej wyniku wprowadza zmiany treści, stylu i podejścia do swoich pierwotnych rozwiązań. W takich przypadkach wymiana wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy PRR koncentruje się na sposobach dalszego jej udoskonalania.

Proces transferu wiedzy i integracji działań partnerów może zostać w tym modelu ułatwiony przez stosowanie pewnych form kształcenia lub wymiany doświadczeń, a także metody „**kroczenia po śladach**”, zwłaszcza w sytuacjach, w których jeden lub więcej partnerów zamierza przenieść wiedzę i doświadczenie od innego partnera mającego już znaczące osiągnięcia w danej dziedzinie.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

6. **Model 4.** Wspólne tworzenie produktu lub systemu – podział zadań związanych z osiągnięciem wspólnego celu

Model ten jest często stosowany w partnerstwach, które istnieją już od pewnego czasu. Zakłada jednakowe postrzeganie problemu i intencję znalezienia wspólnego rozwiązania tego problemu, przy świadomym wykorzystaniu mocnych stron poszczególnych partnerów. Etapy wymagane do rozwiązania problemu są zdefiniowane, a wynikające z nich działania są podzielone pomiędzy partnerów ponadnarodowych.

Po raz kolejny odnosimy się do przykładu pakietu szkoleniowego (zgodnego z opisem w modelu 1), dwa lub więcej PRR na początku ustala wspólne cele i połączenie sił w opracowaniu pakietów szkoleniowych. Partnerzy pracują razem na bieżąco, wspólnie szukając jednego „rozwiązania”. Może się z tym wiązać uzgodniony podział pracy i zadań, odzwierciedlający kompetencje poszczególnych partnerów. W takich sytuacjach przydatne może się okazać stworzenie partnerstwa ponadnarodowego dwóch lub więcej PRR (z różnych państw członkowskich), których zasoby, wiedza i umiejętności wzajemnie się *uzupełniają*. W tym modelu PRR najczęściej muszą dostosować wspólny produkt tak, aby spełniał ich potrzeby i odpowiadał lokalnym uwarunkowaniom. O potrzebie dostosowania musimy pamiętać już na początku, gdy dyskutujemy z potencjalnymi partnerami ponadnarodowymi nad możliwością stworzenia jednego produktu lub systemu.

W takim przypadku współpraca ponadnarodowa zbliżona jest do współpracy „bliźniaczej”, jako że dwaj (lub więcej) partnerzy oczekują wzajemnych i równych korzyści wynikających ze wspólnej pracy oraz z nawiązania stosunków. Ponieważ takie relacje z reguły są trwałe, a wzajemne korzyści często uzyskiwane są w długim okresie, efekty współpracy mogą przekroczyć wcześniejsze ustalenia.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

7. **Model 5.** Wymiana kluczowych aktorów / uczestników szkoleń / trenerów i innych osób  
Wymiana uczestników szkoleń lub pracowników pomiędzy partnerami ponadnarodowymi stanowi działanie lub rodzaj modelu cząstkowego funkcjonującego najczęściej równolegle z jednym lub więcej modelami spośród czterech opisanych powyżej. Działania te muszą jednak wykraczać poza wizyty studyjne (w innym przypadku mieściłyby się w pierwszym modelu współpracy). Wymagana jest precyzyjna definicja celów wymiany w odniesieniu do dalszych prac i postępów ukierunkowanych na osiągnięcie wspólnych celów ponadnarodowych. W porównaniu z przykładem przedstawionym w modelu 4, współpraca ponadnarodowa prawdopodobnie stanie się bardziej owocna dzięki wymianie osób (trenerów, pracowników merytorycznych projektujących treść rozwiązań lub systemy, uczestników szkoleń itp.) pomiędzy partnerami ponadnarodowymi (np. w celu bieżącego przetestowania i weryfikowania wspólnych produktów / rozwiązań systemowych). Oczywiście, takie wymiany pracowników są ułatwione również dzięki samemu procesowi wspólnego projektowania i tworzenia produktów.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

8. Niektóre PRR dobrze wiedzą, jakiego rodzaju partnerów poszukują w innych krajach członkowskich i z kim chcą pracować. Często zdarza się tak w sytuacji, gdy PRR

pracuje nad bardzo specyficznym tematem lub też ze ściśle zdefiniowaną grupą osób dyskryminowanych (np. przeciwdziałanie utrudnieniom w dostępie do pracy związanym z płcią). Jednak, ogólnie rzecz biorąc, partnerstwa między PRR z różnych państw członkowskich nie muszą się opierać na działaniach w ramach tego samego obszaru tematycznego. Równie istotną główną dziedziną współpracy mogą być: zamiar współdziałania z organizacjami podobnego typu, próba rozwiązania zbliżonego problemu lub zamiar integrowania podobnej grupy społecznej. Kiedy rozważamy aspekt ponadnarodowości naszych działań i planujemy poszukiwanie partnerów, powinniśmy brać pod uwagę wszystkie obszary tematyczne EQUAL.

Więcej szczegółów na ten temat można znaleźć w rozdziale 4.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

9. W piśmie informującym o zatwierdzeniu, PRR są przypisywane do jednego z priorytetowych obszarów tematycznych wybranych przez ich państwo (zob. poniżej). Tworząc partnerstwa ponadnarodowe, PRR wybiorą partnerów działających w ramach tego samego obszaru tematycznego lub w ramach innych obszarów, w jednym państwie członkowskim lub w kilku. Administracyjne przypisanie do konkretnego obszaru tematycznego nie powinno stanowić ograniczenia dla zakresu współpracy ponadnarodowej, lecz powinno pomóc w jasnym określeniu i uzgodnieniu wspólnych celów podczas negocjowania między partnerami Umowy o Współpracy Ponadnarodowej i planu pracy.

Inicjatywa EQUAL jest uporządkowana tematycznie, składa się z dziewięciu obszarów tematycznych (zob. rozdział 1). Wszystkie państwa członkowskie zgodziły się na uznanie za priorytetowy obszar tematycznego zajmującego się integracją osób ubiegających się o uzyskanie statusu uchodźcy. Ponadto, w ramach Programów Inicjatywy Wspólnotowej (CIPs), większość państw członkowskich wybrała spośród pozostałych ośmiu obszarów tematycznych kilka obszarów priorytetowych. Pięć państw członkowskich (Czechy, Niemcy, Grecja, Holandia i Portugalia) wybrało jako priorytetowe wszystkie 9 obszarów. Aby zapoznać się z pełną listą obszarów tematycznych państwa członkowskiego, zob. rozdział 1.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

10. Prawdziwie efektywna współpraca ponadnarodowa i partnerstwo mogą okazać się kosztowne w odniesieniu zarówno do **zasobów ludzkich**, jak i **finansowych**, co z kolei wyznacza granice tego, co może zostać faktycznie osiągnięte. Menedżerowie PRR, wraz z ich partnerami ponadnarodowymi, powinni ostrożnie szacować koszty, przeliczając je na czas i pieniądze potrzebne do realizacji celów, oraz – jeśli to konieczne – być przygotowani do dostosowania celów, tak aby stały się one możliwe do osiągnięcia.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

11. **Kolejnym czynnikiem ograniczającym są terminy** wyznaczone na przedstawienie uzyskanych wyników. Realizacja programu pracy odbywa się w fazie wdrażania Inicjatywy EQUAL, która będzie trwała 2–3 lata. Działania upowszechniające będą częścią fazy realizacji, ale mogą być oddzielnym działaniem, które przebiega równoległe z fazą wdrażania. Rozwijanie, testowanie oraz weryfikowanie nowych praktyk, systemów i produktów są

czasochłonne. Jeszcze więcej czasu potrzeba na ich upowszechnienie i wprowadzenie do głównego nurtu polityki. PRR powinny zatem identyfikować ograniczenia i konsekwentnie ustalać realistyczne cele.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

12. Ogromna różnorodność europejskich społeczności lokalnych, regionów i państw członkowskich dostarcza wielu okazji do wzajemnego uczenia się oraz tworzenia podstaw dla zasad współpracy ponadnarodowej w ramach Inicjatywy EQUAL. Zróżnicowanie może jednak stać się źródłem problemów, zwłaszcza dla tych osób, które nie mają jeszcze doświadczenia we współpracy ponadnarodowej. **Różnice** związane z kulturą, językiem i stosowaniem różnych podejść mogą oznaczać, że osiągnięcie celów może trwać dłużej oraz okazać się trudniejsze. Wcześniejsze doświadczenie w zakresie prowadzenia pracy ponadnarodowej stanowi ogromny walor – wiemy wówczas, czego można się spodziewać. Jeśli nie mamy takiego doświadczenia, najważniejszy na wstępnym etapie będzie intensywny dialog z potencjalnymi partnerami ponadnarodowymi, co pozwoli na odpowiednio wczesne przewidywanie i pokonywanie wszelkich potencjalnych trudności.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 3. Przygotowania do współpracy ponadnarodowej

1. Przykład opisu przez PRR realizacji postawionych sobie celów na poziomie lokalnym/regionalnym i ponadnarodowym. Opis ten powinien być bardziej rozbudowany, ponieważ IW EQUAL będzie wspierała powiązania ponadnarodowe z wieloma uczestnikami i na wielu poziomach.

Na poziomie lokalnym/regionalnym w naszym PRR proponujemy:

1. Stworzenie interaktywnego pakietu zawierającego informacje o programach zatrudnienia promujących integrację osób niepełnosprawnych w małych i średnich przedsiębiorstwach.
2. Z pakietu tego mogą skorzystać właściciele małych i średnich przedsiębiorstw oraz doradcy pracujący w biurach pośrednictwa pracy.
3. Zainteresowanie małych i średnich przedsiębiorstw możliwościami związanymi z finansowaniem i wsparciem takich programów zatrudnienia jest niewielkie, a właściciele tego rodzaju przedsiębiorstw niewiele wiedzą o tych programach. Projekt umożliwi stworzenie bliższych powiązań między małymi i średnimi przedsiębiorstwami a biurami pośrednictwa pracy, co powinno prowadzić do udostępnienia tym przedsiębiorstwom stałych programów szkoleniowych.
4. Projekt jest nowatorski, ponieważ jego celem jest dostarczanie informacji o nowych programach nowym grupom docelowym w nowy sposób – co pozwoli użytkownikom na oszacowanie potencjalnych korzyści finansowych tych programów.

Aspekty ponadnarodowe:

5. Sam pakiet będzie zawierał ważne aspekty ponadnarodowe, ponieważ naszym celem jest podanie przykładów, jak takie metody sprawdziły się gdzie indziej (w innych krajach członkowskich) oraz – dodatkowo – pakiet będzie dostępny w wielu językach (tzn. w języku każdego z partnerów).
6. Produkt zostanie opracowany przez ponadnarodowy zespół, który będzie dzielił się informacjami, wiedzą i doświadczeniem oraz wspólnie prowadził studia porównawcze. Przeprowadzane zostaną wizyty studyjne, a produkt będzie dostosowany do realiów każdego uczestniczącego kraju członkowskiego, a także testowany i rozpowszechniony w każdym uczestniczącym kraju członkowskim.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## 2. Lista wymaganych zasobów

Zasoby i warunki	Istnieje	Możliwe do uzyskania	Mało prawdopodobne do uzyskania
Członkowie PRR, którzy mają m.in. właściwe predyspozycje, umiejętności i doświadczenie	[ ]	[ ]	[ ]
Kierownik zespołu, który jest w stanie podjąć konieczne zobowiązania czasowe, będzie odpowiednim gospodarzem dla zagranicznych gości oraz jest dobrze poinformowany o sprawach ponadnarodowych	[ ]	[ ]	[ ]
Dostateczna ilość czasu dla zespołu (biorąc pod uwagę elementy ponadnarodowe, jak również inne działania PRR)	[ ]	[ ]	[ ]
Znajomość języków obcych lub możliwość zatrudnienia tłumaczy	[ ]	[ ]	[ ]
Dostęp do urzędzeń biurowych i systemów łączności (telefony, faks, poczta elektroniczna, komputery z dostępem do Internetu*, kserokopiarki)	[ ]	[ ]	[ ]
Zaangażowanie kluczowych osób z naszej organizacji (prezes, kierownictwo i inni ważni członkowie personelu)	[ ]	[ ]	[ ]
Komitet Sterujący PRR składa się z osób wspierających oraz organizacji, które chcą współpracować, wspierać lub dostarczać zasoby dla naszej działalności ponadnarodowej	[ ]	[ ]	[ ]
Mechanizmy pozwalające partnerom na dzielenie się doświadczeniami i rezultatami osiągniętymi we współpracy ponadnarodowej oraz na umożliwienie im uczestniczenia w ponadnarodowym procesie uczenia się	[ ]	[ ]	[ ]

\* **UWAGA:** Dostęp do Internetu będzie niezbędny podczas poszukiwania partnerów ponadnarodowych za pomocą Wspólnej Bazy Danych EQUAL (ECDB) oraz przy rejestracji Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA).

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## 3. Lista pytań dotyczących potencjalnych partnerów

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakie cechy (zasoby, organizacja, historia, doświadczenia) powinni mieć potencjalni partnerzy?</li> <li>• Jakiego wkładu (wiedzy, doświadczenia, umiejętności itp.) oczekujemy od potencjalnego partnera?</li> <li>• Czy wymagamy, aby potencjalni partnerzy mieli wcześniejsze doświadczenie w pracy ponadnarodowej?</li> <li>• Czy istnieją kryteria, jakie przyszli partnerzy powinni spełnić (takie jak lokalizacja, wspólny język lub doświadczenie we współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami itp.)?</li> <li>• Co nasze PRR może zaproponować potencjalnym partnerom?</li> </ul>
--

[Powrót do dokumentu głównego](#)

#### 4. Opis naszego idealnego partnera

Kryterium	Preferowane	Satysfakcjonujące, jeśli
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraj</li> <li>• Typ i wielkość organizacji</li> <li>• Cechy rynku pracy (problemy, bariery)</li> <li>• Obszary tematyczne EQUAL</li> <li>• Podejście</li> <li>• Sektor</li> <li>• Obszar współpracy</li> <li>• Doświadczenie w ramach obszaru tematycznego</li> <li>• Poszukiwany rodzaj działań ponadnarodowych</li> <li>• Wcześniejsze doświadczenia ponadnarodowe</li> <li>• Języki robocze</li> <li>• Inne organizacje w krajowym partnerstwie / grupa sterująca</li> </ul>		

[Powrót do dokumentu głównego](#)

#### 5. Pokonywanie różnic kulturowych

- Bądźmy otwarci na pomysły. Akceptujmy różne sposoby pracy. Bądźmy cierpliwi.
- Spróbujmy wcześniej (nie tylko w czasie spotkań) uzyskać informację o kraju partnera i jego kulturze. Źródłami informacji mogą być: strony internetowe, biblioteki publiczne, instytucje (takie jak British Council, Instytut Goethego, Instytut Kultury Włoskiej, Alliance Française), międzynarodowe izby handlowe i wyspecjalizowane instytucje jak Cedefop (Europejskie Centrum Rozwoju Szkolenia Zawodowego) oraz ETF (Europejska Fundacja Kształcenia) itp.
- Nie polegajmy wyłącznie na komunikacji pisemnej. Włączmy się w dyskusje. Bądźmy wyrozumiali dla zróżnicowanego postrzegania czasu w różnych kulturach. Miejmy na uwadze formalne i nieformalne zwyczaje w krajach członkowskich.
- Ustalmy wspólny język komunikowania się w ramach partnerstwa. Często jest to angielski, ale weźmy pod uwagę, że w przypadku niektórych partnerów z południa Europy to francuski może być ich pierwszym językiem obcym.
- Upewnijmy się, czy są wśród nas osoby znające w wystarczającym stopniu języki obce. Jeśli istnieje taka potrzeba, skorzystajmy z usług profesjonalnych tłumaczy (nie zapomnijmy wówczas o umieszczeniu tych usług w budżecie, pamiętając, że są kosztowne). Bądźmy kreatywni w organizowaniu pomocy (mogą nią służyć np. znajomi, nauczyciele języka czy studenci).
- Dokładnie przedyskutujmy z naszymi partnerami, co rozumiemy przez pewne pojęcia. Stwórzmy słowniczek terminów lub skorzystajmy ze schematów graficznych i rysunków, aby na późniejszym etapie uniknąć nieporozumień.
- Kiedy przewodniczymy spotkaniu, upewnijmy się, że każdy rozumie i jest w stanie śledzić dyskusję. Regularnie podsumowujmy to, co zostało powiedziane oraz sprawdzajmy, jaki jest poziom zrozumienia. Napiszmy najważniejsze hasła na tablicy. Upewnijmy się, czy każdy ma szansę i czas na wyrażenie swojej opinii.
- Nigdy nie zapominajmy o znaczeniu i wpływie języka na proces porozumiewania się, zwłaszcza gdy nie jest to język ojczysty.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

- Wyjaśnijmy, jakie decyzje związane z partnerstwem i zamierzonymi spotkaniami mają prawo podjąć partnerzy.
- Zapoznajmy partnerów z kulturą naszej organizacji oraz zdobądźmy informacje na temat kultury organizacji partnerów.
- Podczas spotkań nie bójmy się wypowiadać i – kiedy trzeba – wyrażać swoich wątpliwości. Pamiętajmy, że spotkania to najbardziej bezpośredni sposób zaprezentowania naszych celów i zapoznania się z różnicami w poglądach. W ten sposób unikniemy nieporozumień.
- Przedstawmy mocne strony naszego PRR i naszego kraju.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

6. Pięć typów seminariów, które należy wziąć pod uwagę przedstawiając te zagadnienia:

- **Seminaria dotyczące przekazywania doświadczeń**, podczas których wykorzystuje się doświadczenia osób, które prowadziły projekty międzykulturowe, wyjeżdżały za granicę, uczestniczyły w negocjacjach międzykulturowych itp.
- **Seminaria informacyjne** nie są seminariami w całym znaczeniu tego słowa, ale częściej wykładami przekazującymi ogólne informacje na temat kwestii etnicznych i religijnych na danym obszarze, a także warunków klimatycznych, politycznych i społecznych.
- **Seminaria dotyczące zachowań** doradzają i dają wskazówki, jak postępować (zwykle w formie porad „czego należy unikać za wszelką cenę” – np. w Grecji podawanie drugiej osobie otwartej dłoni (*moutza*) jest uznawane za obraźliwe).
- **Seminaria nastawione na autorefleksję**, aby poznać i zrozumieć swoje własne reakcje na to, co zagraniczne oraz na szczególne normy kulturowe i wartości, które leżą u podstaw czyjegoś działania (zazwyczaj korzysta się z ćwiczeń symulujących rzeczywiste sytuacje).
- **Seminaria poświęcone zrozumieniu obcych kultur** przeciwstawiają standardy kulturowe, które regulują współpracę między partnerami. Standardy kulturowe są określane jako „wszystkie sposoby postrzegania, myślenia, oceny i działania, które są uznawane za normalne, oczywiste, typowe i obowiązujące wśród większości w ramach pewnej kultury” i przez które indywidualne i obce zachowanie jest oceniane i regulowane <sup>\*</sup>.

\* Thomas A. (Hrsg.) (1993): *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen, Hogrefe.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## 7. Prawa własności intelektualnej oraz prawa stron trzecich

PRR muszą zapewnić, że wszystkie uzyskane wyniki (produkty, narzędzia, metody itp.) będą upublicznione i zostaną w pełni udostępnione osobom trzecim, wyłącznie do ich własnego użytku. To zobowiązanie dotyczy także wyników wspólnych działań ponadnarodowych. Mijamy na względzie, że prawo i pokrewne przepisy dotyczące sprzedaży produktów powstałych w wyniku finansowanej działalności (i własności intelektualnej) nie są jednolite w całej Europie. Jednak, zgodnie z rozporządzeniami dotyczącymi funduszy strukturalnych, dochód uzyskany ze sprzedaży, usług i opłat itd. podczas trwania kontraktu jest uznawany za przychód, który pomniejsza kwotę współfinansowania z Europejskiego Funduszu Współpracy. Dlatego

powinniśmy zwrócić się o poradę do Instytucji Zarządzającej – jeżeli rezultaty naszego kontraktu mają wartość handlową i jeśli zamierzamy wykorzystać je w celach komercyjnych.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

#### 4. Znajdowanie partnerów ponadnarodowych

---

1. Organizując nasze poszukiwania, spróbujmy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Kto jest odpowiedzialny za koordynowanie pracy w tym zakresie w naszym PRR i jakie kto ma kompetencje?
- Kto jest odpowiedzialny za nawiązywanie kontaktów?
- W jaki sposób i za pomocą jakich środków będzie prowadzone poszukiwanie?
- Na podstawie jakich kryteriów ostatecznie zostaną wybrani partnerzy i przez kogo?
- Jakie są terminy przewidywane dla poszczególnych etapów zadań?

[Powrót do dokumentu głównego](#)

2. Będziemy mogli przeszukiwać ECDB używając:

**Pełnego przeszukiwania tekstowego**, pozwalającego na zadawanie pytań na podstawie wszelkich zestawień literowych (skrótów, słów kluczowych) we wszystkich polach bazy danych. System pozwala nam także na poszukiwanie danego słowa w określonym polu (np. w opisie lub celach PRR). Jeśli chcemy uzupełnić zapytanie, po pierwszym wyszukiwaniu możemy zastosować więcej kryteriów.

**Przeszukiwania złożonego/zaawansowanego**, pozwalającego na wyszukiwanie według bardziej precyzyjnych kryteriów, dzięki połączeniu różnych filtrów z opcją pełnego przeszukiwania tekstowego. Na przykład możemy szukać słowa „wykluczenie” w polu „opis PRR” (pełne przeszukiwanie tekstowe) albo tylko wśród francuskich i angielskich PRR, które działają w obszarze tematycznym „Ułatwienie wchodzenia na rynek pracy” (przeszukiwanie złożone/zaawansowane). Różnica między wyszukiwaniem złożonym a zaawansowanym polega na liczbie filtrów, z jakich można korzystać.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

3. Kilka uwag ułatwiających korzystanie z ECDB

- Upewnijmy się, że zaczynamy od przedstawienia jasnych, a zarazem podstawowych (tzn. minimalnych) cech charakterystycznych, które mamy nadzieję znaleźć u potencjalnych partnerów ponadnarodowych i w ich planach pracy. Rozpocznijmy od jak najszerzego wyszukiwania, aby nie wykluczyć żadnego potencjalnie interesującego partnera.
- W wytycznych EQUAL już wcześniej stwierdzono, że PRR powinny *raczej* wybrać partnerów pracujących w ramach *tego samego* obszaru tematycznego. Doświadczenie pokazuje, że powinniśmy dążyć do kreatywnego myślenia o możliwościach rozwijania współpracy ponadnarodowej. Podobne działania można znaleźć w kilku obszarach tematycznych – w zależności od tego, do jakich obszarów tematycznych zostały one przypisane przez poszczególne państwa członkowskie.
- Sposoby, w jaki zagadnienia i problemy są sklasyfikowane w 9 obszarach tematycznych mogą się różnić w poszczególnych krajach członkowskich. Na przykład szkolenia dla

osób niepełnosprawnych mogą być prowadzone w ramach więcej niż jednego obszaru tematycznego.

- Do partnerstwa twórczego i innowacyjnego częściej dochodzi wówczas, gdy w jego skład wchodzi partnerzy mający różne doświadczenia i wiedzę (ale jednak wspólne cele).
- Zaczniemy precyzować nasze poszukiwania tylko wówczas, gdy jesteśmy usatysfakcjonowani wystarczającą ilością informacji, by bezpiecznie zawęzić kryteria poszukiwania.
- Miejmy świadomość – zwłaszcza szukając w językach angielskim lub francuskim – że wyniki mogą okazać się tylko podsumowaniem informacji złożonych przez PRR.
- Uważnie interpretujemy wyniki wyszukiwania, ponieważ te same słowa mogą mieć różne znaczenia w różnych językach i kontekstach. Skorzystajmy z **glosariusza zamieszczonego na stronie internetowej EQUAL**.
- Bądźmy gotowi, by przez telefon, faks czy pocztą elektroniczną poprosić inne PRR o wyjaśnienie lub uzupełnienie.
- Nie oczekujmy, że znajdziemy partnerów takich samych jak nasze PRR, że będziemy pracować nad rozwiązaniem tych samych problemów w identyczny sposób. Jeśli jednak tak się stanie, to zadajmy sobie pytanie, czy współpraca z takim partnerem będzie wystarczająco owocna.
- Na koniec, miejmy świadomość istnienia zasad wynikających z poprawności politycznej, dotyczących m.in. terminologii i nie wyciągajmy pochopnych wniosków. Poradźmy się naszej KSW w takich sprawach.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

4. Na podstawie Programów Inicjatywy Wspólnotowej (CIPs) każde państwo członkowskie określiło limity wydatków ponoszonych przez PRR w fazie przygotowawczej (wcześniej Działanie 1). W niektórych krajach PRR mogą wydać do 40 tys. euro na wizyty poznawcze będące elementem budowania partnerstw ponadnarodowych. W innych przypadkach limity są niskie (nie przekraczają 10 tys. euro). Powinniśmy mieć świadomość tego zróżnicowania, planując wizyty poznawcze, mając na uwadze, że przyszli partnerzy mogą mieć większe ograniczenia finansowe niż my. Także stopień współfinansowania może się różnić, co może później mieć wpływ na dynamikę działań. W celu poznania szczegółów dotyczących każdego kraju członkowskiego należy zapoznać się z informacjami o danym kraju i jego udziale w działaniach ponadnarodowych, które są dostępne na **stronie internetowej EQUAL**.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

5. Kilka wskazówek na temat **przygotowania wstępnego spotkania** z potencjalnymi partnerami:

- Najlepszym sposobem poznania naszych partnerów są spotkania bezpośrednie, podczas których możemy się więcej dowiedzieć o organizacjach partnerskich i systemach, w jakich działają. Mamy wtedy czas na dyskusję i zadawanie pytań.
- Zapewnijmy sobie czas, aby móc wszystkim uważnie wysłuchać. Skorzystajmy z okazji, aby się dowiedzieć, jakie są cele i metody działania różnych PRR oraz co łączy wszystkich uczestników spotkania.

- Upewnijmy się, że spotykamy się z osobami, które mają różne zakresy obowiązków i są z różnych organizacji; że są to osoby, które będą odgrywały kluczowe role przy kierowaniu PRR, a nie tylko konsultanci, osoby prowadzące sekretariat PRR albo reprezentujące sponsorów.
- Przed spotkaniem wymieńmy się materiałami drukowanymi: informacją o naszym PRR i zarysem jego strategii, a także informacjami o przyczynach dyskryminacji i wykluczenia, o szkoleniach na poziomie krajowym i regionalnym lub o polityce zatrudnienia i działaniach, jakie nasze PRR zamierza podjąć; może to być także plan przedstawiający kluczowych uczestników naszego PRR i kierunki szerszych działań o charakterze regionalnym/sektorowym, w które wpisuje się działalność naszego PRR.
- Miejmy świadomość tego, że **pojęcia** takie jak *szkolenie*, *edukacja*, *staż*, *poradnictwo* i *rynek pracy* mogą mieć różne **znaczenia** w poszczególnych krajach.
- Poszukujmy partnerów, z którymi będzie nas łączyło wiele wspólnego: główne cele i podstawowe działania uczestniczących organizacji; oczekiwania dotyczące rezultatów pracy ponadnarodowej; motywacje i zaangażowanie w pracę ponadnarodową; styl pracy i stosunek do pracy, posługiwanie się wspólnym językiem roboczym.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

6. Decyzje dotyczące partnera ponadnarodowego powinny się opierać na:

- Dobrym zrozumieniu celów drugiej strony i ocenie kluczowych czynników oraz ograniczeń leżących u podstaw ich działań.
- Zrozumieniu kontekstu kulturowego, prawnego i komercyjnego dotyczącego drugiej strony.
- Wzajemnej znajomości struktur organizacyjnych i procedur.
- Uzupełniającej się wiedzy i doświadczeniu wspierających innowacje: wystrzegajmy się skłonności do szukania organizacji zbyt podobnych do naszej.
- Porozumieniu dotyczącym sprawdzonych środków komunikacji.
- Zbudowaniu dobrych relacji.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

7. Podczas planowania przebiegu **pierwszego spotkania** z potencjalnym partnerem (partnerami) jako organizacja pełniąca funkcję gospodarza powinniśmy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Rozważmy możliwość zorganizowania oficjalnego powitania, aby zapoznać społeczność lokalną ze strategią PRR oraz zintegrować kluczowych partnerów naszego PRR.
- Upewnijmy się, że uczestnicy wizyty zostali wcześniej poinformowani o sprawach organizacyjnych (podróż, zakwaterowanie, harmonogram spotkań itp.) oraz o tym, jakie koszty będą musieli ponieść, jakie zaś zostały pokryte przez gospodarza.
- Uważnie zorganizujmy miejsce(a) spotkania, upewniając się, że całe niezbędne wyposażenie jest dostępne i sprawne oraz że topografia miejsca sprzyja spotkaniom zarówno formalnym, jak i nieformalnym.
- Rozważmy możliwość zatrudnienia zewnętrznych ekspertów do poprowadzenia dyskusji – jeśli się na to decydujemy, upewnijmy się, że taka osoba została wcześniej zapoznana z tematyką spotkania.

- Dokładnie zaplanujmy program spotkania, upewniając się, że wystarczy czasu, by przedyskutować wszystkie zagadnienia i że wszyscy uczestnicy będą mogli brać udział w dyskusji.
- Zawsze dajmy sporo czasu każdemu uczestnikowi, by mógł się przedstawić, i upewnijmy się, że nastąpi to na początku spotkania. W ten sposób zapewnimy, że każdy wypowie się w trakcie pierwszej sesji, co jest ważne dla spójności grupy.
- Upewnijmy się, że program spotkania pozwala naszym przyszłym partnerom na przedstawienie ich doświadczeń, poglądów i potrzeb.
- Ustalmy program spotkania w taki sposób, aby określić środki, którymi będzie dysponowało potencjalne partnerstwo ponadnarodowe oraz te, które powinny być pozyskane. Wskażmy też inne problemy, które należy rozwiązać.
- Zmierzajmy do wyciągnięcia wniosków ze spotkania, szkicując wstępny wykaz prac, zmierzajmy także do tego, aby na zakończenie spotkania powstał wstępny harmonogram prac oraz plan działań, a także wykaz procedur, które należy wdrożyć itp.
- Spróbujmy jak najszybciej przygotować i rozesłać pisemne podsumowanie dotyczące decyzji podjętych podczas spotkania, ponieważ taki dokument może pomóc w wyjaśnieniu wszelkich nieporozumień, które mogą powstać w wyniku barier językowych.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

8. We wrześniu 2004 r. państwami dopuszczonymi do negocjacji akcesyjnych były Bułgaria, Rumunia, Turcja i Chorwacja.

#### **Państwa Phare**

- Bułgaria
- Rumunia

By uzyskać więcej informacji, zob.: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

[Powrót do dokumentu głównego](#)

9. Państwa objęte Programem **TACIS**:

- Armenia
- Azerbejdżan
- Białoruś
- Gruzja
- Kazachstan
- Kirgistan
- Mołdawia
- Federacja Rosyjska
- Tadżykistan
- Turkmenistan
- Ukraina
- Uzbekistan

Od 2003 r. programem ALA została objęta

- Mongolia

Aby uzyskać więcej informacji, zob.:

[http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/ceeca/tacis/index.htm](http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm)

[Powrót do dokumentu głównego](#)

10. Państwa objęte programem **MEDA**:

- Algieria
- Egipt
- Jordania
- Liban
- Maroko
- Autonomia Palestyńska
- Syria
- Tunezja
- Izrael

Aby uzyskać więcej informacji, zob.:

[http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/med\\_mideast/euro\\_med\\_partnership/](http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/euro_med_partnership/)

[Powrót do dokumentu głównego](#)

11. Państwa objęte programem **CARDS**:

- Albania
- Bośnia i Hercegowina
- Chorwacja
- Federacyjna Republika Jugostawii
- Była Jugostowiańska Republika Macedonii

Aby uzyskać więcej informacji, zob.:

[http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/see/docs/index.htm](http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/docs/index.htm)

[Powrót do dokumentu głównego](#)

12. Do finansowania współpracy ponadnarodowej mogą być wykorzystane fundusze Unii Europejskiej – z programów Phare, TACIS, MEDA i CARDS, nawet jeśli procedury i harmonogramy realizacji różnią się od EQUAL. Bez wchodzenia w techniczne szczegóły procedur programowania, dobrze jest wiedzieć o niektórych aspektach, byśmy realistycznie planowali naszą współpracę ponadnarodową z partnerem spoza UE.

Po pierwsze, partner z kraju spoza UE nie ma dostępu do funduszy pochodzących z wyżej wskazanych programów, chyba że jego rząd podejmie inicjatywę i zwróci się do Komisji Europejskiej o sfinansowanie projektu w ramach EQUAL z programu Unii Europejskiej, której dane państwo jest beneficjentem (np. w ramach Phare dla Rumunii, TACIS dla Gruzji itp.). Inicjatywa sfinansowania współpracy ponadnarodowej ze środków programów UE powinna być zintegrowana z krajowym programem typu Program Inicjatywy Wspólnotowej (CIP), który jest przedstawiany Komisji corocznie lub co 2 lata.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## 5. Pierwsze kroki zmierzające do zawarcia Umowy o Współpracy Ponadnarodowej

---

1. *W naszym partnerstwie bardzo ważne było podejście oddolne. Wartość naszej współpracy międzynarodowej i projektów krajowych kryła się dla nas w tym, że wśród współtwórców projektu były osoby niepełnosprawne.*

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 2. Wyznaczenie Koordynatora Ponadnarodowego

Aby odnieść sukces, działania w ramach współpracy ponadnarodowej powinny być efektywnie zarządzane. Niezależnie od tego, co ponadnarodowi partnerzy ustalili w sprawie całościowego koordynowania działań ponadnarodowych, doradzamy każdemu PRR, aby powołało Koordynatora Ponadnarodowego. Taka osoba przejęłaby odpowiedzialność w imieniu PRR i powierzono by jej:

- wskazanie i selekcję potencjalnych ponadnarodowych partnerów;
- negocjowanie umowy (TCA) z partnerami ponadnarodowymi;
- przygotowanie i zarządzanie (razem z partnerami ponadnarodowymi) ponadnarodowym planem prac;
- monitorowanie i ewaluację działań ponadnarodowych;
- organizację i kierowanie spotkaniami, które zapraszające PRR przygotowuje na potrzeby wizyt partnerów ponadnarodowych;
- komunikowanie się i przygotowywanie krótkich informacji dla członków PRR o sprawach ponadnarodowych (w tym na temat podejmowania decyzji);

Ponadnarodowy koordynator powinien mieć następujące cechy:

- wcześniejsze doświadczenie we współpracy ponadnarodowej;
- znajomość obszaru tematycznego EQUAL, w ramach którego działa PRR i jego partnerzy;
- dobrą znajomość języka roboczego uzgodnionego dla ponadnarodowego partnerstwa;
- wrażliwość na różnice kulturowe, zwłaszcza dotyczące państw uczestniczących w partnerstwie ponadnarodowym;
- komunikatywność;
- umiejętność prowadzenia negocjacji;
- zdolności organizacyjne i umiejętność zarządzania;
- zaangażowanie we współpracę i działania ponadnarodowe.

Nasze PRR powinno bardzo jasno określić podział ról i zakresów odpowiedzialności, zwłaszcza tych dotyczących działań ponadnarodowych – jako że skomplikowane struktury PRR (i różny udział partnerów należących do PRR we współpracy ponadnarodowej) nie zawsze mogą być czytelne dla osób spoza PRR. Szczególnie jasno partnerstwa powinny określić sposób podejmowania decyzji.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 3. Realistyczne porozumienie

Kiedy próbujemy osiągnąć porozumienie dotyczące **planu pracy** i zaplanowanych rezultatów, miejmy na uwadze kilka wskazówek.

- Powściągnijmy nasze ambicje na rzecz realizmu. Wytycząc sobie cele i planując rezultaty, musimy brać pod uwagę dostępne środki, które powinny odzwierciedlać efekty naszej „oceny możliwości”.
- Choć raczej nie trzeba tego przypominać, konieczne jest, aby wszyscy partnerzy dokładnie zrozumieli cele partnerstwa ponadnarodowego i czuli, że są to także ich cele.
- Jeśli partnerzy mogą uzgodnić między sobą zbiór wspólnych celów, będą one służyć za punkt odniesienia w trakcie fazy projektowania współpracy ponadnarodowej i jej realizacji.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 4. Modele organizacyjne

- **Wybranie jednego ponadnarodowego koordynatora** (model gwiazdzisty): jeden z partnerów jest wybrany przez innych i zgadza się wziąć odpowiedzialność za całość zarządzania oraz koordynowanie ponadnarodowego planu pracy. 
- **Rotacyjna/dzielona funkcja koordynatora** (model konsorcjum): każdy partner kolejno bierze odpowiedzialność za zarządzanie i koordynację jednej fazy (lub spotkania ponadnarodowego) albo za część (zadania) programu prac – zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami. Gdy stosujemy ten model, od początku powinniśmy ograniczyć funkcje sekretariatu oraz od razu podzielić zadania i zakresy odpowiedzialności pomiędzy partnerów. 
- **Komitet Sterujący:** partnerzy powołują mały Komitet Sterujący, w którym każdy ma swego przedstawiciela; komitet ten przejmuje wspólną ogólną odpowiedzialność za działania ponadnarodowe. Stanowisko przewodniczącego może być rotacyjne (od spotkania do spotkania). Właściwe może okazać się zatrudnienie odpowiedniego eksperta zewnętrznego, który wsparłby taki komitet.
- **Grupy robocze:** powołanie grup roboczych odpowiedzialnych za koordynowanie i zarządzanie określonymi częściami planu pracy i związane z tym zadania może być użyteczne, aby lepiej zapoznać się z niektórymi zagadnieniami i wykorzystać określoną wiedzę partnerów.

(Trzecia i czwarta propozycja mogą być także łączone z pierwszymi dwiema. Partnerstwa ponadnarodowe często powołują komitet sterujący, jako dodatek do wyznaczonego albo rotacyjnego koordynatora; komitet taki nie spotyka się często (najwyżej 3–4 razy w trakcie trwania partnerstwa), a jego zadaniem jest raczej „polityczne” monitorowanie podjętych działań).

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## 5. Język

- Uzgodnijmy, w jakim języku (językach) – na potrzeby codziennego komunikowania się między koordynatorami ponadnarodowymi – będziemy się porozumiewać i w jakim zakresie.
- Wspólnym językiem partnerstwa jest zazwyczaj angielski, ale weźmy pod uwagę, że dla niektórych partnerów z południowej Europy pierwszym językiem obcym jest francuski.
- Upewnijmy się, czy są wśród nas osoby znające w wystarczającym stopniu języki obce. Jeśli istnieje taka potrzeba, skorzystajmy z usług profesjonalnych tłumaczy (nie zapomnijmy wówczas o umieszczeniu tych usług w budżecie, pamiętając, że są kosztowne). Bądźmy kreatywni w organizowaniu pomocy (mogą nią służyć np. znajomi, nauczyciele języka czy studentci).
- Dokładnie przedyskutujmy z naszymi partnerami, co rozumiemy przez pewne pojęcia. Stwórzmy słowniczek terminów lub skorzystajmy ze schematów graficznych i rysunków, aby na późniejszym etapie uniknąć nieporozumień.

## 6. Porozumiewanie się na początkowych etapach budowania partnerstwa ponadnarodowego

Gdy określamy kolejne etapy rozwoju współpracy oraz precyzujemy jej treść i tryb, musimy mieć pewność, że nasz system komunikowania się działa bez zakłóceń. Pamiętajmy o następujących kwestiach:

- Zapewnijmy stały przepływ informacji od i do partnerów ponadnarodowych w czasie między spotkaniami.
- Regularnie zapewniamy informacje zwrotne (poprzez krótkie spotkania informacyjne i dwustronne albo oficjalne spotkania w naszym PRR) i zapewnijmy, że wszystkie wstępne porozumienia zawarte podczas negocjacji nad kluczowymi elementami Umowy o Współpracy Ponadnarodowej (TCA) mają poparcie Grupy Sterującej naszego PRR i będą ostatecznie przyjęte.
- Jeśli jest to możliwe, stwórzmy sieć komunikacyjną między wszystkimi osobami biorącymi udział we współpracy ponadnarodowej. Chodzi tu zwłaszcza o taką komunikację, która daje istotne korzyści (np. grupy mailingowe, biuletyny, regularnie aktualizowane strony internetowe lub narzędzia intranetowe).
- Potwierdzajmy pisemnie w jasny sposób wszystkie podjęte decyzje. Nie wszyscy muszą tak samo zrozumieć dany komunikat, zaś style porozumiewania się są zróżnicowane wśród różnych społeczności i kultur. Odnosi się to nie tylko do porozumiewania się między przedstawicielami partnerów ponadnarodowych, ale także do dyskusji między członkami PRR.
- Wszelkie zobowiązania i porozumienia należy wyrażać prostymi słowami, a nie językiem dyplomacji. Kolejne sekwencje działań i ich harmonogram powinny być przedstawione na piśmie, w jasny sposób.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 7. Kilka wskazówek dotyczących kolejnych spotkań

- Uzgodnijmy kilka zasad dotyczących komunikowania się w okresie między spotkaniami, do których każdy powinien się dostosować.
- Sporządźmy listę świąt państwowych i okresów wakacyjnych w każdym kraju partnerskim. Upewnijmy się, że znamy godziny pracy wszystkich partnerów.
- Ustalmy podział zadań, w którym każdy zna swój zakres odpowiedzialności
- Odpowiednio wcześniej przed spotkaniami roześlijmy informacje o programie spotkania oraz informacje praktyczne. Po spotkaniach szybko roześlijmy protokoły.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 8. Zalety i ograniczenia poczty elektronicznej

- Poczta elektroniczna jest bardzo użytecznym narzędziem, jednak nie polegajmy tylko na niej. By wszystko funkcjonowało sprawnie, kontakt osobisty ma zasadnicze znaczenie. Dlatego korzystajmy również z telefonu.
- Upewnijmy się, że mamy aktualną listę wszystkich kontaktów do poszczególnych osób. Każdy powinien mieć własny adres e-mail, ponieważ w innym przypadku przesłane informacje giną.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 9. Pokonywanie różnic kulturowych

- Bądźmy otwarci na pomysły. Akceptujmy różne sposoby pracy. Bądźmy cierpliwi.
- Spróbujmy (nie tylko w czasie spotkań) wcześniej uzyskać informację o kraju partnera i jego kulturze. Źródłami informacji mogą być: biblioteki publiczne, instytucje (takie jak British Council, Instytut Goethego, Instytut Kultury Włoskiej, Alliance Française), międzynarodowe izby handlowe i wyspecjalizowane instytucje jak Cedefop (Europejskie Centrum Rozwoju Szkolenia Zawodowego) oraz ETF (Europejska Fundacja Kształcenia) itp.
- Nie polegajmy wyłącznie na komunikacji pisemnej. Włączmy się w dyskusje. Bądźmy elastyczni pod względem ram czasowych. Miejmy na uwadze formalne i nieformalne zwyczaje w krajach członkowskich.
- Ustalmy wspólny język komunikowania się w ramach partnerstwa. Często jest to angielski, ale weźmy pod uwagę, że w przypadku niektórych partnerów z południa Europy to francuski może być ich pierwszym językiem obcym.
- Upewnijmy się, czy są wśród nas osoby znające w wystarczającym stopniu języki obce. Jeśli istnieje taka potrzeba, skorzystajmy z usług profesjonalnych tłumaczy (nie zapomnijmy wówczas o umieszczeniu tych usług w budżecie, pamiętając, że są kosztowne). Bądźmy kreatywni w organizowaniu pomocy (mogą nią służyć np. znajomi, nauczyciele języka czy studenci).
- Dokładnie przedyskutujmy z naszymi partnerami, co rozumiemy przez pewne pojęcia. Stwórzmy słowniczek terminów lub skorzystajmy ze schematów graficznych i rysunków, aby na późniejszym etapie uniknąć nieporozumień.
- Kiedy przewodniczymy spotkaniu, upewnijmy się, że każdy rozumie i jest w stanie śledzić dyskusję. Regularnie podsumowujmy to, co zostało powiedziane oraz sprawdzajmy,

jaki jest poziom zrozumienia. Napiszmy najważniejsze hasła na tablicy. Upewnijmy się, czy każdy ma szansę i czas na wyrażenie swojej opinii.

- Nigdy nie zapominajmy o wadze i wpływie języka, zwłaszcza gdy nie jest to język ojczysty.
- Wyjaśnijmy, jakie decyzje związane z partnerstwem i spotkaniami w jego ramach mają prawo podjąć partnerzy.
- Wyjaśnijmy naszym partnerom aspekty kulturowe naszej organizacji oraz spróbujmy się dowiedzieć tego samego o nich.
- Podczas spotkań nie bójmy się zabierać głosu i – kiedy trzeba – wyrażać swoich wątpliwości. Pamiętajmy, że spotkania to najbardziej bezpośredni sposób przedstawiania naszych celów i zapoznawania się z różnicami w poglądach. W ten sposób unikniemy nieporozumień.
- Przedstawmy mocne strony naszego PRR i naszego kraju.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## **6. Finalizowanie podpisania Umowy o Współpracy Ponadnarodowej**

---

### **1. Współpraca ponadnarodowa między Krajowymi Sieciami Tematycznymi PRR**

PRR zweryfikują, upowszechnią oraz włączą do głównego nurtu polityk i praktyki swoje doświadczenia i rezultaty nie tylko w ramach sieci tematycznych na poziomie krajowym, ale także na poziomie europejskim. Zakres prac na tym ostatnim poziomie będzie koordynowany przez Komisję Europejską, aby ułatwić:

- przeglądy tematyczne strategicznych rozwiązań i uzyskanych rezultatów;
- identyfikację dobrych praktyk, które powinny być odzwierciedlone w Narodowych Planach Działań na rzecz Zatrudnienia i Narodowych Planach Działań na rzecz Integracji Społecznej;
- upowszechnianie dobrych praktyk na europejskich forach dyskusyjnych.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

2. PRR muszą wskazać przynajmniej jednego partnera z innego kraju członkowskiego. Współpraca powinna zostać nawiązana między PRR zatwierdzonymi przez państwa członkowskie wdrażające Inicjatywę EQUAL; w wyjątkowych przypadkach taka współpraca może także objąć podobne projekty wspierane przez państwo spoza UE, uzyskujące wsparcie finansowe w ramach programów Phare, TACIS czy MEDA. Państwa członkowskie mogą określić zasady wprowadzania wyjątków od ogólnie obowiązującej reguły, zastrzec w warunkach, że potencjalna wartość dodana wynikająca ze współpracy z partnerami spoza EQUAL jest jasno określona oraz że partnerzy ci są w stanie przedstawić swoją zdolność do pokrycia własnych kosztów poniesionych w ramach tej współpracy.

Więcej szczegółów można znaleźć w rozdziałach 3, 4 i 5.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

### 3. Umowa o Współpracy Ponadnarodowej (TCA) (Edycja)

Sekretarz (generowane automatycznie)

Zaangażowane PRR (Edycja)

Uzasadnienie i cele

Program pracy i metodologia pracy

Postanowienia finansowe

Rozwiązania organizacyjne i dotyczące procesu podejmowania decyzji

Procedury monitorowania i ewaluacji

Inne

[Powrót do dokumentu głównego](#)

#### A. Uzasadnienie i cele

##### 1. Wspólne zainteresowania / metodologia / główne problemy (Edycja)

Wspólne obszary (i różnice) mogą być wspomniane w bardzo ogólny sposób (np.: „wspólne podstawowe problemy obejmują nierówności i bariery w dostępie do rynku pracy, z którymi spotykają się grupy dyskryminowane i wykluczone społecznie”). Powinno być jasne, że ta część umowy ma na celu wskazanie wspólnych elementów działalności PRR w odniesieniu do ich krajowych programów, obszarów zainteresowania, problemów będących przedmiotem ich prac, a także metodologii. W tym miejscu celem nie jest objaśnienie wspólnej metodologii (będzie to kolejny krok).

##### 2. Doświadczenia zdobyte podczas wcześniejszych działań o charakterze ponadnarodowym (Edycja)

W tym punkcie oczekuje się, że partnerzy ukierunkują swoją przyszłą współpracę, uzgadniając pewne zasady wynikające z ich wcześniejszych doświadczeń we współpracy ponadnarodowej (w niektórych TCA po prostu przedstawione są listy wcześniejszych projektów PRR, ale takie rozwiązanie nie jest przydatne).

##### 3. Wspólne cele PRR (Edycja)

Jakie są cele naszej współpracy? Należy wskazać podobieństwa i różnice w celach realizowanych w ramach prac krajowych.

##### 4. Przewidziane (wspólne / uzupełniające się) produkty / inne rezultaty (Edycja)

Powinny się tu znaleźć informacje na temat przewidzianych wspólnych produktów, dzięki czemu można określić działania komplementarne wobec działań krajowych itp.

**5. Wartość dodana dotycząca strategii i spodziewanych rezultatów każdego uczestniczącego PRR (Edycja)**

Opis powinien być tak precyzyjny, jak to możliwe, i odnosić się do potencjalnego oddziaływania na organizację i działania PRR, nie tylko na ostatecznych beneficjentów i w odniesieniu do nich.

**6. Wartość dodana i wiarygodność finansowa partnera stowarzyszonego (partnerów stowarzyszonych) (Edycja)**

**B. Plan pracy i metodologia pracy**

**1. Przewidywane działania o charakterze ponadnarodowym**

**a) Ogólna strategia ponadnarodowa (Edycja)**

W tym miejscu należy wskazać, co wspólnie chcemy osiągnąć dzięki pracy ponadnarodowej. Należy opisać strategię i podejście. Należy się upewnić, że zadania i działania opisane w dalszej części dokumentu jasno nawiązują do jednego lub więcej celów.

**b) Typologia działań (Edycja)**

Typ działań ponadnarodowych

Skala (+ do +++)

Wymiana informacji i doświadczeń

Równoległe rozwijanie innowacyjnych podejść

Import, eksport lub przyjęcie nowych podejść

Rozwój przez wzajemne oddziaływanie

Wymiana uczestników szkoleń/trenerów

Inne

**c. Opis działań/zadań (Edycja)**

Nazwa działania	Opis
1.	
2.	
3.	
...	
10. (maksymalnie)	

**2. Metodologia wymiany informacji, wyników i narzędzi pracy (Edycja)**

**3. Harmonogram dla najważniejszych etapów, rezultatów i wydarzeń specjalnych (Edycja)**

### C. Postanowienia finansowe

#### 1. Podział budżetu (w euro) dla każdego działania (Edycja)

Działania	PRR 1	PRR 2	PRR 3	PRR...	Suma
1.					
2.					
3. ...					
10.					
<b>SUMA</b>					

#### 2. Podział kosztów i unikanie podwójnego finansowania (Edycja)

W ramach podziału kosztów należy wymienić indywidualne oraz wspólne koszty w podziale na rodzaje działań.

### D. Rozwiązania organizacyjne i dotyczące procesu podejmowania decyzji

#### 1. Wkład i zakres odpowiedzialności każdego PRR (Edycja)

Ta część umowy zyska na wartości, jeśli przedstawimy ją w podziale na działania, dzięki czemu będzie jaśniejsza dla wszystkich zainteresowanych.

#### 2. Rola i zadania sekretariatu TCA oraz ekspertów zewnętrznych (jeśli będą wykorzystywani) (Edycja)

Już na samym początku należy wyjaśnić, jakie role związane z koordynacją oraz wiedzą ekspercką będą przewidziane we współpracy ponadnarodowej. Jeżeli na te cele będą przeznaczone środki finansowe, należy je sprecyzować.

#### 3. Organizacja procesu podejmowania decyzji (Edycja)

#### 4. Język roboczy (języki robocze) (Edycja)

### E. Procedury monitorowania i ewaluacji

#### 1. Mechanizmy monitorowania i ewaluacji działań ponadnarodowych oraz ich rezultatów (Edycja)

Co powinno podlegać ewaluacji, w jaki sposób, przez kogo i kiedy?

#### 2. Mechanizmy uaktualniania programu pracy, metodologii pracy i rozwiązań organizacyjnych (Edycja)

Lepiej jest już na początku ustalić procedury wprowadzania zmian oraz zasady uaktualniania tych procedur. Należy uważać, by procedura ta nie była zbyt trudna, jako że prawdopodobnie nie unikniemy jej stosowania.

## F. Inne

### 1. Odwołania do innych informacji/materiałów (Edycja)

### 2. Linki internetowe do innych wersji językowych TCA (Edycja)

Inne wersje językowe TCA powinny być dostępne na stronach internetowych.

### 3. Daty (tej wersji) TCA

1. Przesłana do walidacji przez PRR pełniące rolę sekretarza.
2. Walidowana przez wszystkie PRR.
3. Zatwierdzona przez wszystkie IZ.

### 4. Ujednolicone warunki dotyczące procedur składania wniosków, oceny i przyznawania środków finansowych uzgodnione pomiędzy Instytucjami Zarządzającymi we wszystkich państwach członkowskich

#### **Wszystkie państwa członkowskie zapewnią:**

**Synchronizację** terminów wyboru PRR i przyznawania środków finansowych w następujący sposób:

- Datą otwarcia „okna ponadnarodowego” będzie 1 stycznia 2005 r.
- Data rozpoczęcia wdrażania uzależniona będzie od możliwości PRR przygotowania i przedłożenia Instytucji Zarządzającej Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju wraz z Umową o Współpracy Ponadnarodowej.
- PRR będą zachęcane do złożenia dokumentów (Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju wraz z Umową o Współpracy Ponadnarodowej) tak szybko, jak to możliwe.
- Instytucje Zarządzające dokonają oceny dokumentów w ciągu 8 tygodni od daty ich otrzymania i skonsultują się z innymi odpowiednimi Instytucjami Zarządzającymi. IZ przedstawią swoje uwagi i powiadomią o ewentualnych wymaganych zmianach w TCA tak szybko, jak to możliwe.

**Wsparcie procesu poszukiwań partnerów**, poprzez nadanie KSW mandatu pozwalającego na pomaganie PRR w znalezieniu odpowiednich partnerów.

**Ułatwienie procesu tworzenia projektu TCA**, poprzez upewnienie się, że PRR wyznaczą i upoważnią osoby do kontaktu w sprawie współpracy ponadnarodowej.

**Ułatwienie składania uzgodnionych TCA**, poprzez określenie, zgodnie z odpowiednimi przepisami krajowymi i stosowaną praktyką, języka (języków), w których mają być składane zarówno projekty, jak i ostateczne wersje TCA.

**Stosowanie jednolitych kryteriów oceny TCA**, zwłaszcza poprzez skoncentrowanie się na jakości i spójności kluczowych elementów propozycji oraz na zgodności z odpowiednią Umową o Partnerstwie na rzecz Rozwoju jako na zasadniczych kryteriach oceny oraz na uzgodnionych w procesie konsultacji kryteriach dotyczących formułowania uwag lub zastrzeżeń.

**Wzajemne konsultowanie się Instytucji Zarządzających** przed zatwierdzeniem jakiegokolwiek TCA, po to, by upewnić się, że wszystkie zaangażowane z proces zatwierdzania IZ opierają się w swej ocenie na tej samej wersji TCA.

**Stosowanie ujednoliconej procedury konsultacji** również w przypadku późniejszych zasadniczych zmian w TCA. Ma ona zastosowanie, gdy ulegną zmianie postanowienia TCA dotyczące planu pracy lub gdy zmieni się skład partnerstwa ponadnarodowego (do współpracy ponadnarodowej dołączają nowi partnerzy, np. partnerzy stowarzyszeni lub PRR EQUAL, albo partnerzy zrezygnują z dalszego udziału w Partnerstwie).

**Ograniczenie liczby PRR rezygnujących z uczestnictwa w programie**, w szczególności poprzez:

- Wybieranie PRR do fazy przygotowawczej (Działania 1) na podstawie właściwych kryteriów;
- Doradzanie PRR, aby tworzyły partnerstwa ponadnarodowe z więcej niż jednym, ale nie ze zbyt wieloma partnerami;
- Nadanie KSW zasadniczej roli do odegrania w procesie konsultacji i udzielania wskazówek, tak aby zapewnić wysoką jakość zarówno Umów o Partnerstwie na rzecz Rozwoju, jak i Umów o Współpracy Ponadnarodowej, dzięki czemu większość PRR (wybranych do Działania 1) powinna zostać zakwalifikowana do Działania 2;
- Zezwalanie na warunkowe przedłużenie prac w ramach Działania 1 o maksymalnie 3 miesiące dla „osieroconych” PRR, jeśli wszystkie działania „prewencyjne” zakończą się niepowodzeniem, w szczególności w wyjątkowych przypadkach, gdy:
  - Zatwierdzenie TCA opóźniło się ze względu na problemy związane z synchronizacją procesu podejmowania decyzji przez Instytucje Zarządzające,
  - Jedyne partnerstwo ponadnarodowe PRR nie zostało zatwierdzone, ale samo PRR ma wysokie kwalifikacje i budzi szczególne zainteresowanie Instytucji Zarządzającej.

[Powrót do dokumentu głównego](#)

## **7. Planowanie finansowe**

### **1. Ogólny budżet działań ponadnarodowych**

**Przykłady możliwego podziału kosztów działań wspólnych między PRR**

**– zasada wzajemności i zasada dzielenia kosztów**

Działanie	Zasada podziału kosztów	Partnerstwa na rzecz Rozwoju		
		PRR A	PRR B	PRR C
Badanie problemu dyskryminacji	wzajemność na równych warunkach	10	–	–
Pakiet szkoleniowy		–	10	–
Wspólne materiały		–	–	10

lub

Moduł szkoleniowy	wzajemność na zróżnicowanych warunkach 4: 5: 7	12	–	–
Produkt multimedialny		–	–	15
Konferencja		–	–	18
Publikacja		–	–	3

CD-ROM	podział kosztów na równych warunkach	20	20	20
--------	---	----	----	----

lub

Badanie porównawcze rynku pracy	podział kosztów na zróżnicowanych warunkach: 30: 40: 30	15	20	15
---------------------------------	---	----	----	----

- **Zasada wzajemności:** każde PRR pokrywa koszty jednego ze wspólnych działań. Działania te mogą mieć taki sam koszt (wzajemność na równych warunkach) lub też mogą mieć różne koszty (wzajemność na zróżnicowanych warunkach).  
Jedno PRR może być finansowo odpowiedzialne za więcej działań niż inne PRR.
- **Zasada dzielenia kosztów:** dane działanie jest finansowane przez wszystkie PRR w partnerstwie ponadnarodowym. Całkowity koszt działania może być równo rozłożony pomiędzy PRR (dzielenie kosztów na równych warunkach) lub może być dzielony według uzgodnionego wzoru (np. 40% dla PRR B oraz 30% dla PRR A i C) – podział kosztów na zróżnicowanych warunkach.

[Powrót do dokumentu głównego](#)







---

**EQUAL**

Przewodnik współpracy ponadnarodowej EQUAL został napisany przez Grupę Roboczą, złożoną z ekspertów pochodzących z kilku państw członkowskich (Austria, Finlandia, Francja, Niemcy, Włochy, Polska, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Wielka Brytania) oraz przedstawicieli Komisji Europejskiej z Dyrektoriatu Generalnego ds. Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Równości Szans (DG EMPL Unit B4) przy wsparciu konsultanta zewnętrznego, pana Jeremy'ego Harrisona.

© Komisja Europejska 2004. Kopiowanie jest dozwolone pod warunkiem podania źródła.  
Zawartość tej publikacji nie zawsze odzwierciedla opinię lub stanowisko Komisji Europejskiej.

Wersja elektroniczna Przewodnika jest dostępna na stronie internetowej EQUAL  
<http://europa.eu.int/comm/equal>