

EQUAL

Przewodnik tworzenia Partnerstw

w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Zatrudnienie i Europejski Fundusz Społeczny



Zatrudnienie i polityka społeczna



Komisja Europejska



Inicjatywa Wspólnotowa
EQUAL

PRZEWODNIK TWORZENIA PARTNERSTW

w ramach

**Inicjatywy Wspólnotowej
EQUAL**



Warszawa 2005

Przekład dokumentu Komisji Europejskiej pt.

EQUAL Guide for Development Partnerships. Learning from the experience of EQUAL partnerships

Wydawca:

Fundacja „Fundusz Współpracy”, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

www.equal.org.pl

Opracowanie graficzne, skład: Ergo BTL

Druk: C&C

ISBN 83-89793-66-0

Nakład: 1000 egz.

Przewodnik tworzenia partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL został napisany przez grupę roboczą, złożoną z ekspertów pochodzących z kilku państw członkowskich (Szwecja, Francja, Belgia, Portugalia, Wielka Brytania, Austria, Irlandia) oraz reprezentantów Komisji Europejskiej z Dyrektoriatu Generalnego ds. Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Równości Szans (DG EMPL Unit B4) przy wsparciu konsultanta zewnętrznego Pani Leda Stott.

© Komisja Europejska 2004. Powielanie dozwolone z zastrzeżeniem obowiązku wskazania źródła.

Treść niniejszej publikacji nie musi odzwierciedlać opinii lub stanowiska Komisji Europejskiej.

Wersja elektroniczna Przewodnika dostępna jest na stronie internetowej EQUAL: <http://www.equal.org.pl>

SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	5
2. OKREŚLENIE POSIADANYCH I KONIECZNYCH DO ZDOBYCIA UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNYCH W REALIZACJI PROJEKTU	9
3. FAZA PRZYGOTOWAWCZA: OCENA PUNKTU WYJŚCIA	17
4. FAZA PRZYGOTOWAWCZA: POSZUKIWANIE PARTNERÓW	23
5. INICJOWANIE: PLANOWANIE PARTNERSTWA	31
6. INICJOWANIE: OKREŚLENIE FORMY I TWORZENIE PARTNERSTWA	37
7. REALIZACJA I TESTOWANIE: STOSOWANIE SYSTEMÓW KOMUNIKACJI, SPRAWOZDAWCZOŚCI I EWALUACJI	43
8. REALIZACJA I TESTOWANIE: UTRZYMYWANIE ZAANGAŻOWANIA I POCZUCIA PRZYNALEŻNOŚCI	49
9. WŁĄCZANIE REZULTATÓW PROGRAMU DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI ORAZ DAJSZE DZIAŁANIA	55
ANEKS	59

1. WSTĘP

Zebranie wytycznych zawartych w tej publikacji miało na celu przekazanie porad służących pomyślnej realizacji zadań Partnerstw na rzecz Rozwoju (PRR) i partnerstw ponadnarodowych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Przewodnik powstał na podstawie analizy wyników niewielkiego projektu szkoleniowego obejmującego grupę ośmiu Partnerstw na rzecz Rozwoju z różnych części Europy.

Opracowanie przewodnika miało na celu:

- określenie kluczowych obszarów istotnych dla skutecznego tworzenia partnerstw;
- zbadanie początkowej wiedzy na temat partnerstw;
- sformułowanie zaleceń dla pozostałych PRR działających w ramach EQUAL.

Utworzenie, m.in. na potrzeby powstania tego Przewodnika, **Grupy Szkoleniowej dla Partnerstw** zachęciło PRR, których działalność była przedmiotem analizy Grupy, do rozważenia zagadnień i wyzwań, przed którymi stanęły one w fazie przygotowawczej, na etapie inicjowania, realizacji i testowania oraz wdrażania rezultatów programu do głównego nurtu polityki, a także przygotowania do dalszych działań.

Definicja sukcesu

Najważniejszą kwestią dla projektu szkoleniowego była potrzeba sformułowania definicji pojęcia „sukces” w odniesieniu do partnerstw EQUAL. Udało się to dzięki **ocenieniu korzyści wynikających z zastosowania koncepcji partnerstwa** jako najlepszej metody osiągnięcia celów programu EQUAL. Ocena ta polegała na pokazaniu wartości partnerstwa w kilku aspektach:

- **organizacji partnerskich** – jakie korzyści ze współpracy w ramach PRR odnoszą poszczególne organizacje partnerskie;
- **osób, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz innych grup interesariuszy** – w jakim stopniu rezultaty działań podejmowanych w ramach projektu na rzecz grup docelowych oraz szerzej rozumianej społeczności są uznawane za skuteczne i trwałe;
- **poziomu kształtowania polityki i zmian instytucjonalnych** – jak dalece działania podejmowane w ramach projektu wywierają wpływ na instytucje oraz są włączane do polityki zatrudnienia i integracji społecznej.

Aby określić wskaźniki wyznaczające skuteczność, najpierw trzeba poznać pomyłki i błędy popełnione dotychczas przez inne PRR oraz wyciągnąć z nich wnioski. Poprzez analizę zarówno tych elementów, które się sprawdziły, jak i tych, które zakończyły się niepowodzeniem, próbowano ustalić, jakie konkretne problemy i wyzwania pojawiają się w czasie zawierania i realizacji PRR w ramach EQUAL. W projekcie chodziło też o określenie strategii, które należałoby przyjąć przy rozwiązywaniu tych problemów oraz przy próbach sprostania pojawiającym się wyzwaniom.

Wykorzystanie doświadczeń innych organizacji

Zbadano dotychczasowe doświadczenia, które zostały uznane za najważniejsze dla PRR zaangażowanych w projekt podczas tworzenia przez nie Partnerstw. Wyniki badań nie są wyczerpujące i nie obejmują wszystkich możliwych zagadnień oraz wyzwań związanych z budowaniem PRR. Należy zwrócić uwagę na to, że narzędzia i techniki sugerowane w niniejszym opracowaniu nie są jedynymi metodami, jakie mogą być stosowane w pracy. PRR mogą opracowywać i stosować inne metody, nie poddane tutaj analizie. Projekt koncentrował się przede wszystkim na etapie prac przygotowawczych i inicjowania partnerstw oraz na etapie realizacji i testowania. Prowadzona na bieżąco analiza procesu włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki oraz przygotowania do dalszych działań, a także bardziej szczegółowe badanie niektórych kwestii, umożliwią lepszy wgląd w mechanizm działania Partnerstw EQUAL oraz przyczynią się do zwiększenia ich efektywności.

Osiem PRR wybranych do udziału w projekcie pochodziło z siedmiu krajów. Podstawowym celem, jakim się kierowano przy tym wyborze było zapewnienie, aby każdy z krajów, który przedstawił projekty, był reprezentowany, aby wszystkie tematy EQUAL zostały uwzględnione oraz aby Partnerstwa charakteryzowały się dużą różnorodnością pod względem liczby członków i reprezentowanych sektorów. W projekcie udział wzięły następujące PRR:

Austria: RepaNet – Reparaturnetzwerk Österreich (AT-3-08/135)

Celem Partnerstwa jest powiązanie strategii polityki społecznej i rynku pracy z polityką ochrony środowiska poprzez stworzenie osobom, które opuściły rynek pracy możliwości zatrudnienia w usługach obejmujących naprawy i wtórne wykorzystanie części różnych urządzeń.

Belgia: Décirre (BEfr-20)

Partnerstwo zostało utworzone w celu niesienia pomocy osobom, które straciły pracę w wyniku zwolnień grupowych w Walonii. Formą pomocy jest poradnictwo w zakresie ponownego zatrudnienia i integracji na rynku pracy. Projekt jest realizowany przede wszystkim na poziomie związków zawodowych, które odgrywają najważniejszą rolę w procesie wspierania pracowników mających tego typu problemy.

Francja: De la précarité à l'emploi durable (FR-BRE-2001-10825)

Celem Partnerstwa jest opracowanie innowacyjnych koncepcji wprowadzania na rynek pracy grup mających słabą pozycję na tym rynku. Proponuje się im pracę w centrach szkoleniowych i firmach oferujących tymczasowe zatrudnienie. Grupom traktowanym priorytetowo zapewnia się szkolenie zawodowe, możliwość doskonalenia umiejętności językowych, a także profesjonalne wsparcie poprzez warsztaty i działania sponsorowane.

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia (IE-15)

Inicjatywa obejmuje cały Dublin, zrzesza 48 partnerów z różnych sektorów, którzy opracowują nowe, bardziej otwarte modele rekrutacji i rozwoju pracowników. Celem Partnerstwa jest również przełamanie ugruntowanych schematów wykluczania z rynku pracy i długotrwałego bezrobocia, a także przyczynienie się do rozwoju otwartej i zróżnicowanej kultury zatrudnienia w Dublinie.

Irlandia: Sonas DP Ireland Ltd. (IE-21)

Celem Partnerstwa jest poprawa jakości życia wybranych grup osób ubiegających się o status uchodźcy (pochodzących głównie z Europy Wschodniej i Afryki) oraz stworzenie najbardziej

humanitarnych praktyk postępowania wobec tych osób podczas kolejnych faz procedury przyznawania statusu uchodźcy, zwłaszcza dzięki zapewnieniu im odpowiedniej informacji.

Portugalia: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades (PT-2001-310)

Celem Partnerstwa jest wypracowanie wszechstronnego podejścia do trudności napotykanych przez najsłabsze grupy społeczne podczas wchodzenia na rynek pracy, ze szczególnym uwzględnieniem promowania pozytywnego wizerunku firm, wynikającego z ich społecznej odpowiedzialności, oraz podnoszenia rangi zawodów społecznie niedocenianych.

Szwecja: Różnorodność w Västernorrland (SE-57)

Działania Partnerstwa ukierunkowane są na podniesienie świadomości takich grup społecznych jak osoby starsze, niepełnosprawne, długotrwale bezrobotne, przewlekłe chore, a także mniejszości, oraz wspieranie ich integracji na rynku pracy w regionie, w którym spada podaż siły roboczej z powodu emigracji oraz starzenia się społeczeństwa.

Wielka Brytania: JIVE (Joint Interventions) partners (UKgb-35)

Celem Partnerstwa jest przeciwdziałanie nierównemu traktowaniu płci w budownictwie i niektórych sektorach przemysłu. Opracowywane i pilotowane są nowe koncepcje, których celem jest zniesienie barier, jakie napotykają kobiety chcące pracować w sektorach tradycyjnie postrzeganych jako zatrudniające mężczyzn. Partnerstwo wychodzi naprzeciw m.in. potrzebie dokonania zmiany kulturowej poprzez edukację i szkolenia.

Dodatkowe informacje uzyskano także od następujących PRR:

Portugalia: ConVidas (PT-2001-164) (Stała Platforma na rzecz Godzenia Życia Zawodowego i Rodzinnego)

Portugalia: Mudança de Maré (PT-2001-230)

Włochy: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)

Metodologia

Podstawą metodologiczną projektu było zastosowanie podejścia uczestniczącego, oparte-
go na wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia uczestników, a także położenie nacisku na ko-
nieczność refleksji i analizy.

Podstawy do określenia zakresu badań

W celu ustalenia, które kluczowe zagadnienia i obszary tematyczne wymagały szczególne-
go zbadania, wykorzystano odpowiednie materiały EQUAL, materiały ośmiu Partnerstw na
rzecz Rozwoju oraz inne źródła danych. Proces ten umożliwił także określenie najważniej-
szych zasobów niezbędnych do działania Partnerstw EQUAL.

Spotkanie wprowadzające

Realizację projektu rozpoczęto od zorganizowania spotkania umożliwiającego przedstawi-
cielom PRR wzajemne poznanie oraz pełne zaznajomienie się z ideą projektu i oczekiwa-
niami wobec nich. Przeprowadzono wstępne ćwiczenie, którego celem było określenie naj-
ważniejszych problemów, jakie pojawiły się podczas tworzenia Partnerstwa w fazie przygo-
towań, inicjowania oraz realizacji i testowania. Ustalono również podstawowe zasady
współpracy.

Sieć e-learning

Między poszczególnymi PRR utworzono sieć e-learning. Zadanie to polegało na określeniu przez każde z nich najważniejszego problemu lub wyzwania, z jakim zetknęło się Partnerstwo, a następnie przedstawieniu sposobu podejścia do nich oraz określeniu, które metody przyniosły pomyślny rezultat, a które się nie sprawdziły i dlaczego. Materiały te były podsumowywane i rozsyłane co dwa tygodnie.

Kwestionariusz

Aby zbadać sposoby, za pomocą których wybrane PRR poradziły sobie z najważniejszymi problemami w swojej pracy, wykorzystano kwestionariusz. Po uzyskaniu odpowiedzi przeprowadzono rozmowy telefoniczne, w trakcie których indywidualnie z każdym z Partnerstw przeanalizowano poszczególne zagadnienia.

Warsztaty dla członków Partnerstw

Zorganizowano warsztaty, podczas których PRR analizowały zdobyte doświadczenia, a także wykonały wiele zadań grupowych mających określić umiejętności potrzebne w procesie tworzenia partnerstwa. Przeanalizowano innowacyjne podejścia do wyzwań o kluczowym znaczeniu oraz przedstawiono zalecenia dla innych partnerstw.

PARTNERSTWA NA RZECZ ROZWOJU WYBRANE DO BADAŃ

Kraj/ nazwa Partnerstwa	Austria RepaNet	Belgia Décrire	Francja De la précarité à l'emploi durable	Irlandia Dubliński Pakt w Sprawie Zatrudnienia	Irlandia Sonas DP Ireland Ltd.	Portugalia Publicos Diferentes. Iguais Oportuni- dades	Szwecja Różno- rodność w Väster- norrland	Wielka Brytania JIVE (Joint Interventions) PARTNERS
Obszar tematyczny EQUAL								
Zdolność do zatrudnienia			X			X	X	
Przedsiębiorczość	X		X					
Zdolności przystosowawcze		X	X	X				
Równość szans kobiet i mężczyzn								X
Osoby ubiegające się o status uchodźcy					X			
Liczba organizacji w PRR								
1 – 4		X						
5 – 10			X		X	X		X
11 – 20	X						X	X
Ponad 20				X		X		
Sektory, z których pochodzą organizacje								
Prywatny		X		X			X	
Publiczny	X	X		X	X	X	X	X
Organizacje pozarządowe	X		X	X	X		X	X
Spółeczny	X	X		X	X		X	X
Inne				X		X		
Szersze powiązania środowiskowe								
	X	X	X	X	X	X	X	X

2. OKREŚLENIE POSIADANYCH I KONIECZNYCH DO ZDOBYCIA UMIEJĘTNOŚCI NIEZBĘDNYCH W REALIZACJI PROJEKTU

Realizacja projektu (w EQUAL rozumianego jako partnerstwo) obejmuje pięć kluczowych procesów: (a) faza przygotowawcza, (b) inicjowanie, (c) realizacja i testowanie, (d) wprowadzanie rezultatów projektów do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*) oraz (e) planowanie dalszych działań, przy czym wszystkie te procesy wymagają określonych umiejętności. Oprócz „twardych” umiejętności technicznych należy do nich także wiele umiejętności „miękkich”, w tym zdolności interpersonalne i umiejętność tworzenia zespołu, które – choć mniej widoczne – są równie ważne. Partnerstwa powinny oceniać swoje umiejętności poprzez określenie mocnych i słabych stron oraz ustalenie, czy w niektórych obszarach potrzebne jest szkolenie zewnętrzne.

Faza przygotowawcza: świadomość posiadanej wiedzy, umiejętności i zasobów

Faza przygotowawcza nie jest tylko procesem pierwszym w kolejności – jest również procesem najważniejszym.

Faza przygotowawcza ma kluczowe znaczenie dla tworzenia trwałego i skutecznego w działaniu partnerstwa. Polega ona na starannym zbadaniu kontekstu, w jakim partnerstwo ma działać, oraz określeniu najodpowiedniejszych obszarów tematycznych programu EQUAL, którymi ma się zajmować. W procesie tym istotne jest zarówno pełne zrozumienie zasad EQUAL, jak i przeanalizowanie wcześniejszych doświadczeń organizacji partnerskich wyniesionych z działalności w wybranym obszarze. W tej fazie zasadniczą rolę odgrywa wskazanie, wybór i zaangażowanie partnerów na podstawie analizy ich wiedzy i umiejętności, stanowiących potencjalny wkład uczestników pochodzących z różnych grup. Ważne jest także określenie szerszej grupy interesariuszy oraz właściwych powiązań z procesami zachodzącymi na szczeblach lokalnym, ogólnokrajowym i regionalnym, mogącymi sprzyjać wprowadzaniu rezultatów programu do głównego nurtu polityki od początku jego funkcjonowania. Dla osób zaangażowanych w partnerstwo na tym etapie korzystne będzie posiadanie następujących umiejętności:

NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI W FAZIE PRZYGOTOWAWCZEJ	
Dostosowanie	Umiejętność radzenia sobie z ograniczeniami typu biurokratycznego: rozumienie treści dokumentów, umiejętność wydobywania ich istoty.
Zwiększanie świadomości	Dzielenie się doświadczeniami na temat realizacji projektu, wiedzą o obszarze tematycznym EQUAL, współpraca z Instytucjami Zarządzającymi EQUAL, Krajowymi Strukturami Wsparcia itp.
Pośrednictwo	Pozyskiwanie partnerów do wspólnego działania.
Budowanie potencjału	Udzielanie pomocy, szkolenie i wspieranie partnerów, którym brakuje umiejętności, środków finansowych lub przekonania do pracy w ramach partnerstw, tak aby byli oni w stanie pracować skutecznie.
Komunikacja	Umiejętność słuchania innych; precyzyjne przedstawianie własnych racji.
Moderowanie	Prowadzenie wstępnych ustaleń dotyczących projektu – zarówno wewnątrz organizacji jak i z potencjalnymi organizacjami partnerskimi.
Przywództwo	Umiejętność bycia taktownym liderem, poparta otwartością oraz zrozumieniem racji innych stron.
Motywowanie	Mobilizowanie do angażowania się w działalność PRR, przedstawianie istniejących możliwości w kategoriach korzystnego wyboru.
Sieci tematyczne	Określanie potencjalnych partnerów, a także szerszego grona interesariuszy oraz możliwości włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki.
Przekonywanie	Znajdowanie i umiejętne prezentowanie argumentów zachęcających potencjalnych partnerów do działania.
Badania	Wybór nowych partnerów w drodze analizy pozytywnych i negatywnych kryteriów badawczych; uwzględnianie uwarunkowań szerszego kontekstu działań (np. poprzez analizę „big picture”).
Zarządzanie czasem	Dotrzymywanie terminów realizacji zadań; zachowywanie równowagi między eksperymentowaniem i badaniem a zadaniami praktycznymi.

Inicjowanie: stworzenie zasad udziału i zaangażo- wania na zasadach równości

Skuteczne Partnerstwa są porozumieniami korzystnymi dla wszystkich stron, opartymi na realizacji programu działania przynoszącego wzajemne korzyści.

Partnerzy przygotowują propozycje zasad wspólnego działania, tak aby stworzyć możliwość wywiązywania się wszystkich stron z wzajemnych zobowiązań. Przedstawiciele partnerów spotykają się, aby omawiać i poddawać analizie poszczególne zagadnienia w celu osiągnięcia pełnego porozumienia w kwestii zasad, celów i założeń stanowiących o istocie partnerstwa. Jednocześnie duże znaczenie mają tutaj metody zwiększania udziału w programie różnych grup, a także ustanowienie jasnych struktur i procesów decyzyjnych. Dokonywany jest podział ról i odpowiedzialności w zakresie wdrażania prac oraz zapewnienia porozumienia co do zasad współpracy. Na tym etapie pomocne są następujące umiejętności:

NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI W FAZIE INICJOWANIA	
Komunikacja	Prowadzenie otwartego dialogu w celu budowania zaufania; omawianie wszystkich aspektów działania; dokonywanie przeglądu – i modyfikacji w razie potrzeby – planowanych działań oraz dzielenie się informacjami między partnerami.
Koordinacja	Ustanawianie przejrzystych struktur i jednoznacznych wytycznych; przydzielanie ról i zakresu odpowiedzialności; stosowanie metodologii polegających na użyciu jasno określonych narzędzi.
Podejmowanie decyzji	Ustalenie demokratycznych, akceptowanych przez wszystkich procedur dotyczących podejmowania decyzji.
Dyplomacja	Taktowne postępowanie wobec poszczególnych partnerów.
Przywództwo	Sprawowanie przywództwa z wyczuciem i umiejętnością zawierania kompromisów.
Zarządzanie	Sprawne zarządzanie działaniami różnych gremiów; stosowanie jednoznacznych wytycznych, dbałość o przejrzystość struktur.
Negocjowanie	Umiejętność dostosowania działań do różnorodności stylów pracy i celów działalności poszczególnych partnerów.
Przekonywanie	Pokazywanie, w jaki sposób koncepcja partnerstwa może się przyczynić do pokonania trudności napotykaných przez podmioty działające indywidualnie; przekonywanie wszystkich partnerów, że wspólne zaangażowanie jest najlepszym rozwiązaniem oraz że każdy może się przyczynić do jego urzeczywistnienia.
Planowanie	Opracowanie planów pracy i harmonogramów realizacji zadań; przydział zadań; ustalanie harmonogramów spotkań roboczych.
Dokonywanie przeglądu	Stała ocena, monitorowanie oraz weryfikowanie postępów i zaangażowania.

Realizacja i testowanie: ocenianie innowacyjności i jakości rezultatów

Wykazywanie skuteczności jest niezwykle istotne z punktu widzenia zaangażowania partnerów.

W tym procesie partnerstwo rozpoczyna wykonywanie zadań oraz ustala wspólne systemy funkcjonowania w takich obszarach jak komunikacja, sprawozdawczość i ewaluacja. Kluczowe znaczenie ma tutaj zapewnienie zaangażowania wszystkich partnerów, upewnienie się, że cele pozostają wspólne oraz sprawdzanie, czy zadania są realizowane w uzgodniony sposób. Istotną kwestią jest także radzenie sobie z różnorodnością problemów poprzez utrzymywanie otwartego i krytycznego dialogu pozwalającego na ocenę wartości i użyteczności partnerstwa z różnych punktów widzenia. Na tym etapie ważne są następujące umiejętności:

NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI W FAZIE REALIZACJI I TESTOWANIA	
Zachowanie równowagi	Działania zmierzające do ustalenia systemu sprawiedliwego oceniania; stosowanie zachęt i upomnień; wykorzystanie umiejętności mediacyjnych
Komunikacja	Jasne i poprawne wyrażanie się, unikanie słownictwa specjalistycznego; wyjaśnianie zasad Inicjatywy EQUAL wszystkim partnerom i interesariuszom.
Ewaluacja	Dokonywanie regularnej oceny efektywności, w celu sprawdzenia, czy podjęte prace zmierzają do osiągnięcia założonych celów.
Elastyczność	Gotowość do dokonywania zmian.
Dzielenie się informacjami	Wzajemne informowanie się o tym, co się dzieje w organizacjach zaangażowanych w PRR; zachęcanie do podejmowania otwartej dyskusji między wszystkimi partnerami od początku realizacji inicjatywy; wymiana doświadczeń poza strukturami PRR.
Przywództwo	Zapewnienie, aby wszyscy partnerzy byli zmotywowani i jednoznacznie zaangażowani w działania PRR; stosowanie teorii w praktyce; monitorowanie realizacji powierzonych zadań.
Zarządzanie	Zapewnienie, aby system administrowania projektem działał w sposób niezakłócony, a terminy spotkań były przestrzegane (odnosi się to zwłaszcza do osób szczególnie zapracowanych lub będących partnerami strategicznymi).
Występowanie w charakterze mentora	Wspieranie partnerów, którzy mają trudności organizacyjne obniżające poziom ich zaangażowania i utrudniające realizację ich zadań w PRR lub partnerów, którzy nie są przekonani lub którzy czują się wyłączeni z działań. Partnerom należy pomóc się rozwijać!
Budowanie relacji interpersonalnych	Dbłość o budowanie poprawnych stosunków międzyludzkich w sferze formalnej, a także nieformalnej.

Włączanie rezultatów programu do głównego nurtu polityki (*mainstream- ing*): adaptacja i instytucjo- nalizacja rezultatów

Kluczowe znaczenie ma uzyskanie autentycznych powiązań z wpływowymi organizacjami mogącymi włączyć rezultaty programu i rezultaty pilotażowych inicjatyw lokalnych do strategii politycznych.

Bardzo ważny jest przepływ informacji wewnątrz organizacji. Konieczne jest upowszechnianie w organizacji założeń inicjatywy i jej rezultatów.

W procesie rozwoju partnerstwa musi być stale uwzględniana kwestia włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki oraz praktyki działań instytucji publicznych. Należy również zapewnić, by rezultaty te mogły zostać powtórzone i zwielokrotnione, a także wprowadzone do kanonu rozwiązań systemowych, tak aby osiągnąć szersze oddziaływanie polityczne, ekonomiczne i cywilizacyjne. Aby zapewnić trwałość rezultatów, konieczne jest zaplanowanie służących temu działań. Pomocne mogą tu być kontakty nawiązane w ramach inicjatyw i między nimi (między programami, sieciami i instytucjami na szczeblu lokalnym, krajowym, regionalnym oraz międzynarodowym).

Skuteczną metodą włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki może się okazać wprowadzenie zasad wypracowanych w partnerstwie do struktur i systemu działania organizacji, które je tworzą. Strategie odnoszące się do tego procesu zakładają interwencję i wsparcie ze strony krajowych organów EQUAL. Na tym etapie szczególne znaczenie mają następujące umiejętności zaangażowanych stron:

NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI W FAZIE WŁĄCZANIA REZULTATÓW DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI	
Komunikacja	Przedstawianie założeń PRR; umiejętność zaprezentowania korzyści wynikających z koncepcji partnerstwa na szerszym forum, jak również w samych organizacjach partnerskich.
Myślenie twórcze	Innowacyjne myślenie o możliwościach długotrwałych zmian w ramach organizacji partnerskich i w zakresie relacji między nimi.
Przywództwo	Podjęcie kluczowej roli w procesie zwiększania zasięgu i zakresu dobrych praktyk.
Zarządzanie	Skuteczne posługiwanie się dostępnymi możliwościami w celu upowszechniania przesłania PRR.
Sieci tematyczne	Tworzenie i utrzymywanie sieci wymiany doświadczeń oraz promowania rezultatów; uwzględnienie najważniejszych jednostek docelowych w procesie włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki oraz podmiotów umożliwiających uzyskanie efektów zwielokrotnienia.
Przekonywanie	Upowszechnianie wiedzy o korzyściach wynikających z zastosowania koncepcji partnerstwa, z naciskiem na dalsze przekazywanie tej idei.

Dalsze działania: ustalenie strategii ciągłych i trwałych zmian

Największym błędem PRR jest utrzymywanie go wyłącznie dla samego faktu jego istnienia.

Jest to proces towarzyszący całej działalności PRR, służący podjęciu decyzji, w kwestii jego dalszego działania po zakończeniu realizacji założonych zadań. Możliwe jest tu osiągnięcie porozumienia o zakończeniu działalności PRR lub o realizacji dalszych prac. Na tym etapie konieczne jest postawienie pytania, czy PRR bezwzględnie musi nadal istnieć; jakie strategie należy przyjąć, by zapewnić odpowiednią formę kontynuacji oraz kto powinien przejąć odpowiedzialność za ich opracowanie. Istotne znaczenie ma także zapewnienie, aby rezultaty programu w odniesieniu do osób, które są w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, miały charakter trwały. I tu znów zakres umiejętności różni się w zależności od fazy realizacji PRR.

NAJWAŻNIEJSZE UMIEJĘTNOŚCI W FAZIE DALSZYCH DZIAŁAŃ	
Komunikacja	Nadawanie odpowiedniej rangi osiągnięciom oraz dzielenie się informacjami o nich zarówno w ramach PRR, jak i poza jego strukturami.
Ewaluacja	Dokonywanie oceny osiągnięć PRR oraz ustalanie najważniejszych form jego dalszego istnienia.
Moderowanie	Ułatwianie podejmowania dialogu i dyskusji na temat dalszych działań oraz strategii w tym zakresie; umożliwienie rozwiązania PRR lub kontynuowania działań w sposób bezproblemowy i skuteczny.
Przywództwo	Zachęcanie partnerów od początku działania PRR do rozważenia możliwości jego dalszego funkcjonowania.
Zarządzanie	Sprawowanie kontroli nad dokonywanymi się zmianami i włączenie do tego procesu wszystkich zainteresowanych w celu zapewnienia jego przejrzystości.
Planowanie	Ustalanie strategii dalszego działania na wczesnym etapie; znajdowanie właściwych osób, które mogłyby je realizować.

Kwestie ogólne

Na budowanie partnerstwa ma wpływ wiele czynników, które przedstawiono szerzej w wytycznych dotyczących określonych procesów. Należą do nich:

Kontekst. Świadomość, że charakter wszystkich partnerstw jest uwarunkowany przez środowisko, w którym pracują oraz że działają one najskuteczniej w sprzyjającym zmianom środowisku lokalnym. Czynniki te wywierają stały wpływ na działalność, w związku z czym przystosowanie się do nich ma kluczowe znaczenie dla trwałości partnerstwa.

Zaangażowanie beneficjentów ostatecznych (empowerment). Zaangażowanie w proces realizacji działań partnerstwa osób, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy lub reprezentujących je organizacji w charakterze partnerów lub interesariuszy.

Zaufanie. Tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku poprzez pełne zrozumienie każdego z partnerów oraz przyczyn, dla których uczestniczy w partnerstwie; promowanie przejrzystości wszelkich działań związanych z partnerstwem.

Język. Wypracowanie wspólnego znaczenia terminów: terminologii związanej z danym sektorem lub organizacją, terminologii EQUAL oraz specyficznej terminologii dotyczącej PRR.

Przywództwo. Zaangażowanie osób o zróżnicowanych kompetencjach przywódczych w celu umożliwienia poszczególnym partnerom wspólnego działania i rozwiązywania problemów. Zapewnienie, że role przywódcze są określone w sposób przejrzysty i jasny oraz że istnieje zgoda na ich zmianę po pewnym czasie.

Innowacyjność. Wykazywanie się innowacyjnością dzięki połączeniu zastosowania kreatywnych metod podejmowania tematów EQUAL z nowym podejściem do nich lub wykorzystanie oraz udoskonalenie wcześniej istniejących metod i narzędzi.

Umiejętności. Wykorzystanie zarówno „twardych”, jak i „miękkich” umiejętności oraz ocena ich poziomu poprzez określenie mocnych i słabych stron oraz dziedzin, w których może być wymagane szkolenie.

Elastyczność. Zachowanie dostatecznego potencjału pozwalającego na uwzględnianie oraz przystosowanie się do zmian wewnętrznych i zewnętrznych; stosowanie w tym celu odpowiednich metodologii i narzędzi.

Wsparcie ze strony Instytucji Zarządzających oraz Krajowych Struktur Wsparcia. Nawiązywanie bliskich relacji z krajowymi instytucjami EQUAL w toku realizacji prac.

Przewyćżanie trudności. Rozwiązywanie problemów poprzez otwartą dyskusję oraz umiejętność elastycznego reagowania, tak aby stworzyć możliwość dokonywania zmian służących odbudowaniu partnerstwa po zaistnieniu sytuacji konfliktowej.

Czas. Oszacowanie czasu potrzebnego na stworzenie partnerstwa i realizację przez nie zadań, a także świadomość istnienia w poszczególnych organizacjach różnych harmonogramów pracy i związanych z tym uwarunkowań.

Dokonywanie przeglądów. Stosowanie przejrzystych strategii dokonywania przeglądów, monitorowania i oceny, stanowiących podstawę niezakłóconego rozwoju partnerstwa.

3. FAZA PRZYGOTOWAWCZA: ocena punktu wyjścia

Znajomość Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Znajomość Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz pełne zrozumienie jej celów i mechanizmów działania (w tym strategii) ma kluczowe znaczenie dla fazy prac przygotowawczych, a zwłaszcza dla ustalenia zasad i regulaminów finansowania, podobnie jak doświadczenie w pracy w ramach podobnych inicjatyw w obszarach tematycznych EQUAL i/lub w ramach Wspólnoty Europejskiej.

Na stronie internetowej EQUAL znajdują się szczegółowe dane na temat programu, a także wiele informacji praktycznych oraz odniesień do krajowych stron internetowych:
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Wsparcie ze strony Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia

Możliwość wykorzystania informacji i wskazówek pochodzących od Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia ma duże znaczenie dla promowania i wspierania partnerstw w całym okresie ich funkcjonowania. Poza koordynacją informacji o EQUAL na poziomie krajowym (z wykorzystaniem podręczników i stron internetowych) dodatkowa pomoc doradcza udzielana jest w formie regularnych spotkań lub kontaktów telefonicznych, a także wskazówek dotyczących innych partnerstw lub inicjatyw wspólnotowych, z których doświadczeń można skorzystać. Organizowane są krajowe warsztaty, umożliwiające nawiązywanie kontaktów nieformalnych oraz tworzenie sieci wymiany doświadczeń w ramach EQUAL, a także przekazywanie informacji o krajowych i międzynarodowych wydarzeniach lub kontaktach, które mogą być interesujące przy realizacji określonych zagadnień lub tematów.

Wskazówka: **Należy budować oparte na zaufaniu relacje z Instytucją Zarządzającą i Krajową Strukturą Wsparcia.**

Analiza i ocena kontekstu

Partnerstwa na rzecz Rozwoju tworzone są w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w określonym kontekście międzynarodowym, który znamionuje rosnące przekonanie o tym, że partnerstwa zrzeszające przedstawicieli różnych sektorów i regionów stwarzają możliwość podejmowania pilnych wyzwań społecznych. Niezwykle istotne jest jednak wziąć pod uwagę tego, że wszystkie partnerstwa są uwarunkowane przez ekonomiczne, polityczne, kulturowe i społeczne czynniki środowiska, w którym działają. Działania partnerstw prowadzone są z powodzeniem tam, gdzie istnieją sprzyjające ich rozwojowi środowiska lokalne. Można to rozumieć jako istnienie korzystnych kierunków w polityce na szczeblu krajowym, sprzyjających podstaw prawnych, a także istnienie organizacji pośredniczących i/lub wpływowych osób mających możliwość skupienia wokół siebie różnych instytucji. W sytuacji, gdy tego rodzaju czynniki środowiskowe są ograniczone lub w ogóle nie występują,

partnerstwa napotykają trudności, które z kolei warunkują skuteczność działania na szczeblu zarówno krajowym, jak i ponadnarodowym.

Przygotowanie podstaw do ustanowienia partnerstwa wymaga zbadania i oceny kontekstu, w którym zamierza ono działać, a także określenia najważniejszych zagadnień, jakie można podjąć w ramach Inicjatywy EQUAL. Z tego względu konieczne jest:

- Dokładne zbadanie potrzeb osób, które znajdują się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz wynikającego z tego uzasadnienia dla powstania PRR poprzez znalezienie odpowiedzi na kilka pytań:
 - Co wskazuje na to, że proponowane działania powinny zostać podjęte?
 - Co zostało dotychczas zrobione i przez kogo?
 - Jakie są efekty działań podejmowanych w przeszłości?
 - Jakie wnioski można wyciągnąć z prób działań podejmowanych w przeszłości?
 - Co staramy się osiągnąć?
- Określenie zasobów finansowych i innych.
- Ocena dotychczasowych doświadczeń, poprzez kontakty z odpowiednimi organizacjami i sieciami, które działają od dawna w danej dziedzinie oraz znalezienie istniejących już partnerstw, które zajmują się podobnymi tematami (w wielu przypadkach PRR są w stanie dostosować się do pracy już istniejącego porozumienia, organizacji lub inicjatywy).

OTOCZENIE SPRZYJAJĄCE DZIAŁANIU PARTNERSTW NA RZECZ ROZWOJU

Utworzenie i działalność PRR w ramach Inicjatywy EQUAL w Grecji: Ustawa nr 2956/2001 (art. 42)

W celu ułatwienia wdrażania Inicjatywy EQUAL poprzez tworzenie „strategicznych”, „efektywnych” i „trwałych” partnerstw skupiających wszystkie zainteresowane grupy osób, przyjęta została Ustawa nr 2956/2001 (art. 42). Reguluje ona następujące kwestie:

- status prawny PRR (prywatne osoby prawne prowadzące działalność o celu niezarobkowym);
- procedury podejmowania decyzji;
- organy administracyjne PRR oraz zakres ich odpowiedzialności i uprawnień;
- udział organizacji publicznych oraz organów administracji centralnej i regionalnej;
- wydawanie wspólnych decyzji przez ministrów planowania gospodarczego oraz pracy i spraw socjalnych, regulujących wszelkie kwestie w zakresie działania, stosowania, zarządzania, finansowania, oceny i kontroli PRR w ramach Inicjatywy EQUAL.

Ustanowienie i działalność PRR w ramach EQUAL zgodnie z przepisami tej ustawy przyniosły dotychczas następujące efekty:

Wielosektorowy charakter greckich PRR. Partnerstwa skupiają ośrodki kształcenia zawodowego, związki zawodowe, izby przemysłowo-handlowe, przedsiębiorstwa prywatne, organy regionalne i lokalne (np. gminy), służby i podmioty sektora publicznego oraz organizacje pozarządowe.

Partnerzy o różnym statusie prawnym i zróżnicowani pod względem wielkości uczestniczą w PRR na zasadach względnej równości.

Wszyscy partnerzy w ramach PRR tworzą i działają zgodnie z przyjętymi procedurami administracyjnymi i decyzyjnymi.

Mimo początkowych problemów PRR charakteryzują się spójnością; zgłoszono nieliczne przypadki rezygnacji partnerów, a w sytuacjach, w których tak się stało, zostali oni zastąpieni nowymi partnerami, rekomendowanymi przez Zarząd Partnerstwa.

Statut PRR jasno rozróżnia funkcje pełnione przez poszczególnych partnerów, a także określa sposób podejmowania decyzji. Zarząd może podejmować wiążące decyzje, korzystając z zasady zwykłej większości, nie zaś w drodze zwoływania sesji plenarnych, co umożliwia PRR większą elastyczność.

Możliwość tworzenia komitetów i udziału w ustawowych mechanizmach weryfikacji działań oraz rachunkowej kontroli płatności daje partnerom możliwość śledzenia realizacji zadań PRR.

Mianowanie administratora i partnera koordynującego, na podstawie sprawdzonej wiedzy i doświadczenia kandydata w odpowiednim obszarze wdrażania i administracji, zapewnia stałą komunikację i szybki przepływ informacji między partnerami a Instytucją Zarządzającą, a ponadto pozwala na wspieranie „słabszych” i „mniej doświadczonych” partnerów w procesie wdrażania i administrowania PRR.

Wskazówka: **Należy dokładnie zbadać możliwości i wyzwania związane z budowaniem PRR w określonym kontekście.**

Problem definition / Assessing the forces for and against a partnership approach in:
L. George, K. Madden: *Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London 2000
(<http://www.partnershipbrokers.net>)

Wykorzystanie rezultatów dotychczas- sowych działań lub istnie- jących partnerstw

Wiele Partnerstw na rzecz Rozwoju EQUAL dostosowuje się do istniejących już porozumień i koalicji lub wykorzystuje powiązania i kontakty z organizacjami, które są im dobrze znane i z którymi wcześniej już współpracowały.

Zalety:

- Podobne rozumienie wielu kluczowych zagadnień.
- Łatwiejsze osiągnięcie celów, ponieważ partnerzy znają siebie, swoje style pracy i są dla siebie wiarygodni.
- Łatwiejsze wykorzystanie na poziomie regionalnym rozwiązań praktycznych i powiązań środowiskowych wypracowanych na szczeblu lokalnym.
- Ułatwiony proces budowania zaufania dzięki istnieniu wcześniejszych kontaktów.

Wady:

- Brak nowych koncepcji i sposobów organizacji pracy.
- Nawiazywanie kontaktów z osobami przyzwyczajonymi do wykonywania pracy w określony sposób może być czasochłonne.
- Rozwiązanie to może się okazać kosztowne, gdyż może wymagać wykorzystania wewnętrznych zasobów do ustanowienia niezbędnych zmian w systemach organizacji pracy.
- Mogą się pojawić trudności w wypracowaniu w pełni wspólnej inicjatywy, ponieważ partnerzy, którzy nie należeli do grona założycielskiego, mogą odczuwać wrażenie, że ich udział jest marginalizowany.

Tworzenie nowego partnerstwa

Zalety:

- Świeże i bardziej innowacyjne podejście do podejmowanych zagadnień i inicjatyw.
- Zróżnicowanie koncepcji, dające możliwość wypracowania wielu różnych inicjatyw dotyczących grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji.
- Nawiązywanie nowych kontaktów i pozyskiwanie nowej wiedzy.
- Możliwość dobrego poznania się przez osoby i partnerów prowadzących działania od podstaw.

Wady:

- Większe trudności w wypracowaniu wspólnej koncepcji.
- Dłuższy proces budowania zaufania.
- Rozwiązanie bardzo wymagające zarówno pod względem nakładu pracy, jak i czasu potrzebnego na przygotowanie do realizacji.

Wskazówka: **Tworząc nowe partnerstwo, należy przeznaczyć odpowiednio dużo czasu na perspektywiczne przemyślenie poszczególnych kwestii.**

WYKORZYSTANIE DOTYCHCZASOWEJ WIEDZY I DOŚWIADCZEŃ W ZAKRESIE DZIAŁAŃ W RAMACH PARTNERSTWA

Austria: RepaNet

Liderem Partnerstwa jest ARGE Muellvermeidung (Stowarzyszenie na rzecz Przeciwdziałania Marnotrawstwu), dobrze znana organizacja pozarządowa, powołana w 1982 r. w celu stworzenia nowych możliwości zatrudnienia w sektorze ochrony środowiska. W latach 1995-2000 była ona koordynatorem dwóch projektów ADAPT i jednego projektu EMPLOYMENT (poprzedników EQUAL). Inicjatywa EQUAL zapewniła możliwość tworzenia nie mającej precedensu sieci gospodarki odpadami oraz bardziej zaawansowanych obszarów działalności dla osób wyłączonych z rynku pracy w Austrii. ARGE określiła zakres działania (naprawa i wtórne wykorzystanie części urządzeń – nowa tendencja w sektorze ochrony środowiska w Austrii) oraz wszystkich potencjalnych partnerów. Wybrano dużą liczbę organizacji pozarządowych ze względu na ich dobre doświadczenie w działaniu na szczeblu regionalnym. Organizacje funkcjonujące na poziomie ogólnokrajowym wybrano ze względu na ich możliwości włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki. Były wśród nich: Federalne Ministerstwo Ochrony Środowiska, Izba Handlowa i Unia Pracowników Najemnych Sektora Prywatnego (dwie ostatnie organizacje miały wydziały do spraw ochrony środowiska zatrudniające kompetentne osoby) oraz Krajowe Stowarzyszenie ds. Gospodarki Odpadami (do którego należą wszystkie gminy w Austrii).

Belgia: Décrire

Partnerstwo Décrire zostało utworzone na podstawie istniejącego partnerstwa skupiającego trzy organizacje:

FOREM (organizacja społeczna na rzecz zatrudnienia i szkolenia w regionie Walonii), która od 25 lat pracowała z osobami bezrobotnymi zwolnionymi w ramach zwolnień grupowych w tym regionie, zawsze w ramach partnerstwa z organizacjami związków zawodowych, a niekiedy również z organizacjami branżowymi;

CAREMPLOI – partnerstwo związków zawodowych, które poprzednio współpracowało z FOREM nad programami powrotu społecznego i zawodowego na rynek pracy osób zwolnionych wskutek likwidacji przedsiębiorstw;

CEFRET (Centre de Formation Textile – Ośrodek Szkoleniowy Branży Tekstylnej) – partnerstwo zrzeszające związek zawodowy pracowników branży tekstylnej oraz Organizację Branżową Przemysłu Tekstylnego, których celem jest zatrzymanie byłych pracowników w sektorze przemysłu tekstylnego poprzez stworzenie im możliwości odbycia ponownych szkoleń, dostosowania się do nowych technologii bądź zmiany miejsca zamieszkania.

Do Partnerstwa dołączył Université Libre de Bruxelles. Uczelnia prowadzi prace naukowo-badawcze poświęcone zagadnieniom przemieszczania się pracowników między różnymi sektorami gospodarki.

Wielka Brytania: JIVE (Joint Interventions) Partners

Bodźcem do utworzenia PRR było istniejące już Partnerstwo dwóch organizacji (Let's TWIST), powstałe po pomyślnym zrealizowaniu projektu w ramach Inicjatywy EMPLOYMENT. Jeden z partnerów podjął się pełnienia funkcji organizacji zarządzającej w JIVE. Partnerstwo to powstało w odpowiedzi na potrzebę przeniesienia efektów pracy wykonanej na poziomie regionalnym przez Let's TWIST na forum ogólnokrajowe, a także potrzebę posiadania organizacji, w ramach której byłoby możliwe testowanie wypracowanych rozwiązań. Szerokie ramy działania istniały już przed utworzeniem PRR. W wyniku dyskusji z jednym z partnerów z sektora pozarządowego, z którą JIVE łączyły silne powiązania ideologiczne, dokonano kilku modyfikacji. Trzy wymienione wyżej organizacje utworzyły Grupę Zarządzającą, przy czym obecna już w PRR organizacja pozarządowa stała się przewodnikiem dla innych tego typu organizacji zainteresowanych przystąpieniem do Partnerstwa.

4. FAZA PRZYGOTAWCZA: poszukiwanie partnerów

OKREŚLENIE I WYBÓR PARTNERSTW

Partnerstwa Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL nie powstają w próżni. Zazwyczaj organizacja, w której powstaje idea partnerstwa, obejmuje przewodnictwo w zakresie opracowania jego koncepcji oraz rozpoczyna proces poszukiwania potencjalnych partnerów i zasobów. Określenie odpowiednich uczestników, którzy mają być włączeni do partnerstw, jest kluczowym elementem prac przygotowawczych. Ważnym działaniem, które powinien podjąć każdy potencjalny partner, jest przeprowadzenie oceny ryzyka oraz korzyści wynikających z uczestnictwa w PRR. Ocena ta obejmuje również analizę poszczególnych mocnych i słabych stron oraz ma szczególne znaczenie w sytuacji, gdy PRR nie powstaje na fundamentach partnerstwa istniejącego wcześniej lub nie jest oparte na kontaktach ze znanymi już organizacjami.

TWORZENIE PARTNERSTWA

Szwecja: Różnorodność w Västernorrland

W lipcu 2000 r. na pierwszym posiedzeniu 20 organizacji utworzono nieformalną grupę roboczą, w której skład weszło 6 członków, w tym Stowarzyszenie Władz Lokalnych, dwie Rady Okręgu, dwie organizacje pozarządowe oraz Regionalne Biuro Ubezpieczeń Społecznych. Zatrudniono kierownika projektu, którego zadaniem było przygotowanie procesu tworzenia partnerstwa poprzez uporządkowanie pomysłów pochodzących ze wszystkich gmin miejskich na terenie okręgu, w którym została wprowadzona Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. Zostały one sformułowane przez blisko 200 osób. W maju 2001 r. odbyło się jednodniowe spotkanie, w którym wzięło udział 50 uczestników zaproszonych do poddania pod obrady grupowe wszystkich koncepcji dotyczących programu EQUAL. Początki działalności opierały się na pomysłach poszczególnych uczestników, przy czym na tym etapie nie prowadzono dyskusji na temat ewentualnego partnerstwa. Przedstawiono szczegółowo około 30 propozycji, z których później wybrano 12 jako faktyczne projekty w ramach Inicjatywy EQUAL, a ostatecznie sfinansowano i zrealizowano 7 z nich. W tym okresie stopniowo wprowadzono do PRR 14 partnerów. Niektórzy z nich pojawili się w sposób naturalny, jako że byli odpowiedzialni za zagadnienia i grupy docelowe, których dotyczyły przedmiotowe projekty, pozostali natomiast zostali zaangażowani w charakterze partnerów finansowych, a więc nie biorących bezpośredniego udziału w projekcie. W czasie realizacji tych działań w proces zaangażowało się wiele organów władz lokalnych i regionalnych, a także gminy miejskie i organizacje, co pozwoliło opracować koncepcje działań dla całego okręgu, uwzględniające różnorodność uczestników, a tym samym lepiej wpisujące się w ideę EQUAL.

Staranny dobór partnerów jest ważny, ponieważ:

- przyczynia się do podniesienia rangi podejścia partnerskiego;
- umożliwia nawiązywanie efektywnych relacji na poziomie roboczym;
- pozwala zminimalizować poszczególne rodzaje ryzyka;
- zapewnia trwałość działań partnerstwa;
- daje możliwości włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki (np. poprzez umożliwianie prezentowania idei partnerstwa na forum władz krajowych lub regionalnych).

Sprawdzanie dostępnych zasobów

Wskazówka: **Należy się upewnić, że potencjalni partnerzy wykazują żywe zainteresowanie przyłączeniem się do partnerstwa, ponieważ stąd wynika zaangażowanie niezbędne do jego skutecznego działania.**

Każdy z partnerów dysponuje różnorodnymi zasobami, które może wnieść do PRR. Zasoby te mogą obejmować informacje, obiekty, produkty, specjalistyczną wiedzę, umiejętności, powiązania środowiskowe, zasoby ludzkie i zaplecze finansowe. Partnerstwo musi podjąć decyzję, które z tych zasobów są niezbędne do realizacji jego zadań oraz który potencjalny partner może ich dostarczyć. Tego rodzaju analiza może być przeprowadzona w formie opracowania map zasobów. Podczas analizy poszczególni partnerzy szczegółowo przedstawiają zasoby, w które są najlepiej wyposażeni i które mogą zaoferować partnerstwu, a następnie dokonywana jest ocena dostępności zasobów niezbędnych do jego działania.

Wskazówka: **Należy zachować równowagę między potencjałem finansowym a doświadczeniem, umiejętnościami i wiedzą.**

European Commision EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Assessing whether organisations are ready to partner and stakeholder analysis

in: L. George, K. Madden (2000): *Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London (<http://www.partnershipbrokers.net>)

Stakeholder Analysis in European Commision PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation:

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Ustalanie liczby partnerów

Partnerstwa EQUAL różnią się pod względem wielkości. W skład jednych wchodzi zaledwie 3 lub 4 partnerów, podczas gdy inne zrzeszają ponad 50. Wiele PRR decyduje się na ograniczenie liczby partnerów włączonych w prace, aby zapewnić sprawność zarządzania i ułatwić procesy wewnętrzne. W ich opinii ułatwia to także wzajemne poznanie się, wspólną pracę i budowanie zaufania. Z drugiej strony, większe PRR podkreślają, że dzięki skupieniu szerokiej rzeszy organizacji, które zazwyczaj nie współpracują ze sobą, są w stanie zapewnić większą różnorodność i uzupełnianie się zasobów oraz większą innowacyjność dzięki wykorzystaniu większej liczby koncepcji, a także uzyskać, w miarę postępów prac, znaczny potencjał w zakresie wprowadzania rezultatów programu do głównego nurtu polityki.

USTALANIE LICZBY PARTNERÓW

Belgia: Décrire (4 partnerów)

Partnerstwo Décrire ustanowiło na tym etapie limit liczby swych partnerów, ponieważ cele i działania zostały jasno sprecyzowane, a każdy z partnerów zgodził się przyjąć odpowiedzialność za zadania leżące w sferze jego kompetencji.

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia (48 partnerów)

Nie planowano żadnego ograniczenia liczby członków. Przeciwnie – skoro zamierzeniem było wywarcie wpływu na trzy sektory rynku pracy w Dublinie (nieodłącznym efektem było włączenie rezultatów programu do głównego nurtu polityki), to od początku aktywnie zabiegano o partnerów z różnych sektorów i różnych części regionu. Podstawę PRR stanowili partnerzy z grona założycielskiego. W trakcie warsztatów poświęconych opracowaniu koncepcji zastosowania EQUAL wyłoniono kolejnych potencjalnych partnerów. Zwrócono się do nich z prośbą o przyłączenie się do inicjatywy, przedstawiając projekt na podstawie założeń zawartych we wniosku. Spośród 48 partnerów 10 stanowiły organizacje z grona założycielskiego, 34 partnerów dołączyło na etapie przygotowania wniosku oraz ustalania szczegółów dotyczących poszczególnych planów działań, a pozostali zostali zaproszeni niejako „lokalnie” przez nowych partnerów, w celu realizacji powierzonych im zadań.

PODSTAWOWE PYTANIA, NA KTÓRE NALEŻY ODPOWIEDZIEĆ, WYBIERAJĄC POTENCJALNYCH PARTNERÓW

Reputacja: Czy mogą spełnić i czy spełnią oczekiwania? Czy mieli wcześniejsze doświadczenie w pracy w ramach programów wspólnotowych?

Prerogatywy: Czy organizacje te są upoważnione przez swoich członków/udziałowców/zarząd do podejmowania decyzji w kwestiach dotyczących działania partnerstwa? Czy osoby je reprezentujące zostały upoważnione do występowania w ich imieniu?

Umiejętności i zasoby: Co mogą zaoferować? Czy mają odpowiednie umiejętności i zasoby (w tym finansowe)?

Wzajemne uzupełnianie się: Czy ich umiejętności i zasoby dostarczą partnerstwu czegoś, co wypełniłoby określoną lukę i stanowiło pomoc w działaniach; czego inni nie są w stanie zapewnić?

Włączanie rezultatów programu do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*): Czy osoby mające wpływ na decyzje polityczne oraz osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy są reprezentowane lub powiązane z partnerstwem, tak aby jego oddziaływanie miało charakter długotrwały? Czy włączono w pracę ludzi zdolnych do dokonywania istotnych zmian bądź modyfikowania planów działań?

Motywacja: Czy te osoby i organizacje postrzegają koncepcję Partnerstwa jako drogę naprzód? Czy mają motywację do pracy w jego ramach?

Świadomość znaczenia systemu zachęt

Kluczowe znaczenie dla powodzenia partnerstw EQUAL ma zrozumienie motywacji i oczekiwań organizacyjnych partnerstwa oraz efektów jego działań dla poszczególnych partnerów. Oznacza to konieczność zapewnienia, aby najważniejsze zachęty do udziału w partnerstwie były przedstawiane w sposób przejrzysty i jasny. Zasadniczą kwestią jest osiągnięcie przez wszystkich partnerów świadomości, że dopełniające się cele można osiągnąć wspólną pracą nawet przy różnorodności dążeń i praktyki działania poszczególnych partnerów. I wreszcie – wszyscy partnerzy muszą uznawać potrzebę istnienia partnerstwa oraz wierzyć w to, że pozwoli im ono na uzyskanie końcowego rezultatu, który byłby niemożliwy do osiągnięcia przez organizację działającą samodzielnie.

Wskazówka: Należy w jasny sposób określić wkład wnoszony do partnerstwa przez poszczególne podmioty oraz wskazać powody, dla których chcą one pracować wspólnie.

Dobór partnerów

W procesie angażowania partnerów istotne jest wzięcie pod uwagę różnego rodzaju umiejętności, kompetencji i zasobów, jakie każdy z nich wnosi do partnerstwa. Uzyskanie zrównoważenia wkładów poszczególnych partnerów – osiąmane również poprzez ich ocenianie pod względem wzajemnego dopełniania się – zapewni potencjalnym partnerom bardzo dla nich istotne poczucie akceptacji na zasadzie równości. Wymaga to wypracowania formuły, którą PRR „Równość w Pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia” opisuje jako „formułę obustronnych korzyści”, w ramach której „suma wzajemnych korzyści jest większa od bezpośredniej korzyści indywidualnej”. Szczególnie istotne jest, aby organizacje pozarządowe i/lub małe organizacje czuły się akceptowane i traktowane na zasadach równości, gdyż w przeciwnym wypadku mogą odnosić wrażenie, że ich umiejętności postrzegane są jako niedostateczne bądź ich zdolność wykazania, że są wiarygodnymi partnerami uznawana jest za mniejszą z powodu ograniczeń finansowych. Niekiedy konieczne może być udzielenie tego rodzaju organizacjom pomocy w pozyskaniu i rozwinięciu zasobów umożliwiających włączenie ich do partnerstwa. Działania takie muszą być jednak podejmowane z dużą ostrożnością, ponieważ nie jest to proces łatwy, a może także spowodować odejście od głównego nurtu działania partnerstwa.

Zwykle najłatwiej jest pozyskać partnerów którzy:

- stykają się bezpośrednio z problemami, które podejmuje Inicjatywa EQUAL;
- nie mają zasobów koniecznych do podjęcia inicjatyw, o których wiedzą, że są niezbędne;
- mają wspólną płaszczyznę działań z organizacją inicjującą;
- charakteryzują się dobrą organizacją procesów wewnętrznych;
- posiadają zasoby finansowe.

Trudniej jest zaangażować partnerów, którzy:

- wymagają przekonywania o wartości koncepcji PRR;
- są w znacznym stopniu związani ograniczeniami o charakterze biurokratycznym (np. niektóre organy administracji państwowej);
- postrzegają cele PRR jako rodzaj zagrożenia;
- nie mają wystarczającego przekonania i/lub doświadczenia w zakresie działalności wymaganej w PRR;
- mają trudności finansowe;
- mają trudności wynikające z tego, że są podmiotami małymi (niemożność oddelegowania personelu do pracy wyłącznie na rzecz PRR);
- mają trudności wynikające z tego, że są podmiotami zbyt dużymi (brak integracji z organizacją macierzystą);

- mają wyznaczone stałe cele i nie są elastyczni;
- uważają zasady i regulacje formalne dotyczące finansowania za trudne do zastosowania.

METODY ZACHĘCANIA DO UDZIAŁU W PARTNERSTWIE

Pozyskiwanie partnerów, zwłaszcza niechętnych, wymaga znacznych wysiłków. W takim wypadku możliwe do zastosowania metody to m. in.:

- zachęcanie przy każdej sposobności do dyskusji i otwartego dialogu na temat partnerstwa i jego celów;
- umacnianie kontaktów i znajdowanie w organizacjach partnerskich kluczowych osób, które mogą przekonać do udziału w partnerstwie;
- organizowanie wstępnych warsztatów dotyczących zakresu i tematyki proponowanych działań;
- organizowanie regularnych spotkań w celu wyjaśniania celów partnerstwa;
- składanie wizyt w organizacjach partnerskich w celu przedstawienia projektu;
- korzystanie z usług medatora kierującego dyskusją i pomagającego stronom w wypracowaniu wspólnego stanowiska;
- oddelegowanie pracownika organizacji inicjującej partnerstwo do pracy z określonym partnerem;
- zgromadzenie informacji na temat potencjalnych organizacji partnerskich i możliwie dokładne ich poznanie;
- nawiązanie dobrych kontaktów nieformalnych z przedstawicielami organizacji partnerskich;
- pozyskanie już na samym początku dobrych partnerów, mających możliwość włączenia rezultatów programu do głównego nurtu polityki;
- wypracowanie jednego, jasno sformułowanego zagadnienia, z którym partnerzy mogą się łatwo identyfikować.

Wskazówka: **Aby osiągnąć zrozumienie i zaangażowanie, należy nieprzerwanie wyjaśniać założenia oraz cele inicjatywy.**

Angażowanie podmiotów sektora prywatnego w charakterze partnerów w ramach EQUAL

Wydaje się, że w partnerstwa EQUAL w najmniejszym stopniu angażuje się sektor prywatny. Jego udział w tego rodzaju partnerstwach jest natomiast istotny ze względu na rolę, jaką sektor prywatny odgrywa w tworzeniu miejsc pracy na rynku lokalnym oraz ze względu na jego potencjał w zakresie rozwijania umiejętności pracowników, których poszukują pracodawcy w danej społeczności. Dzięki udziałowi w Partnerstwach sektor prywatny może również zmaksymalizować pozytywne efekty ekonomiczne i społeczne swej działalności oraz efekty w zakresie ochrony środowiska.

Wskazówka: **Należy wykazać, że partnerstwa skupiające podmioty z różnych sektorów mają głęboki sens ekonomiczny, przynosząc korzyści zarówno udziałowcom, jak i interesariuszom.**

METODY ZACHĘCANIA PODMIOTÓW SEKTORA PRYWATNEGO DO UDZIAŁU W PARTNERSTWIE

- Zwracanie uwagi na istnienie określonych obowiązków prawnych (np. w zakresie równości szans).
- Powoływanie się na przykłady spółek, które odniosły korzyści ze współpracy w ramach partnerstw.
- Pozyskanie do działań w partnerstwie wyższej kadry zarządzającej.
- Przedstawianie szansy tworzenia przez podmioty gospodarcze pozytywnego wizerunku oraz zyskania szerszego zaplecza społecznego.
- Wykorzystanie argumentów globalnego ruchu na rzecz wspólnoty korporacyjnej, które wskazują na korzyści wynikające z zaangażowania się przedsiębiorców w sprawy społeczne.

Zaangażowanie ostatecznych beneficjentów lub ich przedstawicieli w działania partnerstwa (*empowerment*)

Najważniejszym celem partnerstw działających w ramach Inicjatywy EQUAL jest zwalczanie dyskryminacji i nierówności na rynku pracy oraz umożliwienie znalezienia zatrudnienia na równych zasadach osobom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji w zakresie możliwości poszukiwania pracy. Jest zatem niezmiernie ważne, aby osoby znajdujące się w takiej sytuacji lub organizacje je reprezentujące zostały zaangażowane w realizację prac partnerstwa w charakterze partnerów lub grup interesariuszy. Zasada angażowania tego rodzaju grup może odnosić się również do samych partnerów, niezależnie od tego, czy są organizacjami reprezentującymi osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, czy też organizacjami interesariuszy. Największe szanse pomyślnej realizacji procesu włączania w działania osób napotykających problemy mają partnerstwa, które poprzez dialog i konsultacje nawiązują twórcze kontakty z grupami interesariuszy. Jednocześnie duże znaczenie ma istnienie otwartej i przejrzystej struktury, a także stylu komunikacji zachęcającego osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy do angażowania się w działania partnerstwa. Przydatnym narzędziem zapewniania realizacji zasady *empowerment* wydaje się bieżące monitorowanie.

Pośrednictwo w ramach Partnerstwa

W toku realizacji działań, a zwłaszcza w początkowych fazach, partnerstwa często korzystają z pracy osób występujących w charakterze pośredników lub moderatorów. Tego rodzaju „pośrednik w ramach partnerstwa” inicjuje wzajemne kontakty między stronami, a także wykonuje wiele nieformalnych prac „za kulisami”, zmierzających do utworzenia partnerstwa. Pośrednikami mogą być członkowie personelu organizacji inicjującej lub konsultanci (mediatorzy) zewnętrzeni. Dobry pośrednik działający w ramach PRR musi się cieszyć zaufaniem wszystkich partnerów oraz powinien mieć określone cechy i umiejętności, w tym pełne zrozumienie koncepcji PRR i kontekstu, w jakim ono działa, zaangażowanie w działania PRR, doświadczenie w pracy z przedstawicielami różnych sektorów, duże zdolności komunikacyjne (zwłaszcza umiejętność słuchania), osobiste zaangażowanie, wyobraźnię i uczciwość.

POKONYWANIE POCZĄTKOWYCH PRZESZKÓD

Irlandia: Sonas DP Ireland Ltd.

Przeszkody pojawiły się w chwili wprowadzania modelu PRR: wszystkie strony miały równy status i jednakowe prawo głosu, co sprawiło, że – wobec braku wyraźnego przywództwa – pojawiła się ukryta tendencja do wzmacniania własnych pozycji oraz zapewniania sobie indywidualnych korzyści w fazie przygotowań i planowania. Problem ten został rozwiązany poprzez zaangażowanie zewnętrznego mediatora, który pomógł w sformułowaniu wspólnych oraz możliwych do przyjęcia przez wszystkie strony celów i wypracowaniu procedur. Zmiana nastąpiła również z chwilą zaangażowania trzech przedstawicieli na pierwszym posiedzeniu ponadnarodowym, którzy wydawali się znacznie bardziej zaawansowani od Partnerstwa Sonas. Ponadto grupy spędziły ze sobą wiele czasu, co umożliwiło zapoznanie się z zobowiązaniami każdej ze stron oraz okazało się przydatne w budowaniu szacunku i podjęciu postanowienia o wdrożeniu dalszych działań. Zadziałało to jak katalizator, który połączył wszystkich członków PRR w bardziej zdecydowaną i ukierunkowaną na działanie grupę. Podejmując inicjatywę, grupa ta określiła kierunek działań innym, zarówno dając dobry przykład, jak i wskazując na pilną potrzebę wypracowania wspólnych celów i harmonogramów. Kolejne spotkania w ramach PRR stały się bardziej spójne i ukierunkowane na konkretne zagadnienia, a role wszystkich członków nabrały nowego, nacechowanego współodpowiedzialnością, charakteru.

Wielka Brytania: JIVE (Joint Interventions Partners)

Wszystkie organizacje pozarządowe, z którymi JIVE zdecydowała się współpracować, miały bardzo małe zasoby, co wywołało obawy o możliwości utworzenia PRR oraz znalezienie metod odpowiedniego finansowania tych organizacji. Wiele czasu poświęcano na bezskuteczne próby pomocy w tym zakresie. Aby pomóc organizacjom pozarządowym, partner pełniący funkcję organizacji zarządzającej udzielił im dużego wsparcia w rozwiązaniu problemów finansowych. Dało im to czas na wypracowanie innego profilu działań oraz wizerunku umożliwiającego zmianę dotychczasowego sposobu ich postrzegania w regionie, a jednocześnie pomocnego w zakresie pozyskiwania źródeł finansowania. W rezultacie dwie z tych organizacji poradziły sobie z problemami, trzecia natomiast nadal się z nimi boryka. Brak bezpieczeństwa finansowego wszystkich organizacji pozarządowych był stałym wątkiem podczas realizacji projektu i utrudnił wykorzystanie jego potencjału oraz wdrożenie niektórych działań.

Wskazówka: **Należy wybrać pośrednika charakteryzującego się wysoką etyką i umiejętnością słuchania.**

Partnership Brokers Website:

<http://www.partnershipbrokers.net>

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Przewy- ciążanie początkowych trudności

W fazie przygotowawczej mogą pojawić się różnego rodzaju przeszkody, związane np. z ograniczeniami wynikającymi z charakteru środowiska, w którym partnerstwo ma prowadzić swoje działania, uprzedzeniami w stosunku do ewentualnych partnerów, brakiem umiejętności budowania partnerstwa czy też różnymi priorytetami organizacyjnymi, które utrudniają odpowiednie zaangażowanie w jego pracę. Większość takich trudności można przezwyciężyć dzięki wyłożonej pracy i zaangażowaniu, a rozwiązywanie ich w sposób bezpośredni może się przyczynić do stworzenia nowych, dynamicznych metod wspólnej pracy.

Partnerstwa ponadnarodowe

Jako że współpraca ponadnarodowa jest integralną częścią przyszłego programu pracy każdego PRR, zaleca się rozpoczęcie na jak najwcześniejszym etapie procesu poszukiwania partnerów ponadnarodowych, a następnie wspólne opracowywanie szczegółowych propozycji. Więcej informacji na temat zagadnienia ponadnarodowości można znaleźć w Poradniku współpracy ponadnarodowej (2004-2008).

EQUAL Guide on Transnational Co-operation (2004–2008):

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

5. INICJOWANIE: planowanie partnerstwa

Uzgodnienie „zasad zaangażowania”

Należy określić podstawowe praktyczne zasady wspólnej pracy oraz upewnić się, że zostały przekazane partnerom i są dla nich zrozumiałe. Wspólne opracowanie „zasad zaangażowania” pomaga budować szacunek i zaufanie między partnerami.

Opracowywanie podstawowych zasad partnerstwa w: L. George, K. Madden: Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, London 2000 <http://www.partnershipbrokers.net>

Uzgadnianie wspólnej wizji

Osiągnięcie porozumienia w kwestii znaczenia partnerstwa i jego zasadniczego celu ma istotne znaczenie dla stwarzania poczucia zaangażowania. Istnieje zatem potrzeba precyzyjnego ustalenia celów i metod poprzez dokładne określenie, do czego dążą partnerzy oraz w jaki sposób zrealizują swoje zamierzenia.

UZGADNIANIE WSPÓLNEJ WIZJI

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia

Po podjęciu decyzji o utworzeniu PRR mającego na celu realizację założeń określonych w Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL, zorganizowano wiele warsztatów, podczas których ustalono cele i misję Partnerstwa. Rolę facilitatora pełniła w ich trakcie jedna z kluczowych osób z grupy włączonej w działania od samego początku, ciesząca się zaufaniem każdego z partnerów. Pierwszą, najważniejszą zasadą, która została przyjęta, było postanowienie, że wszelkie decyzje mają być podejmowane jednomyślnie oraz że będzie to mieć zastosowanie we wszystkich przypadkach. Misję PRR ustalono poprzez określenie i dopracowanie najważniejszych celów, jakie chcą osiągnąć poszczególni partnerzy. W tym procesie zadaniem facilitatora było zapewnienie, aby rezultaty dyskusji zostały poddane ocenie z wielu punktów widzenia zgodnie z zasadą korzyści dla obu stron, tj. tak, by każdy z partnerów mógł odnieść pewne korzyści indywidualne, przy czym suma korzyści dla wszystkich była większa niż bezpośrednia korzyść indywidualna. Zastosowanie tej zasady pozwoliło na sformułowanie, na podstawie analizy dwunastu celów szczegółowych, jednego celu nadrzędnego: „tworzenie dostępnego rynku pracy poprzez stosowanie otwartych praktyk w zakresie wykorzystania zasobów ludzkich”, który w jasny sposób ujął wszystkie cele szczegółowe, wyznaczając także praktyczne priorytety.

Wskazówka: **Należy się upewnić, że określoną wizję pracy partnerstwa przedstawia grupa, a nie indywidualny partner, oraz że wizja ta jest możliwa do zrealizowania.**

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Problem Analysis, Analysis of Objectives & Analysis of Strategies in European Commission PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Visioning partnerships in: L. George, K. Madden (2000): *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London
(<http://www.partnershipbrokers.net>)

Upewnienie się, że wszyscy pożądani partnerzy zostali włączeni w działania

Na tym etapie może się okazać, że nie wszyscy niezbędni partnerzy zostali zaangażowani w prace służące osiągnięciu celów partnerstwa. Jest zatem wskazane dokonanie ponownej analizy interesariuszy.

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Stakeholder Analysis in: L. George, K. Madden (2000): *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London

(<http://www.partnershipbrokers.net>)

Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Podział ról i zakresu odpowiedzialności

Przed ustaleniem odpowiedniej dla realizacji celów partnerstwa struktury, ważne jest podjęcie decyzji, jakie podstawowe funkcje są niezbędne i kto powinien je pełnić. Tego rodzaju decyzje podejmowane są zwykle na podstawie analizy możliwości, umiejętności, cech, zasobów i motywacji. Niezbędne jest zapewnienie, aby tak pojmowane role w partnerstwie zostały jasno określone i zrozumiane przez wszystkich, którzy uczestniczą w jego pracy.

PODEJMOWANIE DECYZJI O PODZIALE RÓL

FRANCJA: De la précarité à l'emploi durable

Partnerstwo tworzą 3 ośrodki szkoleniowe zajmujące się szkoleniem zawodowym, integracją zawodową oraz problemem analfabetyzmu (AGORA, IBEP i AFA Le Goëlo), a także sieć spółek oferujących zatrudnienie tymczasowe (ADIA) oraz sieć burs dla młodych pracowników (URFJT). Podstawowym pytaniem, stawianym od początku było: „Kto wykonuje jakie zadanie?”. Uzgodniono, że zostanie stworzona struktura wykorzystująca mocne strony każdego z partnerów:

AGORA (organizacja wiodąca w ramach Inicjatywy EQUAL): określa najważniejsze kierunki i koordynuje prace wyznaczające innowacyjny charakter Partnerstwa, ustanawia kontakty między wszystkimi partnerami (na poziomie krajowym i ponadnarodowym) oraz wspiera grupy realizujące poszczególne inicjatywy.

Komitet Programowy: skupia przedstawicieli grup finansujących i kierownictwo organizacji szkoleniowych; spotyka się raz do roku.

Komitet Pilotażowy: skupia dziesięciu oficjalnych przedstawicieli każdej z organizacji partnerskich. Zbiera się co najmniej cztery razy w roku i podejmuje decyzje dotyczące realizacji inicjatyw.

Grupa ds. Projektu: członkami są osoby zaangażowane w realizację inicjatywy; jest ogniwem łączącym Komitet Pilotażowy i Grupę ds. Doskonalenia Szkoleniowców.

Grupa ds. Doskonalenia Szkoleniowców: w jej skład wchodzi 7 różnych specjalistów do spraw szkolenia z AGORA, IBEP, AFA Le Goëlo oraz pracownik Działu Kadr ADIA.

Wskazówka: Należy jasno i precyzyjnie określić oraz uzasadnić podział ról.

Personel

Należy się upewnić, że do pracy w ramach partnerstwa pozyskano stosowną liczbę odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. W celu zapewnienia nieprzerwanej realizacji projektu oraz utrzymania stałego personelu ważne jest wczesne przeprowadzenie rekrutacji i zaangażowanie właściwych osób. Trzeba zwrócić szczególną uwagę na liczebność i skład zespołów oraz tzw. profile personalne pracowników. Duże znaczenie ma tu zarówno dobór pracowników, którzy mają odpowiednią wiedzę na temat EQUAL oraz znajomość obszarów tematycznych, jak i precyzyjne, zwięzłe sformułowanie zakresów obowiązków.

Wskazówka: **Należy się upewnić, że w partnerstwie pracują osoby sprawdzające się w działaniach zespołowych.**

EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Activity Schedules in European Commission PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Wprowadzenie systemów monitorowania

Duże znaczenie ma ustanowienie procedur monitorowania w fazie inicjowania partnerstwa. Do procesu pomiaru wyników powinny zostać wykorzystane systemy określające zarówno zaangażowanie partnerów, jak i dokonywany w trakcie prac partnerstwa rozwój koncepcji ukierunkowanych na grupy znajdujące się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy (zob. także rozdział 7 poświęcony sprawozdawczości).

Wskazówka: **Procedury monitorowania powinny być łatwe do zastosowania.**

Monitoring in European Commission PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Ustanowienie systemu ewaluacji

Ponieważ ewaluacja jest ściśle powiązana z procesem włączania rezultatów do głównego nurtu polityki, istotne jest wprowadzenie systemów regularnej oceny skuteczności, efektywności i znaczenia podejmowanych w ramach partnerstwa działań, które mają spełniać potrzeby partnerów, grup docelowych, a także Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia EQUAL.

Ewaluacja bieżąca (w trakcie procesu) ma kluczowe znaczenie dla ustalenia, które rozwiązania się sprawdzają, a które nie, a także – w razie konieczności – umożliwia modyfikację koncepcji (na temat stosowania w fazie realizacji i testowania systemu ewaluacji formatywnej zob. także rozdział 7). Do realizacji tego rodzaju zadań można zaangażować zewnętrzne osoby oceniające, przy czym absolutnym wymogiem dla wszystkich ewaluatorów jest dobra znajomość założeń partnerstwa i jego celów. Można również stosować wewnętrzny system ewaluacji, w ramach którego ewaluatorzy uczestniczą w procesie realizacji zadań

partnerstwa. W obydwu wypadkach główne podmioty w Partnerstwie (zaangażowane w proces) potrzebują jasnego określenia uprawnień związanych z udziałem w ewaluacji. Dokładnie opracowane zakresy zadań oraz wyważony skład komisji wyboru kandydatów nie tylko przyczyniają się do zwiększenia przejrzystości procesu wyboru ewaluatorów zewnętrznych, ale także stawiają jasno określone oczekiwania wobec mających dokonywać ewaluacji osób pozostających w strukturach partnerstwa. Powinien zostać ustanowiony Komitet Sterujący, którego skład odzwierciedlałby szerokie spektrum interesów, z zadaniem wprowadzenia wyników pracy ewaluatorów do dalszych działań. Jednym z najważniejszych zadań Komitetu Sterującego powinna być ocena jakości ewaluacji zarówno pod kątem jej wyników, jak i jakości samego procesu (zob. także szczegółowe wytyczne w zakresie ewaluacji przedstawione w aneksie).

European Commision EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Evaluation of socio-economic development

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Evaluation in European Commision PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Wskazówka: **Warto poświęcić czas i wysiłki na wyznaczenie mierzalnych celów, jasno powiązanych z korzyściami dla uczestników oraz z korzyściami społecznymi.**

Stosowanie ogólnych ram planowania

Podczas inicjowania partnerstwa niezwykle przydatne okazuje się sporządzanie planu działania, obejmującego wszystkie najważniejsze wcześniej opisane zagadnienia.

Wszystkie zintegrowane ramy planowania obejmują podobne zagadnienia, co jest widoczne na przykładzie koncepcji GROW i LOGFRAME (matrycy logicznej). Niektóre państwa członkowskie przedstawiają dostosowane do potrzeb użytkownika wytyczne opracowane na podstawie Poradnika Komisji Europejskiej dla moderatorów Partnerstw na rzecz Rozwoju, dotyczącego planowania w partnerstwach EQUAL. Poradnik ten można znaleźć na stronach internetowych Komisji Europejskiej poświęconych Inicjatywie EQUAL.

European Commision EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

European Commision PCM Guidelines:

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

OGÓLNE RAMY PLANOWANIA

Koncepcja matrycy logicznej

Włochy: Partnerstwo na rzecz Rozwoju Sonar w regionie Piemontu skorzystało z koncepcji matrycy logicznej jako instrumentu planowania i zarządzania. Podejście to obejmuje użycie kilku zintegrowanych narzędzi, w tym:

w fazie analizy:

- analizy interesariuszy;
- analizy problemu;
- analizy celów;
- analizy strategii,

w fazie planowania:

- ustalenia logiki oddziaływania partnerstwa;
- określenia rodzajów ryzyka/założeń/warunków wstępnych;
- opracowania wskaźników i źródeł weryfikacji rezultatów na różnych poziomach;
- sporządzenia planów działania i map zasobów.

Wszystkie wymienione wyżej etapy zostały przedstawione zwięźle w formie tabeli:

MATRYCA LOGICZNA				
	Cele	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cele nadrzędne				
Cel projektu				
Rezultaty				
Działania				
			Warunki wstępne	

Następnie przeprowadzana jest ewaluacja poprzez oszacowanie rezultatów osiągniętych w ramach logiki oddziaływania w odniesieniu do przyjętych wskaźników.

Koncepcja GROW

Szwecja: Różnorodność w Västernorrland – Partnerstwo Västernorrland przyjęło za podstawę swojego rozwoju strukturę tzw. GROW, która obejmuje: **G** – cele (ang. goals), **R** – realia (ang. realities), **O** – możliwe działania (ang. options), **W** – Kto? Co? Kiedy? (ang. Who? What? When?).

CELE: omówienie celów nadrzędnych, częściowych, a także rezultatów i efektów spodziewanych w perspektywie długo- i krótkoterminowej.

REALIA: analiza możliwości przeprowadzania zmian. Aspekty sprzyjające realizacji koncepcji EQUAL oraz stanowiące przeszkodę – w niektórych przypadkach ten sam czynnik może być zarówno sprzyjający, jak i utrudniający.

MOŻLIWE DZIAŁANIA: otwarta dyskusja na temat możliwych sposobów osiągnięcia ustalonych celów. W przypadku Partnerstwa Västernorrland oznaczało to osiągnięcie porozumienia w następujących kwestiach: zbadanie i opisanie przeszkód; opracowanie, zgromadzenie i rozpowszechnienie informacji oraz podanie dobrych przykładów i wzorców; korzystanie z pomocy innych, świadczenie pomocy i wsparcia dla innych oraz podnoszenie samooceny; zwiększanie zaangażowania w inicjatywy własne i realizowane przez innych w ramach PRR oraz poza nim, a także zachęcanie do udziału i organizowanie spotkań na forum PRR i poza nim; praca na rzecz ciągłości rezultatów zarówno w okresie realizacji inicjatywy, jak i po jej zakończeniu; poszukiwanie zasobów.

KTO? CO? KIEDY?: Przydział ról i zakresów odpowiedzialności; uzgodnienie działań i harmonogramów ich realizacji.

6. INICJOWANIE: określenie formy i tworzenie partnerstwa

Forma prawna partnerstwa

Partnerstwa na rzecz Rozwoju mogą mieć strukturę sformalizowaną (osoba prawna zarejestrowana zgodnie z przepisami prawa) lub nieformalną (luźna sieć). Status osoby prawnej ukierunkowuje prowadzone prace i daje dobrą pozycję wyjściową do działań w zakresie pozyskiwania i zarządzania zasobami. Może on jednak pociągać za sobą koszty administracyjne i przez niektóre PRR może zostać uznany za formę nadmiernie zbiurokratyzowaną. Struktura nieformalna stwarza większą swobodę koncepcji, lecz może być traktowana mniej poważnie przez środowisko zewnętrzne. Również sami partnerzy mogą zaniedbywać tego rodzaju PRR w sytuacji, gdy własne priorytety organizacyjne uznają za istotniejsze.

NADAWANIE FORMY PRAWNEJ

Irlandia: Sonas DP Ireland Ltd.

Partnerstwo Sonas zetknęło się z problemem nadania struktury i borykało się z nim przez dłuższy czas. Pod uwagę brane były trzy możliwości: (1) „luźna”, nieformalna umowa; (2) formalna umowa PRR o statusie osoby prawnej; (3) umowa spółki z odpowiedzialnością ograniczoną do sumy gwarancyjnej. SONAS rozważało trzy wymienione możliwości i w wyniku dyskusji stało się oczywiste, że musi stworzyć „podmiot”, który: byłby różny od organizacji partnerskich; miałby status formalnej osoby prawnej, by móc być stroną transakcji finansowych i przyjmować zobowiązania; byłby w stanie dzielić odpowiedzialność prawną w równym stopniu między organizacjami partnerskimi, a jednocześnie mógł się składać wyłącznie z organizacji partnerskich; zabezpieczyłby członków przed odpowiedzialnością z tytułu działań podejmowanych w imieniu ich organizacji macierzystej. Parametry te wskazywały na to, że należało utworzyć **spółkę z odpowiedzialnością ograniczoną do sumy gwarancyjnej** (organizację nie nastawioną na zysk, mającą status spółki). Osiągnąwszy porozumienie w tej kwestii, SONAS musiało następnie przekonać do tej idei organizację macierzystą. Dla niektórych z nich problemem było to, że zgodnie z regulaminem wewnętrznym jedyną osobą upoważnioną do występowania w charakterze dyrektora innej spółki był członek wyższej kadry zarządzającej, a mianowanie na to stanowisko osoby niższej rangą było sprzeczne z przyjętą przez nie praktyką. Niemniej SONAS było bezwzględnie przekonane, że nie chce powierzać nawet nominalnej władzy w ręce osoby, która nie była stałym członkiem PRR uczestniczącym w spotkaniach i posiedzeniach. SONAS przewidywało pojawienie się problemów, gdyby np. musiało uzyskać podpisy osób, które nie były bardzo zaangażowane w działania PRR. Ostatecznie wszystkie organizacje wyraziły zgodę na przyjęcie proponowanej struktury, która znakomicie się sprawdza.

Struktury zarządzania partnerstwem

Udział członków PRR w działaniach na różnych poziomach i ze zróżnicowanym zakresem władzy możliwy jest poprzez uczestnictwo w grupach sterujących, komitetach zarządzających, organach doradczych, grupach roboczych, komitetach monitorujących itp.

Partnerstwa stają również w obliczu konieczności wyboru między scentralizowanym systemem zarządzania, sprawowanym zwykle przez jedną z organizacji partnerskich występujących w imieniu partnerstwa, a bardziej elastycznym systemem zdecentralizowanym, w którym poszczególni partnerzy realizują różne zadania związane z zarządzaniem. Zarządzanie scentralizowane umożliwia sprawne działanie, ale może być uznawane za zbyt konwencjonalne w wypadku partnerstw, jako że nie odzwierciedla ich zespołowego i ogólnosektorowego charakteru. Wybór stylu zarządzania zależy głównie od kontekstu, w którym partnerstwo prowadzi działalność oraz od charakteru poszczególnych partnerów.

TWORZENIE STRUKTURY

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia

Wyzwaniem dla dużego PRR, skupiającego 48 partnerów, było stworzenie struktur, które zapewniałyby zarówno maksymalne zaangażowanie ze strony partnerów, jak i bezproblemowo funkcjonujący system zarządzania projektem. Ustanowiono Komitet Zarządzający, w którego skład weszło 12 członków reprezentujących wszystkie sektory zaangażowane w działanie PRR (władze lokalne, partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe itp.). Komitet Zarządzający PRR sprawuje nadzór nad kierownikiem projektu i całościowo zarządza realizacją działań. Ponadto każda z czterech „stron” w ramach inicjatywy powołała Komitet Zarządzający składający się ze wszystkich aktywnych uczestników z ramienia każdej strony. W ten sposób stworzono stosunkowo sprawny wielopoziomowy system zarządzania, w którym wszyscy partnerzy zostali aktywnie zaangażowani w obszarze, którym są najbardziej zainteresowani. Z oczywistych względów proces ten przebiegał powoli, ale włączenie szerokiej rzeszy partnerów w planowanie i opracowywanie inicjatywy zapewniło ich udział i zaangażowanie w PRR.

Austria: RepaNet

W przypadku RepaNet zdecydowano o nienadawaniu Partnerstwu formy podmiotu prawnego. Skoncentrowano się natomiast na zapewnieniu przejrzystej struktury współpracy, która obejmowała następujące elementy:

- Grupa Sterująca, w której skład weszli: po jednym członku każdej z organizacji partnerów społecznych i Ministerstwa Ochrony Środowiska, reprezentant pięciu uczestniczących inicjatyw na rzecz zatrudnienia (odpowiedzialnych za większość działań operacyjnych), a także przedstawiciele struktur na rzecz wprowadzania zasady równości płci, organizacji odpowiedzialnej za kwestie finansowe oraz organizacji koordynującej.
- Grupa Robocza ds. włączania rezultatów do głównego nurtu polityki, składająca się z Grupy Sterującej oraz Stowarzyszenia ds. Gospodarki Odpadami (do której należą wszystkie gminy w Austrii).
- Grupa Robocza „Naprawa”, zajmująca się opracowaniem standardów działania.
- „Zatrudnienie i środowisko” – sieć pięciu inicjatyw na rzecz zatrudnienia, otwarta dla przedstawicieli innych inicjatyw tego typu, którzy pragną dzielić się doświadczeniem.

Wskazówka: Od samego początku należy tworzyć przejrzyste struktury.

Ustanawianie procedur podejmowania decyzji

Niezwykle istotnym elementem procesu inicjowania partnerstwa jest ustanowienie procedur podejmowania decyzji, które traktują partnerów zgodnie z zasadą równości i włączają ich w proces decyzyjny. Procedury te zwykle ustalane są przez wszystkich partnerów na zasadzie odpowiedzialności zbiorowej. Muszą być przejrzyste i w pełni zrozumiałe w skali całego partnerstwa oraz muszą być w nich zastosowane takie metody, które zapewnią, że podejmowane decyzje będą zgodne z przekonaniami, co z kolei pozwoli uniknąć pozornego konsensusu mogącego uniemożliwić właściwą analizę wyzwań, z jakimi partnerstwo ma się zmierzyć. Mimo że tylko istotne decyzje wymagają udziału wszystkich partnerów, wszystkim członkom partnerstwa należy zapewnić łatwy wgląd w bieżące decyzje podejmowane przez upoważnione osoby. Partnerstwa muszą również dokładnie przemyśleć możliwe sposoby włączania w proces decyzyjny ostatecznych beneficjentów – czy to poprzez organy przedstawicielskie, czy w inny sposób.

Wskazówka: Należy stworzyć przejrzyste procedury podejmowania decyzji oraz ustalić sposoby ich dokumentowania.

ZAPEWNIENIE DEMOKRATYCZNEGO PROCESU DECYZYJNEGO

Austria: RepaNet

Kluczowe decyzje w ramach PRR podejmowane są przez wszystkich partnerów. Definicja decyzji kluczowej została ustalona na pierwszym posiedzeniu całej grupy. Przyjęto zasadę, że wszystkie decyzje w ramach sieci powinny być podejmowane jednomyślnie. Jeżeli jest to niemożliwe, stosuje się następujące zasady:

- Decyzję musi zaakceptować większość kwalifikowana dwóch trzecich (10 z 14 partnerów).
- Organizacja odpowiedzialna za kwestie finansowe, przedstawiciel struktur na rzecz wprowadzania zasady równości płci, Grupa Sterująca oraz zwykła większość pięciu członkowskich inicjatyw na rzecz zatrudnienia ma prawo zawetować decyzję podjętą większością głosów.
- W celu uproszczenia procesu decyzyjnego oraz ograniczenia liczby posiedzeń partnerzy mogą głosować za pośrednictwem platformy internetowej RepaNet.
- Nie ma możliwości wykluczania partnerów, istnieją natomiast zasady rozstrzygania konfliktów (strategie mediacyjne).
- Decyzje dotyczące zmian warunków muszą być podejmowane jednomyślnie.

Kwestie finansowe

Istnieje wiele sposobów zarządzania finansami oraz procedur dotyczących rachunkowości. Należą do nich m. in.:

- Kwartałne uzasadnienia poniesionych wydatków przedkładane Instytucjom Zarządzającym EQUAL.
- Mianowanie koordynatora PRR, odpowiedzialnego za przygotowywanie ostatecznych zaleceń budżetowych i wprowadzanie ewentualnych zmian.
- Włączenie opiekuna z ramienia Instytucji Zarządzającej lub Krajowej Struktury Wsparcia w kwestie związane z budżetem i współfinansowaniem.
- Żądanie regularnych informacji ustnych i pisemnych w sprawie stanu budżetu.
- Szkolenie w zakresie rachunkowości.
- Kwartałne zlecenia, których podstawa przed dokonaniem płatności podlega weryfikacji przez asystenta do spraw księgowości.

Wskazówka: **Należy wprowadzić jasne i łatwe do wytłumaczenia ustalenia w zakresie finansów.**

Utworzenie stałej sieci komunikacji wewnętrznej i sprawozdawczości

Ustalenie przejrzystych i zrozumiałych zasad komunikacji, umożliwiających informowanie wszystkich partnerów o kluczowych kwestiach, jest bardzo istotne już na etapie tworzenia partnerstwa. Polega to na zapewnieniu stałego i łatwego dostępu dla wszystkich partnerów do zwięźle sformułowanej informacji (na temat szczegółowych metod komunikowania i sprawozdawczości stosowanych w fazie realizacji i testowania, z których większość wymaga przygotowania na etapie inicjowania partnerstwa, zob. także rozdział 7).

Umowy o partnerstwie

Ważnym elementem fazy inicjowania jest utwierdzanie partnerów w decyzji o udziale w partnerstwie. Zazwyczaj punktem wyjścia do wszystkich wspólnych działań w przyszłości jest umowa. Umowa o Partnerstwie na rzecz Rozwoju dokumentuje osiągnięte przez partnerów porozumienie oraz przedstawia ich wspólną strategię w sposób ustrukturyzowany, zwięzły i spójny. Umowa tego typu może przybrać postać formalnego kontraktu lub mniej formalnego protokołu ustaleń bądź umowy o współpracy (w zależności od przepisów prawa danego państwa członkowskiego, niemniej wszystkie Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju powinny zawierać pewne wspólne elementy, które opisano w aneksie do niniejszego Przewodnika). Nawet w przypadku braku formalnego kontraktu w fazie początkowej, porozumienie może zostać sformalizowane wraz z rozwojem partnerstwa, jeżeli realizowane przez nie inicjatywy wymagają zawarcia prawnie ważnych kontraktów.

Wskazówka: **Podczas oceny wkładu i postępu prac realizowanych przez partnera należy odwoływać się do zawartej Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju jako punktu odniesienia.**

Umowy o Partnerstwie Ponad- narodowym

Umowa o Partnerstwie Ponadnarodowym stanowi integralną część Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju. Więcej informacji dotyczących tego istotnego zagadnienia znaleźć można w *Poradniku współpracy ponadnarodowej (2004–2008)*.

Wskazówka: **Należy zapoznać się ze szczegółowymi informacjami zawartymi w *Poradniku współpracy ponadnarodowej (2004–2008)*, dotyczącymi sposobu włączania Umowy o Partnerstwie Ponadnarodowym do Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju.**

EQUAL Guide on Transnational Co-operation (2004–2008):

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

Zaufanie

Zaufanie buduje się na gruncie wzajemnego szacunku. Dla wielu PRR jest to najistotniejszy aspekt procesu budowania partnerstwa, dlatego tak duże znaczenie ma wspieranie działań, które – w trakcie wspólnej pracy – mogą pomóc w powstawaniu relacji opartych na wzajemnym szacunku. Ponieważ zaufanie rodzi się z czasem, a nie jest dane z chwilą tworzenia partnerstwa, ważne jest pełne zrozumienie każdego z partnerów, ich motywacji do udziału w partnerstwie, a także przejrzystość wszystkich działań podejmowanych przez każdego z nich oraz wykazywanie się autentycznym zaangażowaniem w pracę. Istotna jest również świadomość, że wprowadzić możliwe są relacje oparte na zaufaniu między indywidualnymi osobami, ale może to być znacznie trudniejsze w odniesieniu do organizacji, które osoby te reprezentują.

Wskazówka: **Należy dopilnować, aby partnerzy działali wspólnie w sposób możliwie najbardziej otwarty i przejrzysty, co sprzyja budowaniu szacunku, który jest warunkiem wstępnym wzajemnego zaufania.**

Znajdowanie wspólnego języka

Partnerstwa w ramach programu EQUAL muszą uwzględniać istnienie kilku różnych warstw języka, w tym:

- języka narodowego państwa (regionu), w którym PPR ma swoją siedzibę;
- języków różnych sektorów i organizacji – specyficznej terminologii używanej przez określone instytucje i sektory;
- terminologii programu EQUAL – różnego rozumienia takich terminów jak np. „zaangażowanie ostatecznych beneficjentów”, „równość szans” czy „innowacyjność”;
- pojęć mogących wzbudzać kontrowersje i różnice światopoglądowe;
- słownictwa specyficznego dla samego partnerstwa oraz terminów i wyrażen wartościujących, które każdy z partnerów (indywidualnych przedstawicieli) interpretuje w inny sposób (np. „zaufanie”, „równość”).

Podjmując działania w partnerstwie, należy mieć świadomość istnienia tych czynników oraz starać się używać słownictwa umożliwiającego wszystkim partnerom zrozumienie znaczenia konkretnych terminów i pozwalającego uniknąć powstawania ukrytych znaczeń, które mogą zostać niewłaściwie zinterpretowane.

Wskazówka: **Należy tworzyć wspólny język poprzez wspólne opracowywanie własnego glosariusza terminologii partnerstwa.**

Przywództwo

Jasno określone przywództwo ma wprowadzić kluczowe znaczenie dla partnerstw EQUAL, ale jednocześnie rodzi wiele problemów związanych ze stylem i sposobem jego sprawowania w kontekście współpracy na równych zasadach, która stanowi podstawę funkcjonowania partnerstw. W Partnerstwach na rzecz Rozwoju jest to uwarunkowane przez wiele czynników, w tym kontekst, rodzaje i wielkość partnerstwa, obszar tematyczny EQUAL, którym Partnerstwo się zajmuje, stopień pilności wymaganych działań, a także cechy osób zaangażowanych w jego tworzenie. W niektórych wypadkach wymogi programu EQUAL na szczeblu krajowym mają wpływ na dynamikę przywództwa w ramach partnerstwa. Na przykład w niektórych państwach członkowskich istnieje wymóg mianowania przez PRR „organizacji zarządzającej”, występującej w charakterze organu odpowiedzialnego w imieniu partnerstwa, podczas gdy w innych postulowane są rozwiązania elastyczniejsze i przewidujące bardziej równomierne rozłożenie władzy. Idealnym rozwiązaniem jest włączenie do partnerstwa osób o zróżnicowanych kompetencjach przywódczych, tak aby poszczególni partnerzy mogli wspólnie podejmować wyzwania. Ważne jest również, aby role przywódcze były określone w sposób jasny i przejrzysty, dzięki czemu wszyscy partnerzy będą mogli je zrozumieć oraz mieć zbliżone oczekiwania w tym zakresie, a także zaakceptować możliwość zmiany tych ról z upływem czasu.

Wskazówka: **Nie należy obawiać się przywództwa; trzeba zaakceptować fakt, że przywództwo zmienia się wraz z upływem czasu oraz ustanowić procesy umożliwiające wszystkim partnerom wnoszenie w nie własnego wkładu.**

7. REALIZACJA I TESTOWANIE: stosowanie systemów komu- nikacji, sprawozdawczości i ewaluacji

Komunikacja

Konieczne jest opracowanie strategii wymiany informacji na poziomie wewnętrznym, zarówno między partnerami, jak i w ramach samych organizacji partnerskich, tak aby przedstawiciele poszczególnych partnerów mogli zapewnić odpowiedni wkład swych organizacji w działanie partnerstwa. Jest to podstawowy element promowania przejrzystości i budowania zaufania między partnerami. Niezbędna jest także komunikacja zewnętrzna z interesariuszami i opinią publiczną, promująca działania partnerstwa oraz umożliwiająca włączanie rezultatów tych działań do głównego nurtu polityki. Jest to ważne również w celu utrzymania zaangażowania szerszej rzeszy interesariuszy oraz osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, a także zapewnienia ich udziału w działaniach oraz możliwości konsultacji z nimi.

NAWIĄZYWANIE SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI MIĘDZY PARTNERAMI

Portugalia: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

System komunikacji PRR został stworzony przez:

- wyznaczonego do tego zadania członka personelu do spraw projektu, odpowiedzialnego za przepływ między partnerami informacji dotyczących projektu;
- regularne spotkania partnerów (raz w miesiącu ze wszystkimi partnerami; dwa razy w miesiącu z partnerem w ramach grupy tematycznej);
- opracowanie zwięzłych informacji o spotkaniach w ramach PRR, które są rozprowadzane wśród partnerów;
- sporządzanie raz w miesiącu tzw. map działań, w których wyjaśniane są role i zadania poszczególnych partnerów;
- dzielenie się informacjami na temat każdego z partnerów oraz celów ich działań poza projektem EQUAL;
- okresowe wydawanie biuletynu dotyczącego projektu, w którego powstawaniu uczestniczy każdy partner, przedstawiając nie tylko sam projekt i wykonywane w nim zadania, ale także prezentując własną organizację;
- regularne wewnętrzne spotkania ewaluacyjne;
- sesje poświęcone dyskusji na temat komunikacji wewnętrznej;
- tworzenie atmosfery zaufania i przyjaźni.

Sugestie dotyczące skutecznych strategii komunikacyjnych:

- Środki komunikacji (poczta elektroniczna, biuletyny itp.) muszą być ukierunkowane na konkretnych odbiorców (wewnętrznych lub zewnętrznych) oraz służyć określonym celom komunikacyjnym (przekazywaniu informacji, motywowaniu, inicjowaniu procesu konsultacyjnego, osiągnięciu porozumienia, sterowaniu).
- Wiadomości mogą być przygotowywane w różnym stylu (obiektywne, subiektywne, służbowe, nieformalne itp.).
- Najlepszym rozwiązaniem jest sporządzenie planu komunikacji, wyszczególniającego, kto porozumiewa się z kim, jakimi sposobami, jakim stylem, jak często i dlaczego.

Konkretnie sugestie w odniesieniu do:

Komunikacji wewnętrznej:

- Sugeruje się stosowanie wielu środków umożliwiających uzyskanie w ramach partnerstwa informacji zwrotnej (regularne spotkania, telekonferencje, poczta elektroniczna, platforma internetowa, warsztaty, biuletyny).
- Uzupełnieniem może być utworzenie w ramach partnerstwa jednostki do spraw komunikacji lub wyznaczenie członka personelu odpowiedzialnego za przekazywanie informacji.
- Wykorzystanie wzajemnie uzupełniających się umiejętności i zasobów poszczególnych partnerów, dotyczących komunikowania się.
- Zachęcanie do rozwijania umiejętności komunikacji interpersonalnej.
- Otwartość i przejrzystość – pozwalanie partnerom na wypowiadanie własnych opinii oraz dyskusowanie problemów.

Komunikacji zewnętrznej:

- Opracowywanie biuletynów, informacji prasowych, wykorzystywanie platform i stron internetowych, organizowanie oraz udział w seminariach i konferencjach.
- Nawiązanie dobrych kontaktów z mediami – partnerska współpraca z prasą lokalną lub pozyskanie dziennikarza relacjonującego na bieżąco działalność partnerstwa.
- Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za przekazywanie informacji o działaniach partnerstwa odpowiednim tytułom prasowym.
- Nawiązywanie kontaktów i komunikacji z oficjalnymi strukturami.
- Szkolenia w zakresie informacji.
- Tworzenie bogatszej sieci kontaktów.

KORZYSTANIE Z PLATFORMY INTERNETOWEJ

Austria: RepaNet

Partnerstwo to stosuje ustrukturyzowane podejście do komunikacji za pośrednictwem platformy internetowej wykorzystywanej do celów księgowych, monitorowania osiągnięć, głosowania i sprawozdawczości. Ten sposób pracy postrzegany jest jako łatwiejszy i mniej czasochłonny niż odbywanie spotkań, chociaż oczywiście nie wszystkie spotkania można zastąpić w ten sposób. Użytkownicy szkoleni są w zakresie obsługi platformy podczas warsztatów. Do poszczególnych ról i zadań partnerów przypisane są różne poziomy dostępu do platformy. Platforma uważana jest za instrument zatwierdzania, sprzyjający przejrzystości dzięki umożliwieniu członkom PRR sprawdzania ich udziału i poprawiania nieścisłości.

Portugalia: Mudança de Maré

Partnerstwo to opracowało działający w trybie online i dobrze funkcjonujący System Administrowania Dokumentami (Sistema de Administração Documental/SAD). Służy on do zarządzania informacjami w ramach Partnerstwa, sporządzania raportów i tworzenia Ośrodków Dokumentacji specjalizujących się w określonych dziedzinach działalności Partnerstwa. Z systemem tym można się zapoznać pod adresem: www.ajism.org/mm

Wskazówka: **Należy dzielić się informacjami na temat realizacji wszystkich najważniejszych działań.**

Tworzenie bardziej rozległej sieci kontaktów

Portugalia: ConVidas (Stała Platforma na rzecz Godzenia Życia Zawodowego i Rodzinnego)

W celu wspierania stałej, wykorzystującej narzędzia internetowe, współpracy między instytucjami zaproszono różne podmioty lokalne do udziału w Stałej Platformie na rzecz Godzenia Życia Zawodowego i Rodzinnego, która ma być w założeniu szeroką płaszczyzną reprezentowania różnych interesów i sposobów ujmowania tych zagadnień. Celem Platformy, która organizuje spotkania raz na kwartał, jest rozważenie, dyskusja i ocena sytuacji w regionie Covilhã w kontekście godzenia życia zawodowego i rodzinnego, podjęcie działań zmierzających do rozwiązania zidentyfikowanych problemów oraz bieżące monitorowanie działań Partnerstwa. W ramach Platformy współpracują 32 organizacje, w tym przedstawiciele: pięciu formalnych partnerów (Beira Serra – Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Lokalnego, Rada Miasta Covilhã, Inkubator Biznesu, Wspólne Związki Zawodowe Castelo Branco oraz Uniwersytet Beira Interior), a także regionalnych oddziałów instytucji ubezpieczenia społecznego, Biura Pośrednictwa Pracy i Centrum Zdrowia, Ośrodka Koordynacji Kształcenia, Stowarzyszenia Rodziców Uczniów Szkół Podstawowych i Średnich, 10 Rad Parafialnych z regionu, dwóch przedsiębiorców, dwóch delegatów związków zawodowych, trzech przedstawicieli służb pomocy rodzinom (dzieciom, osobom starszym, niepełnosprawnym) oraz Zakładów Transportu Publicznego.

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia

Partnerstwo należy do Krajowej Grupy Tematycznej ds. Zdolności Przystosowawczych i wraz z Krajową Strukturą Wsparcia zgłosiło akces do Krajowego Centrum ds. Partnerstwa (jako uczestnik procesu konsultacyjnego „Miejsce pracy przyszłości”). Uczestniczy również w pracach Krajowej Grupy ds. Włączania Rezultatów Programu EQUAL do Głównego Nurtu Polityki oraz Tematycznej Grupy Roboczej Unii Europejskiej.

Sprawozdawczość formalna

Komunikacja obejmuje również sprawozdawczość formalną – zarówno na poziomie wewnętrznym, między partnerami, jak i zewnętrznym, wobec Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia Inicjatywy EQUAL. Większość partnerstw wypracowała szczegółowe mechanizmy składania raportów. Należą do nich:

Sprawozdawczość wewnętrzna:

- Każdy partner regularnie składa na spotkaniach sprawozdania z realizacji jego zadania (raz w miesiącu, co 2 miesiące lub raz na kwartał), przy czym należy również sporządzać raporty na temat funkcjonowania całego partnerstwa (zob. rozdział 8 poświęcony utrzymywaniu zaangażowania).
- Pisemne raporty przekazywane na spotkaniach (np. sporządzane przez koordynatora).
- Raporty dostępne na platformach internetowych.

Raporty dla Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia Inicjatywy EQUAL:

- Sprawozdawczość zewnętrzna podlega wymogom przepisów krajowych.
- Minimum stanowią roczne raporty z działalności PRR w zakresie przyjętych planów działań i najważniejszych etapów (tzw. kamieni milowych) określonych w Umowie o Partnerstwie na rzecz Rozwoju (w tym zawartych w niej postanowieniach dotyczących współpracy ponadnarodowej).

Wskazówka: **Mechanizmy sprawozdawczości należy stosować w celu kontroli i modyfikacji prowadzonych działań.**

SPRAWOZDAWCZOŚĆ

Szwecja: Różnorodność w Västernorrland

Sprawozdawczość w ramach PRR

W celu zapewnienia efektywnej sprawozdawczości ze strony realizatorów podprojektów PRR podjęto decyzję o wprowadzeniu wymogu przedstawiania pisemnych raportów przed terminem spotkania w ramach Partnerstwa. Raporty te sporządzane są wyłącznie dla celów informacyjnych, przy czym niekiedy istnieje potrzeba przedyskutowania zaistniałych problemów lub przedstawienia szczególnych osiągnięć. Raporty te pozwalają na monitorowanie całości procesu realizacji działań PRR. Decyzja o ich upowszechnieniu zapada na forum PRR, co – w miarę rozwoju działań – wymaga rozsyłania przypomnień o konieczności ich sporządzenia. Porządek obrad na spotkaniach członków PRR zawsze obejmuje dwa stałe punkty dotyczące sprawozdawczości ze strony krajowych i ponadnarodowych grup roboczych. Poruszane są następujące kwestie: co się wydarzyło w ciągu minionego miesiąca, jakie działania są zaplanowane i kto weźmie w nich udział, a także związane z tym sprawy finansowe.

Sprawozdawczość zewnętrzna

Co 6 miesięcy PRR przedkłada raporty Szwedzkiej Radzie Europejskiego Funduszu Społecznego. Po zakończeniu każdego kolejnego okresu prac koordynacyjnych przedstawiane jest krótkie sprawozdanie z działań ponadnarodowych. Koordynator sporządza roczny raport dotyczący działań podjętych przez PRR. Duże znaczenie ma tu przekazywanie informacji zwrotnej kierownictwu organizacji partnerskich, a także szerokie rozpowszechnianie informacji wśród pozostałych zainteresowanych stron. Większość raportów przygotowywanych przez PRR sporządza koordynator, po czym przed ich dystrybucją raporty te są uzupełniane i zatwierdzane przez członków PRR.

Stosowanie systemów ewaluacji formatywnej

Celem ewaluacji formatywnej jest wzmocnienie lub udoskonalenie podejmowanego działania poprzez zbadanie jakości procesu jego wdrażania, a także kontekstu organizacyjnego, kadr, struktur i procedur. Ta ukierunkowana na zmiany koncepcja ewaluacji jest szczególnie przydatna do dokonywania bieżącej oceny wszelkich rozbieżności między oczekiwanym kierunkiem i rezultatami programu a rzeczywistymi wynikami, jak również do analizy mocnych i słabych stron, wskazywania przeszkód i barier, ale także pojawiających się nieoczekiwane możliwości. Pozwala ponadto zrozumieć, jak można skuteczniej interweniować w przebieg trwających procesów.

Osoba dokonująca ewaluacji formatywnej gromadzi i analizuje – na podstawie analizy logiki działania – dane o rezultatach, wynikach i oddziaływaniach programu w całym okresie jego realizacji oraz dostarcza uczestnikom partnerstwa wczesnych informacji o wynikach oceny, wspomagając na bieżąco proces podejmowania decyzji i definiowania niezbędnych działań (więcej informacji na temat działania zgodnie ze schematem matrycy logicznej zawiera rozdział 5).

Osoby dokonujące ewaluacji formatywnej stawiają pytania różnego rodzaju, stosując różnicowane metody ich zadawania. Pytania mają zwykle charakter otwarty i rozpoznawczy, a ich celem jest zbadanie procesów, które decydują o kształcie podejmowanych działań, ustalenie zmian w stosunku do pierwotnych założeń i określenie przyczyn tych zmian oraz dokonanie oceny „miękkich” czynników organizacyjnych (np. zakresu udziału personelu

w procesie realizacji celów i zamierzonych rezultatów działań). Pytania formułowane w trakcie ewaluacji formatywnej pozwalają również zbadać relacje między wniesionym wkładem a uzyskanymi rezultatami, co może polegać na sformułowaniu i pomiarze rezultatów początkowych lub krótkoterminowych. Rezultaty te noszą zwykle cechy charakterystyczne dla procesu i służą jako śródkresowe wyznaczniki bardziej konkretnych rezultatów długoterminowych.

Na temat ustanawiania systemów oceny zob. także rozdział 5.

Evaluation of socio-economic development. Formative evaluation

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp

PROCESY EWALUACJI

Irlandia: Sonas DP Ireland Ltd.

Ewaluacja dokonywana jest przez firmę Social Auditing w trakcie trwających procesów i z zaangażowaniem grup interesariuszy (klienci, społeczności, jednostki finansujące). System wprowadzono ma charakter zintegrowany, ale jest wysoce czasochłonny. Obejmuje on następujące elementy: określenie celów i założeń, ustalenie najważniejszych wskaźników osiągnięcia rezultatów; stosowanie kwestionariuszy oraz przekazywanie informacji zwrotnej zespołowi audytorskiemu. Najbardziej użyteczne dla PRR jest ustalenie kluczowych wskaźników rezultatów działania.

Francja: De la précarité à l'emploi durable

Proces ewaluacji jest podobny do stosowanego w ramach Partnerstwa Sonas (Irlandia), jednak Partnerstwo francuskie kładzie większy nacisk na informację zwrotną dla jednostek finansujących. Zakłada funkcjonowanie Komitetu ds. Prac Eksperymentalnych, ocenia postęp prac (zgodnie z założeniami polityki na poziomie regionalnym i krajowym), a także przewiduje istnienie Komitetu Jednostek Finansujących, który również dokonuje oceny działań w ramach programu EQUAL, oraz Grupy Operacyjnej, która stosuje narzędzia szkoleniowe i ocenia oddziaływanie programu na beneficjentów.

Szwecja: Różnorodność w Västernorrland

Partnerstwo to współfinansuje studentów ostatniego roku socjologii Uniwersytetu Mid-Sweden, którzy kontynuują prace przez 3 lata. PRR może przedstawiać swoje komentarze na temat planu prac naukowo-badawczych w tym zakresie (który obejmuje dłuższy okres niż czas realizacji programu EQUAL). Wydział ds. Prac Naukowo-Badawczych i Edukacji Stowarzyszenia Władz Lokalnych wnosi swój wkład – w postaci specjalistycznej wiedzy – w opracowanie metodologii kwantytatywnej wykorzystywanej w procesie ewaluacji. Do niektórych podprojektów oddelegowani są odrębni ewaluatorzy, powiązani z jednostką realizującą daną inicjatywę. Części ewaluacji dokonuje także Szwedzka Rada Europejskiego Funduszu Społecznego. Bieżącej samoocenie codziennej pracy służy również struktura spotkań w ramach Partnerstwa.

8. REALIZACJA I TESTOWANIE: utrzymywanie zaangażowania i poczucia przynależności

Utrzymywanie zaangażowania i poczucia przynależności

Podstawowe znaczenie dla procesu realizacji i testowania ma to, aby wszyscy partnerzy zostali włączeni w działania oraz mieli świadomość zobowiązań wobec partnerstwa. Utożsamianie się z partnerstwem zwykle rozwija się poprzez wspólną pracę. Wiąże się to ściśle z kwestią odpowiedzialności. Pojawiające się na tym etapie wyzwania i zagrożenia mogą wynikać z nierównowagi sił oraz postrzegania jednego z partnerów jako dominującego ze względu na wielkość jego zasobów i wpływów, z odczuwania przez przedstawicieli partnerów konfliktu lojalności między partnerstwem a ich własną organizacją, a także z trudności w otwartym krytykowaniu rezultatów działań podejmowanych przez konkretnego partnera. Sprawny system monitorowania i sprawozdawczości oraz regularne spotkania partnerów poświęcone ocenie postępu działań (zob. również informacje na temat sprawozdawczości w rozdziale 7) mogą być tu pomocne w takim samym stopniu jak przywiązanie do zasady, zgodnie z którą partnerzy i wniesione przez nich wkłady są oceniane na zasadzie równości, nawet jeżeli poza strukturami partnerstwa mogłyby być postrzegane jako nierówne.

Wskazówka: **Odpowiedzialność powinna stać się pojęciem kluczowym w działalności partnerstwa.**

ZAPEWNIENIE ZAANGAŻOWANIA I OBOWIĄZEK SKŁADANIA RAPORTÓW

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia

Słabą stroną rozwoju tego Partnerstwa był brak oceny faktycznego zaangażowania partnerów w toku realizacji inicjatywy. Stopień zaangażowania był w sposób naturalny zróżnicowany w zależności od indywidualnych mierzalnych korzyści, jakich w trakcie realizacji projektu oczekiwały dla siebie poszczególne organizacje partnerskie. Znajdowało to odzwierciedlenie, np. w statusie (randze) przedstawicieli delegowanych przez organizacje partnerskie, obecności na spotkaniach itp. Monitorowanie tej kwestii, z wyjątkiem działań nieformalnych, było słabym punktem procesu, co zostało wykazane dzięki systemowi ewaluacji formatywnej. W związku ze słabym zaangażowaniem partnera podjęto działania naprawcze. Odniosły one pożądany efekt, jednak byłyby bardziej skuteczne, gdyby problem został zauważony i rozwiązany wcześniej.

Sugestia: Należy opracować mechanizm systematycznego monitorowania stopnia zaangażowania partnerów oraz uwzględnić go w wytycznych dla ewaluatorów wraz ze strategiami podejmowania działań naprawczych.

Wielka Brytania: JIVE (Joint Interventions) Partners

Prowadzone są regularne spotkania na forum PRR, podczas których partnerzy przedstawiają sprawozdania i uzyskują w raporcie głównego kierownictwa informacje na temat szerszych aspektów działań. Spotkania w ramach sieci tematycznych przeznaczone są dla personelu odpowiedzialnego za realizację działań, w tym członków kadry zarządzającej odpowiedzialnych za sprawy finansowe i administracyjne. Początkowo organizowano także spotkania wszystkich pracowników zajmujących się realizacją projektu, służące omówieniu bieżących zagadnień i zapoznaniu się z innymi aspektami inicjatywy, za które nie byli bezpośrednio odpowiedzialni. Spotkania te odbywały się co 6 miesięcy.

Wydawane są wspólne materiały reklamowe i promocyjne. W wymianie wcześniej uzgodnionych materiałów uczestniczą wszyscy partnerzy. Sprzyja to rozwijaniu pewnego rodzaju tożsamości korporacyjnej. Wymiana obejmuje również prezentację plakatów dostępnych do użytku partnerów.

Co się sprawdziło

- Regularne spotkania na forum PRR.
- Rotacja miejsc spotkań.
- Zaangażowanie krajowych koordynatorów poszczególnych obszarów tematycznych.
- Wydawanie wspólnych materiałów reklamowych sprzyjające kształtowaniu poczucia przynależności.
- Wizyty u partnerów w celu zapoznania się z ich rocznymi planami działań i dokonania przeglądu kwestii finansowych. Niektórzy partnerzy sporządzali obszerne raporty za poprzednie lata udziału w partnerstwie z taką samą starannością jak plany na przyszłość.

Co się nie sprawdziło

- Odległości do pokonania.
- Początkowo niektórzy partnerzy mieli obawy związane z organizowaniem spotkań, jednak wkrótce do nich przywykli.
- Koordynatorzy poszczególnych obszarów, jako bardziej doświadczeni członkowie personelu, mieli wiele innego rodzaju pracy.
- Trudności związane ze zmotywowaniem pracowników do przedkładania regularnych raportów, zwłaszcza w sytuacji, gdy koordynatorzy poszczególnych obszarów byli bardzo zajęci; ostatecznie jednak raporty były składane terminowo.
- Czas przewidziany na konsultacje, a także pewne problemy administracyjne spowodowały, że mniej odważni partnerzy zwlekali z podjęciem działań, czekając na materiały informacyjne i promocyjne dotyczące inicjatywy.

Metody utrzymywania zaangażowania

- **Stale kontakty**, dzięki którym (poprzez konferencje, seminaria, warsztaty, spotkania, dyskusje, przeglądy, biuletyny, pocztę elektroniczną, rozmowy telefoniczne i wizyty) partnerzy czują się związani z zagadnieniami najważniejszymi dla partnerstwa.
- **Praktyczne zaangażowanie** dzięki położeniu nacisku na wydajność oraz przedstawianiu na wczesnym etapie pierwszych widocznych rezultatów programu, co pozwala budować poczucie własnej skuteczności.
- **Podkreślanie celów i założeń** oraz stosowanie konkretnych planów działań.
- **Tworzenie atmosfery otwartości** poprzez jasne i przejrzyste procedury oraz powiązania z szerszą grupą interesariuszy.
- **Jasno określone przywództwo**, które potrafi promować działania partnerstwa i samo uczestnictwo w nim.
- **Budowanie dobrych relacji** poprzez wizyty, spotkania poza miejscem pracy i inne działania nieformalne.
- **Mentoring** poprzez aktywne wspieranie i zachęcanie partnerów, których działanie utrudniają takie problemy jak brak zasobów czy doświadczenia.
- **Ocenianie** wszystkich partnerów i ich wkładu zawsze na zasadzie równości

Wskazówka: **Należy promować i nagradzać zaangażowanie w działania partnerstwa.**

Pozyskiwanie wkładu instytucjonalnego

W tej fazie tworzenia partnerstwa pojawia się rosnąca potrzeba zaangażowania nie tylko indywidualnych osób, ale także organizacji. Ważne jest, aby osoby reprezentujące daną organizację w strukturach partnerstwa miały upoważnienie do nieskrępowanego działania i wypowiedzania się w jej imieniu. Tego rodzaju upoważnienia należy regularnie sprawdzać. Jeżeli upoważnienie wydaje się ograniczone, partnerstwo musi znaleźć sposób zmiany tego stanu. Metody pozyskiwania udziału instytucji obejmują m.in.:

- dokładne poznanie partnerów i upewnienie się co do ich profesjonalizmu (zadanie to jest najłatwiejsze do zrealizowania w małych PRR);
- przedstawianie partnerom wyników regularnych przeglądów mających na celu wyjaśnienie charakteru i celu PRR oraz jego działań;
- włączenie w działania różnych osób spośród członków kierownictwa organizacji partnerskiej – zapraszanie wyższych rangą pracowników na seminaria i spotkania lub zwracanie się do nich z prośbą o przewodniczenie i udział w różnych wydarzeniach, a także kontaktowanie się z nimi w celu uzyskania lub aktualizacji informacji;
- powierzenie specjalnie wyznaczonemu pracownikowi zadania pozyskiwania organizacji do udziału w PRR;
- rozpowszechnianie informacji na temat PRR w publikacjach różnych organizacji;
- organizowanie różnych wydarzeń w obiektach należących do poszczególnych partnerów;
- organizowanie otwartych imprez (połączonych z poczęstunkiem) w celu rozpowszechniania informacji o działaniach PRR;
- przysyłanie raportów na posiedzenia kadry zarządzającej poszczególnych instytucji działających w ramach PRR.

Wskazówka: **Należy włączyć w realizację działań wyższych rangą pracowników organizacji partnerskich oraz przekazywać im bieżące informacje.**

Zgodność realizowanych działań z przyjętymi założeniami

NADZÓR NAD REALIZOWANIEM PRZEZ PARTNERÓW UZGODNIONYCH ZADAŃ

PORTUGALIA: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Partnerstwo co 3 miesiące sporządza tabelę, w której są przedstawione działania zaplanowane na ten okres oraz osoby (organizacje) odpowiedzialne za ich realizację. Na każdym spotkaniu korzysta z tabeli, aby sprawdzić postęp prac. Ponadto, co miesiąc przygotowuje tabelę zawierającą wykaz działań pozostających do wykonania oraz zarys sposobu i terminów ich realizacji. Wydaje się, że metoda ta jest skuteczna, nikt bowiem nie chce, aby wskazano go jako odpowiedzialnego za niezrealizowanie jakiegoś działania.

Duże znaczenie ma tu znalezienie skutecznych sposobów upewniania się, że partnerzy faktycznie realizują zadania, których się podjęli podczas tworzenia partnerstwa, i sprawdzania, czy swój wkład realizują uczciwie. Sugerowane sposoby to:

- ustalanie oczekiwanych rezultatów docelowych;
- organizowanie regularnych spotkań poświęconych wszystkim aspektom działań, podczas których partnerzy składają sprawozdania z realizacji podjętych

zadań i dokonują przeglądu pisemnych protokołów, odznaczając wykonane działania;

- przypominanie wszystkim stronom Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju o ich zobowiązaniach z niej wynikających;
- wspieranie budowania relacji pozwalających na wzajemne zaufanie.

Wskazówka: **Należy się upewnić, czy każdy z partnerów jest poważnie zaangażowany w działania partnerstwa.**

Rozstrzygnięcie sytuacji konfliktowych

Ważne jest wprowadzenie w partnerstwie mechanizmów rozwiązywania problemów, tak aby istniały ustalone praktyki w zakresie rozstrzygania kwestii, które mogą stać się zarzewiem konfliktu. Do mechanizmów tych należy promowanie przejrzystości i otwartości, pozwalających na określanie natury problemów i ich rozstrzyganie. Duże znaczenie ma również świadomość, że sytuacja konfliktowa lub kryzysowa w PRR może być cennym doświadczeniem i prowadzić do udoskonalenia metod działania.

Metody pokonywania przeszkód

- Zachęcanie do otwartej dyskusji, dialogu i nieskrępowanej wymiany zdań w celu oczyszczenia atmosfery.
- Przeznaczenie odpowiedniej ilości czasu na rozwiązanie problemu.
- Zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników, mających odpowiednie kwalifikacje do pracy w partnerstwie.
- Świadomość możliwości pojawienia się problemów oraz znajomość metod i rozwiązań, które można zastosować w takiej sytuacji (pomocny może się tu okazać sprawny system monitorowania).
- Opieranie się na zasadzie równowagi wielkości i potencjału w odniesieniu do partnerów i struktur partnerstwa.
- Zapewnienie, aby dokonania wszystkich partnerów były jednakowo eksponowane.
- Podnoszenie umiejętności w zakresie moderowania.
- W razie potrzeby korzystanie z mediacji.
- Przyjęcie zasady elastycznego reagowania, z gotowością do wprowadzenia zmian mających na celu odrodzenie PRR po zaistniałym konflikcie.

Wskazówka: **Należy zwiększać świadomość znaczenia partnerstwa, aby przekonać partnerów, że wspólna praca jest lepszym rozwiązaniem niż działania indywidualne oraz że wszyscy partnerzy są w ramach partnerstwa równi, mimo braku tej równości poza jego strukturami.**

Praca w warunkach różnorodności

Partnerstwo stwarza konieczność wzajemnej akceptacji oraz pracy w warunkach różnorodności kultur i stylów działania. Odmienne podejścia do kwestii innowacyjności, eksperymentowania, zmian, podejmowania decyzji i odpowiedzialności muszą być traktowane z ostrożnością. Należy uwzględnić różne poziomy zaangażowania, dyspozycyjności, a także tempa i harmonogramy pracy poszczególnych partnerów.

PRACA W WARUNKACH RÓŻNORODNOŚCI

PORTUGALIA: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Na forum PRR organizowane są spotkania, podczas których dopuszczalna jest dyskusja na wszystkie tematy, a uczestnicy starają się stworzyć atmosferę, w której wszyscy czują się uprawnieni do nieskrępowanego wyrażania opinii. Ponadto wykorzystuje się „miękkie umiejętności” w celu:

- uzyskania szerokiej wiedzy na temat poszczególnych organizacji partnerskich, w tym stosowanych metod pracy oraz ich oddziaływania na realizację projektu;
- określenia pozytywnych aspektów pracy każdego z partnerów i wykorzystania ich na potrzeby projektu;
- zapewnienia zaangażowania wszystkich partnerów i ich udziału w realizacji projektu;
- zachowania elastyczności.

Wskazówka: **Różnorodność w partnerstwie może stanowić dodatkową wartość dla poszczególnych partnerów.**

Elastyczność

Nieodłącznym elementem rozwoju partnerstw w ramach Inicjatywy EQUAL są zmiany, dlatego istotne jest zorganizowanie partnerstw w taki sposób, by przystosować się do zmian pojawiających się w toku działań. Zmiany mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny (personel), jak i zewnętrzny (otoczenie). Jednym ze sposobów postępowania w przypadku zmian jest kreatywne podejście w zakresie stosowanych metodologii i narzędzi, a także włączenie do działań partnerstwa i tworzących je organizacji różnych form wspierania zdolności przystosowawczych umożliwiających reprezentowanym przez te organizacje osobom indywidualnym i instytucjom przetrwanie zmian.

Wskazówka: **W toku rozwoju partnerstwa należy zawsze mieć na uwadze możliwość zmiany oraz modyfikacji celów i metodologii.**

Czas

Fundamentalną koniecznością jest oszacowanie czasu potrzebnego na utworzenie i rozwój partnerstwa. Nie można w żadnym wypadku zaniżyć ilości czasu, jaki powinien zostać poświęcony na dyskusje i modyfikacje koncepcji, a także poznanie każdego z partnerów i ich przedstawicieli. Wprawdzie PRR działają pod znaczną presją czasu, jednak ważne jest, aby przeznaczyły odpowiednią jego ilość na dokładne przemyślenie i przetestowanie koncepcji. Konieczna jest również świadomość istnienia różnych harmonogramów pracy u poszczególnych partnerów oraz związanych z tym uwarunkowań. Jako przykład można tu wymienić instytucje publiczne prowadzące działalność zgodnie z terminarzem wyborów, sztywno ustalone cele przyjęte przez jednostki sektora prywatnego czy też terminy składania raportów dla donatorów, obowiązujące organizacje pozarządowe.

Wskazówka: **Nie należy nadmiernie się spieszyć; prawie nigdy nie jest zbyt późno.**

9. WŁĄCZANIE REZULTATÓW PROGRAMU DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI ORAZ DALSZE DZIAŁANIA

Włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki

Włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*) powinno być od samego początku nieodłącznym elementem działalności partnerstwa. Nie należy go postrzegać jako etapu następującego chronologicznie po zakończeniu fazy realizacji i testowania.

WŁĄCZANIE REZULTATÓW DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI OD POCZĄTKU DZIAŁALNOŚCI PARTNERSTWA

Przygotowanie

Proces włączania rezultatów do głównego nurtu polityki polega na poszukiwaniu sposobów nadawania im wyższej rangi, upowszechniania i powielania w celu uzyskania trwałych zmian. Obejmuje on wybór oraz utworzenie powiązań (w fazie przygotowań do utworzenia PRR) z osobami mającymi wpływ na decyzje polityczne oraz organami doradczymi i wdrażającymi. Już na wczesnym etapie należy przygotować plan włączania rezultatów do głównego nurtu polityki poprzez określenie i nawiązanie kontaktów z odpowiednimi do tego celu osobami i instytucjami.

Inicjowanie

W procesie inicjowania partnerstwa należy wykorzystywać powiązania z osobami mogącymi wpływać na decyzje polityczne oraz organami doradczymi i wdrażającymi. W celu zaangażowania tego rodzaju instytucji i stworzenia sieci kontaktów należy stosować system ustrukturyzowanego dostępu i/lub dialogu, wspierany udziałem Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia EQUAL.

Realizacja i testowanie

Oprócz współpracy z organizacjami mającymi możliwość włączania rezultatów do głównego nurtu polityki, PRR mają do odegrania ważną rolę w zakresie zmiany struktur organizacyjnych w trakcie swego działania. Proces ten obejmuje działania w ramach instytucji i między nimi, prowadzone na rzecz wspierania bardziej efektywnych i twórczych metod pracy, a także rozwijanie potencjału organizacji zaangażowanych w partnerstwo oraz zwiększanie świadomości istnienia możliwości rozwiązywania strategicznych kwestii wraz z innymi sektorami. Należy poddawać przeglądowi stopień wykorzystania przez organizacje partnerskie i organizacje interesariuszy doświadczeń nabytych w toku budowania partnerstwa, a także obszary, na które jego działania miały największy wpływ.

Praca z organizacjami mającymi możliwość włączania rezultatów do głównego nurtu polityki

Kluczowe znaczenie w tym procesie ma współpraca strategiczna z takimi organizacjami jak agendy rządowe, instytucje ogólnokrajowe i podmioty sektora prywatnego. System ustrukturyzowanego dostępu i/lub dialogu, wspierany udziałem Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia EQUAL, stosowany w celu włączenia tego rodzaju instytucji i ich sieci, jest ważny z punktu widzenia:

- wywierania wpływu na założenia i programy polityczne oraz systemy ich wdrażania, a także zapewnienia, że cel i założenia programu EQUAL stają się częścią programów politycznych realizowanych w skali krajowej;
- wykorzystywania zasobów finansowych do dalszych działań;

Wymiana doświadczeń w ramach organizacji i między organizacjami

- umożliwienia kontynuowania zakończonych powodzeniem lokalnych programów pilotażowych, dzięki strategii włączania ich rezultatów do głównego nurtu polityki.

Oprócz współpracy z organizacjami mającymi możliwość włączania rezultatów do głównego nurtu polityki, partnerstwa EQUAL, poprzez swoje działania, mają do odegrania ważną rolę w zakresie zmiany struktur organizacyjnych zaangażowanych podmiotów. Proces ten obejmuje działania w ramach instytucji i między nimi, prowadzone na rzecz wspierania bardziej efektywnych i twórczych metod pracy, rozwijania potencjału organizacji zaangażowanych w partnerstwo oraz kształtowania świadomości, że istnieją możliwości rozwiązywania strategicznych kwestii we współpracy z innymi sektorami. Należy poddawać przeglądowi stopień wykorzystania doświadczeń nabytych w toku budowania partnerstwa przez organizacje partnerskie i organizacje interesariuszy, a także obszary, na które działania partnerstwa miały największy wpływ.

Wskazówka: **W strukturach partnerstwa należy znaleźć orędowników promowania świadomości jego wagi instytucjonalnej.**

Kanały komunikacji wykorzystywane w celu włączania rezultatów do głównego nurtu polityki

Na potrzeby włączania rezultatów działań partnerstw EQUAL do głównego nurtu polityki można wykorzystywać wiele kanałów komunikacji (zob. także rozdział 7 poświęcony komunikacji). Dostępne możliwości to:

W ramach PRR i między nimi: programy wymiany, spotkania, warsztaty oraz dialog wewnętrzny, a także powiązania między przedstawicielami partnerów i ich organizacjami.

Media: prasa specjalistyczna, prasa lokalna i publikacje urzędowe, czasopisma, radio, telewizja.

Internet: strony i portale internetowe.

Organizacje zawodowe: czasopisma, broszury, publikacje różnego rodzaju, w tym urzędowe.

Kontakty akademickie: uczelnie, kolegia, czasopisma, biuletyny, konferencje, seminaria.

Szersze sieci kontaktów: Krajowe Grupy Tematyczne, sieci wymiany doświadczeń, konferencje.

Wskazówka: **Element włączania rezultatów do głównego nurtu polityki powinien od samego początku stanowić integralną część prowadzonych działań.**

Dalsze działania

Istnienie strategii wyjścia z partnerstwa lub kontynuowania działań

Już na wczesnym etapie tworzenia partnerstwa EQUAL należy rozważyć kwestię jego przyszłego kontynuowania lub rozwiązania. Największe znaczenie ma tu opracowanie koncepcji dalszych działań innowacyjnych mających na celu osiągnięcie trwałych i rzeczywistych zmian. Istnieją następujące możliwości:

- wdrożenie i upowszechnienie metodologii PRR w całym regionie, a docelowo także na poziomie europejskim;

- osiągnięcie wpływowej pozycji w ramach trwałej sieci krajowej lub regionalnej;
- rozwiązanie PRR i przeformułowanie go tak, by skoncentrować się na określonych zadaniach związanych z włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki, uczestniczenia w przyszłych edycjach Inicjatywy EQUAL itp.;
- prowadzenie prac na rzecz wdrożenia określonych zmian wewnątrz samych organizacji partnerskich;
- zintensyfikowanie współpracy z określonymi partnerami w zakresie konkretnych działań;
- rozwój nowej sieci współpracy z wykorzystaniem powiązań i doświadczeń zdobytych w toku realizacji wyzwań dotychczasowego PRR;
- praca w ramach innych programów i dzielenie się doświadczeniami w innym kraju.

Upewnienie się, że rezultaty w odniesieniu do osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy mają charakter trwały

Ważne jest, aby po zakończeniu działań partnerstwa rezultaty odnoszące się do osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy były trwałe. Efekt taki można uzyskać poprzez:

- kontynuowanie procesu wdrażania strategii przy wsparciu ze strony organów administracji i partnerów społecznych w regionie;
- długoterminowe strategie włączania rezultatów do głównego nurtu polityki oraz utrwalania ich, przy zastosowaniu usystematyzowanego monitorowania oddziaływań i rezultatów oraz mechanizmów ponownego przeglądu poszczególnych zagadnień w celu dokonania oceny efektów po rozwiązaniu partnerstwa;
- akceptację przynoszących pozytywne rezultaty zmian w metodologii pracy w odniesieniu do osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy.

PRZYGOTOWANIE DO PRZYSZŁYCH DZIAŁAŃ

Irlandia: Równość w pracy – Dubliński Pakt w sprawie Zatrudnienia

Partnerstwo to zorganizowało już wewnętrzne spotkania poświęcone możliwościom wspólnej pracy w przyszłości. Dotychczas udało się określić kilka oczywistych wspólnych celów, zidentyfikować nowych partnerów, którzy powinni zostać włączeni w działania, a także pozwolić dotychczasowym partnerom na dokonanie wyboru własnej drogi. PRR jest również postrzegane jako element wciąż zmieniającej się regionalnej infrastruktury partnerskiej, która z łatwością skupia się w ramach jednego partnerstwa, rozwiązuje się, przekształca w inną grupę itd., koncentrując się wokół zagadnień rozwoju rynku pracy, ze szczególnym naciskiem na wartości podstawowe, takie jak równość, integracja i postęp. Na bazie tego Partnerstwa powstały również sojusze i nowe partnerstwa. Swoje działania skupiły one na realizacji strategii włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki i będą kontynuować tę działalność poza programem EQUAL. Należą do nich: sieć Jobrotation, zorganizowana w Dublinie w formie partnerstwa, sieć organów władz lokalnych, placówek ochrony zdrowia itp. skoncentrowanych na działaniach w zakresie rozwoju zasobów ludzkich oraz sieć działających w mieście instytucji samorządowych i organizacji wolontariuszy, w ramach której obecnie opracowywanych jest wiele działań włączających rezultaty programu do polityki, niezależnie od Inicjatywy EQUAL.

Wskazówka: Należy starać się zapewnić trwałość rezultatów osiągniętych przez Partnerstwo poprzez angażowanie właściwych osób już na wczesnym etapie.

Aneks zawiera wytyczne Komisji w zakresie ewaluacji, Umów o Partnerstwie, własności intelektualnej oraz włączania rezultatów do głównego nurtu polityki. Wytyczne te zostały przedstawione w niniejszym opracowaniu jedynie w celach informacyjnych, jako że wszystkie państwa członkowskie włączyły je już do wytycznych krajowych.

E w a l u a c j a

Najważniejsze czynniki zapewniające skuteczną ewaluację

1. Wiedza i środki do przeprowadzania ewaluacji powinny być pozyskane na wczesnym etapie budowania partnerstwa. Może to pomóc w doprecyzowaniu celów i logiki interwencji, a także ułatwić i usprawnić późniejszy proces ewaluacji. W celu zapewnienia niezależności ostatecznej oceny najlepszym rozwiązaniem byłoby zaangażowanie innych zespołów lub zasobów do przeprowadzania ewaluacji bieżącej, innych zaś – do przeprowadzania oceny ostatecznej.
2. Rozpoczynając pracę, ewaluatorzy muszą się upewnić, czy został opracowany możliwy do wykonania plan ewaluacji oraz wyjaśnić sposób wykorzystania jej rezultatów. Osoby te powinny również być świadome, iż ewaluacja będzie bezcelowa, jeżeli jej wyniki nie zostaną upowszechnione.
3. Jeżeli tylko jest to możliwe, w proces ewaluacji, począwszy od najwcześniejszych etapów, powinny zostać włączone grupy interesariuszy. Zapewni to uwzględnienie w projekcie ewaluacji ich priorytetów i planów działań. Z drugiej strony, konieczne może być dokonanie ich selekcji, co ostatecznie wpłynie na kształt planu ewaluacji, tak aby nie uległ zmianie główny obszar poddawany ewaluacji i aby pozostała ona możliwa do przeprowadzenia.
4. Podejście interaktywne realizowane w formie regularnych posiedzeń Komitetu Sterującego przyczynia się do zwiększenia świadomości wielu wyborów, jakie muszą zostać dokonane w toku prac. Ponadto dzięki niemu ewaluatorzy uzyskują odpowiednie wsparcie, dostęp do informacji oraz wyjaśnienia zmian powstałych w określonym kontekście.
5. Nie można przecenić znaczenia przewidzianych w planie ewaluacji pytań, na które ma ona znaleźć odpowiedzi. W przeciwnym wypadku istnieje pokusa zebrania dużych ilości danych i opracowania niekiedy zaawansowanych technicznie wskaźników, które jednak niewiele wnoszą do praktyki czy systemu działania. Istnieje oczywiście problem związany ze sformułowaniem pytań w taki sposób, aby udzielenie na nie odpowiedzi było możliwe i prawdopodobne. Oprócz tej czysto technicznej kwestii pojawia się również nadrzędny problem praktycznego zastosowania tych pytań do zbierania danych.

Minimalny zakres zadań procesu ewaluacji

- Formalne ustalenie ram działania.
- Zakres.
- Główni użytkownicy i interesariusze.
- Pytania ewaluacyjne i badawcze, w tym prośba o opracowanie odpowiednich wskaźników.
- Dostępna wiedza.
- Podstawowe metody i techniki, które mają być zastosowane.
- Harmonogram.
- Orientacyjny budżet.
- Wymagane kwalifikacje zespołu.
- Struktura oferty.
- Zasady składania ofert i kryteria rozstrzygania.

Kryteria jakościowe oceny

Kryteria jakości wyników:

- Spełnienie potrzeb wskazanych w zakresie zadań.
- Odpowiedni zakres i obszar tematyczny.
- Dające się uzasadnić plan i metody.
- Wykorzystanie wiarygodnych danych.
- Rzetelna analiza.
- Wiarygodne rezultaty wynikające z przeprowadzonej analizy i wykorzystanych danych.
- Bezstronne wnioski, pozbawione oznak tendencyjności i świadczące o dokonaniu rzetelnego osądu.
- Przejrzysty raport zawierający streszczenia oraz dane potwierdzające wyniki ewaluacji.

Kryteria jakości procesu:

- Prawidłowo przygotowane zakresy zadań.
- Rzetelny proces wyboru ofert.
- Sprawna wymiana danych, dialog i informacje zwrotne w czasie trwania procesu ewaluacji.
- Dostępność odpowiednich zasobów informacji.
- Sprawne zarządzanie i koordynacja przez zespół do spraw ewaluacji.
- Sprawne przekazywanie raportów i wyników Komitetowi Sterującemu oraz kierownikom programu.
- Sprawne przekazywanie raportów i wyników interesariuszom.

Więcej informacji w: **Evaluation of socio-economic development:**
www.evaled.info

Najważniejsze elementy wszystkich Umów o Partnerstwie

- Diagnoza i ocena specyficznych **problemów** dotyczących wykluczenia, dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, do których będą się odnosić działania.
- **Analiza interesariuszy** – ma precyzować interesy i oczekiwania osób, grup oraz organizacji, na które mogą mieć wpływ lub będą miały wpływ opracowane i testowane rozwiązania, a także zawierać opis ról poszczególnych interesariuszy w funkcjonowaniu PRR.
- **Cele i strategie** prowadzące do ich osiągnięcia, z uwzględnieniem doświadczeń z pierwszej rundy EQUAL i innych działań o istotnym znaczeniu.
- Opis przyjętych **założeń**, ryzyka i środków umożliwiających elastyczne reagowanie.
- Szczegółowy **program działań** wraz z realistycznym **budżetem**, z wyodrębnieniem działań oraz kosztów krajowych i ponadnarodowych.
- Jasne określenie **roli każdego z partnerów**, z uwzględnieniem **rozwiązań dotyczących kierowania i zarządzania PRR** oraz **administrowania środkami finansowymi**, najlepiej poprzez wspólnie uzgodniony system.
- Metodologia oraz mechanizmy **bieżącej oceny** działań i osiągnięć, w tym opis weryfikowalnych **wskaźników** przedstawiających sposób pomiaru, a także oceny celów, wyników i rezultatów.
- Strategia i mechanizmy wprowadzania do głównego nurtu polityki rezultatów działań w zakresie równouprawnienia płci.
- Wykonalność finansowa: dostępność niezbędnego współfinansowania (jeśli dotyczy).
- Zobowiązanie się PRR, w tym partnerów ponadnarodowych, do:
 - współpracy w zakresie wprowadzania rezultatów działań do polityki na szczeblu krajowym i europejskim;
 - przejrzystości: zapewnienia publicznego dostępu do uzyskanych rezultatów (produktów, narzędzi, metod itp.);
 - budowania potencjału i zaangażowania grup beneficjentów ostatecznych: PRR musi wykazać zdolność do mobilizowania poszczególnych uczestników do wspólnych i efektywnych działań na rzecz wypracowanej wspólnie strategii. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na rozwiązania zapewniające, iż wszyscy odpowiedni uczestnicy, tacy jak władze publiczne, publiczne służby zatrudnienia, organizacje pozarządowe, sektor prywatny (zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa) oraz partnerzy społeczni, mają możliwość udziału w działaniach w całym okresie funkcjonowania PRR. Partnerstwo musi wykazać, że wszyscy partnerzy w sposób pełny uczestniczyli w opracowaniu Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju;
 - przyjęcia nastawienia na doskonalenie się (zdolność i chęć korzystania z doświadczeń innych, a także aktywnej współpracy w tworzeniu sieci tematycznych, upowszechnianiu oraz wprowadzaniu rezultatów działań do polityki na szczeblu krajowym i europejskim).

Ponadto zaleca się włączenie do Umowy o Partnerstwie na rzecz Rozwoju uregulowań dotyczących procedur przeprowadzania audytu, praw własności intelektualnej, używania logo, zobowiązań itp.

Source: **Commision communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL:**

http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf

Włączanie rezultatów programu do głównego nurtu polityki możliwe jest jedynie wówczas, gdy dane państwo członkowskie, Wspólnota Europejska oraz wszystkie pozostałe zainteresowane strony (organizacje lub obywatele) mają dostęp do produktów EQUAL. Istnienie tego rodzaju „prawa dostępu” (w tym prawa do korzystania i upowszechniania produktów) musi być kwestią oczywistą dla PRR. Niemniej korzystanie z tego prawa może powodować naruszenie praw własności intelektualnej osób, które dany produkt opracowały. W związku z tym, w celu uniknięcia jakichkolwiek sporów na późniejszym etapie, kwestia ta powinna zostać rozstrzygnięta przez zainteresowane strony jeszcze w fazie inicjowania partnerstwa. Wszelkie zyski lub inne korzyści handlowe wynikające z wykorzystywania produktów w okresie finansowania projektu muszą być odejmowane od kwoty funduszy publicznych (należnych ze strony państwa członkowskiego i Unii Europejskiej). Jeśli chodzi o produkty wykorzystywane po zakończeniu okresu finansowania (o ile prawo danego państwa członkowskiego dopuszcza taką możliwość), wszelkie procedury, opracowania i produkty (know-how) tworzone w okresie finansowania muszą pozostać dostępne dla państwa członkowskiego, Komisji Europejskiej i wszystkich pozostałych zainteresowanych stron.

Proponowane są dwa sposoby rozstrzygnięcia tej kwestii

Pierwsze rozwiązanie może polegać na zapewnieniu możliwości przeniesienia praw własności intelektualnej PRR i jego partnerów na Instytucje Zarządzające. Pozwala to wszystkim beneficjentom tego przeniesienia na korzystanie z produktów na własne potrzeby (przede wszystkim poprzez upowszechnianie i włączanie rezultatów programu do głównego nurtu polityki).

Aby takie przeniesienie było skuteczne, każda ze stron, które brały udział w opracowywaniu produktu, musi je zaakceptować.

Jeżeli jednak po zakończeniu programu EQUAL, PRR lub jego partnerzy chcą wykorzystywać produkty na zasadach komercyjnych (o ile prawo danego państwa członkowskiego dopuszcza taką możliwość), wówczas prawa własności intelektualnej mogą zostać ponownie przeniesione na PRR lub poszczególnych partnerów, co umożliwi w pełni skuteczne wykorzystywanie produktów. Na tym etapie osiągnięcie porozumienia ze wszystkimi partnerami w kwestii późniejszego przeniesienia praw własności intelektualnej może być dość skomplikowane.

W ramach **drugiego rozwiązania**, Instytucje Zarządzające i Komisja Europejska uzgodniłyby z PRR i jego partnerami, że mają prawo dostępu do wszystkich produktów opracowanych przez PRR i partnerów. Ponadto państwa członkowskie i Komisja Europejska miałyby prawo do korzystania i upowszechniania tych produktów. Innymi słowy, PRR udzieliłoby państwom członkowskim i Komisji Europejskiej „licencji”. PRR oraz jego partnerzy pozostałoby jednak posiadaczami praw własności intelektualnej, co ułatwiłoby im wykorzystywanie ich produktów na zasadach komercyjnych po upływie okresu finansowania, o ile prawo danego państwa członkowskiego dopuszcza taką możliwość.

Włączanie rezultatów programu do głównego nurtu polityki

Ze względu na to, że dostęp, do rezultatów Inicjatywy EQUAL oraz korzystanie z nich i ich upowszechnianie może powodować naruszenie praw własności intelektualnej PRR i jego partnerów, zaleca się rozstrzygnięcie tej kwestii między partnerami w odpowiednim czasie, najlepiej już w Umowie o Partnerstwie na rzecz Rozwoju. Oczywiście, przedmiotowa umowa musiałaby zostać wnikliwie przeanalizowana przez prawnika w danym państwie członkowskim z punktu widzenia zgodności z prawem krajowym.

Dostosowanie oraz włączanie nowych koncepcji do polityki i praktyki instytucji publicznych (mainstreaming) stanowi duże wyzwanie. Dostarczenie przykładów skutecznych oraz dostosowanych rozwiązań alternatywnych w zakresie realizacji integracyjnej polityki rynku pracy, które mogą być stosowane w różnych państwach członkowskich oraz na szerszą skalę, zależy ostatecznie od każdego z PRR.

Aby osiągnąć maksymalne korzyści z wdrożenia programu EQUAL, rezultaty należy poddać analizie w celu:

- określenia czynników prowadzących do nierówności i dyskryminacji oraz monitorowania i analizy potencjalnego wpływu PRR na priorytety polityki, a także na różnorodne uwarunkowania leżące u podstaw dyskryminacji i nierówności na rynku pracy;
- określenia i oceny czynników prowadzących do wypracowania dobrych praktyk;
- osiągnięcia rezultatów mierzonych za pomocą metod porównawczych.

Dalsze działania nie powinny się ograniczać do upowszechniania, które jest tylko jednym z etapów w procesie włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki. Podobnie jak w przypadku każdego eksperymentu przeprowadzanego w laboratorium, aby wyniki tego eksperymentu były użyteczne, muszą się odnosić do szerszego kontekstu (ekonomicznego, politycznego, kulturowego, organizacyjnego). Rezultaty programu EQUAL muszą się stać częścią systematycznego podejścia do innych działań i programów, które są realizowane na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim.

Uczestniczenie w działaniach związanych z włączaniem rezultatów programu do głównego nurtu polityki oraz do praktyki działania instytucji publicznych, w tym organizowanych przez krajowe instytucje zarządzające (tj. w ramach ich sieci tematycznych), jest obowiązkiem PRR i stanowi część programu ich pracy. Poza tym istnieją dodatkowe możliwości finansowania działań w zakresie włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki w ramach EQUAL. Te dodatkowe środki mogą zostać wykorzystane na:

- wprowadzanie do polityki i praktyki działania instytucji innowacyjnych rozwiązań wypracowanych w ramach EQUAL (Działanie 3) – wynikających z pierwszej lub z drugiej rundy. Wnioski do Instytucji Zarządzających mogą być składane przez PRR działające pojedynczo lub w grupach bądź przez powoływane ad hoc konsorcja partnerów w ramach PRR, konsorcja podmiotów mogących wnieść efekt zwielokrotniający („multiplikatorów”) oraz ekspertów;

– finansowanie przez Instytucje Zarządzające także innych działań związanych z włączaniem rezultatów do głównego nurtu polityki (Działanie 3) – np. opracowanie poradników, opisów sprawdzonych rozwiązań lub innych narzędzi – prowadzonych przez PRR jako część współpracy w ramach Europejskich Grup Tematycznych.

Source: **Commision communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL:**

http://europa.eu.int/eurlex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf



EQUAL

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> w wersji angielskiej, a w wersji polskiej na stronie:
<http://www.equal.org.pl>