

Zasada **Partnerstwa** w nowych programach EFS (2007-2013)

Ramy programowania



*Sprawozdanie grupy roboczej ad hoc państw członkowskich
ds. partnerstwa*

Instytucje zarządzające Inicjatywą Wspólnotową EQUAL
z Belgii 1(nl), Austrii, Grecji, Niemczech, Polsce, Portugalii, Republice Czeskiej i Szwecji

Czerwiec 2006

Kontekst i przedmiot zainteresowania

Współpraca partnerska jest podstawą **przygotowania, wdrażania, monitorowania i oceny Programów Operacyjnych w ramach** funduszy strukturalnych. Doceniając korzyści wynikające ze wzajemnego uczenia się, w lipcu 2005 r., urzędnicy państw członkowskich zarządzający Inicjatywą Wspólnotową EQUAL, a także zajmujący się planowaniem programów Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2007-2013 postanowili powołać **grupę roboczą ad hoc państw członkowskich ds. partnerstwa**. Grupa ta przygotowała platformę dla państw członkowskich, w ramach której mogły one dzielić się zdobytą w ostatnim czasie wiedzą, szczególnie w ramach inicjatywy wspólnotowej EQUAL, a także wymieniać się pomysłami i planami dotyczącymi możliwości wykorzystania EFS w celu maksymalnego zwiększenia innowacyjności i kształcenia.

Głównym celem niniejszego dokumentu jest dostarczenie praktycznego wsparcia jednostkom, które w poszczególnych państwach członkowskich otrzymały zadanie przygotowania i wdrożenia nowych programów EFS na lata 2007-2013. Zawiera on odpowiedzi na pytania, które prawdopodobnie pojawią się podczas planowania tych programów, a które mogą brzmieć następująco:

- Co *właściwie* oznacza partnerstwo w odniesieniu do programu EFS?
- Jakie strategiczne i operacyjne korzyści mogą wynikać z partnerstwa?
- Kiedy i w jaki sposób można włączyć partnerstwo do programów operacyjnych EFS?
- Jakie główne kwestie i czynniki decydujące o powodzeniu partnerstwa muszą zostać uwzględnione przy ustalaniu przepisów wykonawczych?

Niniejsze sprawozdanie zostało opracowane dla państw członkowskich przez państwa członkowskie, dlatego też **odzwierciedla doświadczenia i opinię grupy roboczej, która go przygotowała**. Dokument ten należy postrzegać jako wynik „dokumentu otwartego” uzupełnianego na przestrzeni czasu w oparciu o informacje uzyskane z różnych źródeł i zebrane na wielu różnych forach. Pierwotnego wkładu w jego stworzenie dokonała agencja EFS z Belgii (niderlandzkojęzycznej), która podjęła się koordynowania i kierowania pracami przygotowawczymi. Do jego szczegółowego opracowania posłużyły uwagi i pomoc innych członków grupy roboczej, składającej się z przedstawicieli: Belgii (niderlandzkojęzycznej)-przewodnictwo, Austrii, Grecji, Niemiec, Polski, Portugalii, Republiki Czeskiej i Szwecji. Ponadto był on w dalszym ciągu rozbudowywany dzięki dyskusjom i wkładowi delegatów (reprezentujących wszystkie 25 państw członkowskich), którzy uczestniczyli w seminarium na temat uczenia się partnerstwa, które odbyło się dnia 19 stycznia 2006 r.

Przede wszystkim należy wyjaśnić, że niniejszy dokument zajmuje się partnerstwem z perspektywy programu. Chociaż omawia on i podaje przykłady partnerstwa na poziomie projektu, to tylko po to, by podkreślić pewne kwestie istotne dla osób planujących i wprowadzających w życie EFS.

Dokument ten składa się z następujących części:

- **Część pierwsza** (sekcja 1 i 2) – wyjaśnia dlaczego partnerstwo **jest istotne w odniesieniu do programów EFS**, a także przedstawia wartość dodaną, która może być uzyskana dzięki promowaniu partnerstwa. Część ta może być szczególnie istotna dla **osób odpowiedzialnych** w poszczególnych państwach członkowskich **za podejmowanie decyzji** dotyczących **strategii i priorytetów EFS**, a także dla ich spójności ze strategicznymi wytycznymi Wspólnoty dotyczącymi spójności.
- **Druga część** (sekcja 3 i 4) jest skierowana do osób odpowiedzialnych za **sporządzenie dokumentów programowych**. W części tej określono możliwości wdrażania partnerstwa na poziomie programu operacyjnego oraz wyszczególniono niektóre przepisy wykonawcze mające kluczowe znaczenie dla jego powodzenia.

Dokument ten zawiera także pewną liczbę załączników, które dostarczają dodatkowych informacji na temat partnerstwa.

- Załącznik 1 podsumowuje kluczowe kwestie, w formie listy kontrolnej, która umożliwia ocenę stopnia włączenia partnerstwa do programu EFS
- Załącznik 2: przedstawia kluczowe kwestie i działania dla osób planujących i wdrażających EFS
- Załącznik 3: podsumowuje doświadczenia płynące z promocji partnerstwa w ramach Inicjatywy EQUAL
- Załącznik 4: obrazuje funkcjonowanie partnerstwa na podstawie analizy poszczególnych jego przypadków w ramach Inicjatywy EQUAL
- Załącznik 5: wymienia dodatkowe źródła informacji na temat partnerstwa

1. Znaczenie partnerstwa dla nowych programów EFS

U podłoża zasad partnerstwa leżą dwie podstawowe idee:

- Po pierwsze, doświadczenia pokazują, że obecne wyzwania i możliwości dotyczące zatrudnienia, integracji społecznej i kształcenia, są zbyt skomplikowane i zbyt powiązane, aby poszczególne instytucje mogły się właściwie do nich odnieść. Dlatego pojawiła się potrzeba przyjęcia **wielopoziomowego i zintegrowanego podejścia**, które stało się podstawą agendy reform lizbońskich i wszystkich związanych z nią dokumentów polityki europejskiej.

W tym kontekście, partnerstwo opiera się na doświadczeniu, że wielowymiarowe problemy mogą być rozwiązane jedynie wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergię, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami. Tworzenie „**pomostów**”, „**interfejsów**” oraz „**punktów kompleksowej obsługi**”, które łączą różne usługi i struktury wsparcia, może pomóc w rozwiązaniu problemów, które nie znalazłyby rozwiązania gdyby poszczególne organizacje działały we własnym zakresie.

- Po drugie, zrozumienie faktu, iż wzrost gospodarczy i umiejętność dostosowania się do zachodzących zmian gospodarczych i społecznych nie zależą tylko od ilości dostępnego kapitału naturalnego i materialnego czy też jakości dostępnego kapitału ludzkiego, lecz także od wypracowanego „kapitału społecznego”. **Kapitał społeczny** jest ogólnie rozumiany jako powiązania występujące pomiędzy podmiotami gospodarczymi i społecznymi, interakcje zachodzące między nimi, a także sposób w jaki oni sami się organizują w celu pobudzenia wzrostu i rozwoju; obejmuje on nieformalne sieci społeczne, pomosty i powiązania pomiędzy wspólnotami, a także sformalizowane relacje pomiędzy instytucjami.

W tym kontekście partnerstwo może służyć jako narzędzie rozwoju, dostarczając ram do prowadzenia dialogu i działań w celu **zmobilizowania wszystkich zainteresowanych stron** na rynku pracy, tym samym przyczyniając się do dobrego zarządzania i większego zaangażowania we wdrażanie celów reformy lizbońskiej, głównie na poziomie regionalnym i lokalnym. Zaangażowanie i wsparcie zaufanych organizacji w modernizację i wykonywanie polityk rynku pracy może z kolei przyczynić się do zwiększenia **akceptacji koniecznych reform** wśród zainteresowanych stron, a także obywateli.

Wynika stąd kolejna ważna zasada **zwiększanie uprawnień**: współpraca partnerska może pomóc bezpośrednio zaangażować grupy znajdujące się w niekorzystnej sytuacji i ich organizacje, udzielić im głosu na arenie politycznej, a także rozwinąć ich zdolności strategicznego działania. Tak więc partnerstwo i zwiększanie uprawnień zapewniają całościowe i trwałe rozwiązania problemów rynku pracy.

Strategiczne wytyczne Wspólnoty

Strategiczne wytyczne Wspólnoty na lata 2007-2013 podkreślają znaczenie tworzenia wysokiej jakości partnerstw pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Partnerstwo, szczególnie na poziomie regionalnym i lokalnym, okazało się być bardzo istotnym czynnikiem zapewniającym efektywność polityki spójności w kontekście lizbońskiej agendy reform. W połączeniu ze „*wspieraniem udziału obywateli w opracowywaniu i wdrażaniu polityk publicznych, a także poprawianiem stosunków między i w ramach samych społeczeństw, mogą przyczynić się do stworzenia kapitału ludzkiego i społecznego, umożliwiając tym samym zrównoważony rozwój, wzrost, konkurencyjność i spójność społeczną. W tym kontekście ważne jest, aby agenda reform stała się wspólnym celem dla głównych zainteresowanych stron na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym, tak aby*

zapewnić iż środki są rzeczywiście skoncentrowane na agendzie na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia oraz aby powstały niezbędne dla tego celu sieci partnerstwa.¹” Odpowiedzią na tak jasno sformułowaną w wytycznych wizję partnerstwa będzie odzwierciedlenie jej w krajowych strategicznych ramach odniesienia (KSRO) jak i programach operacyjnych, a także dokładne określenie liczby partnerów, którzy będą zaangażowani w nowe programy EFS.

Rozporządzenie ogólne dotyczące funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności

Partnerstwo na poziomie programu jest dokładnie omówione w rozporządzeniu ogólnym dotyczącym funduszy strukturalnych. Artykuł 10 wzywa państwa członkowskie do ścisłej współpracy zarówno z Komisją jak i z „najbardziej reprezentatywnymi partnerami na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnych w sferze ekonomicznej społecznej, środowiskowej i innych”.

Komitet Monitorujący programy operacyjne, reprezentujący partnerstwo na poziomie programu, zapewni wysoką jakość i skuteczność ich wdrażania (art. 65).

Na tym poziomie **partnerstwo obejmuje przygotowanie, realizację, monitorowanie i ocenę programów operacyjnych**. Państwa członkowskie będą angażować każdego z partnerów, w szczególności regiony, na różnych etapach programowania, w ramach czasowych przewidzianych dla każdego etapu (art. 10).

Rozporządzenie EFS

Artykuły 3 i 5 rozporządzenia EFS nakładają na państwa członkowskie obowiązek **promowania partnerstwa** jako bezpośredniego sposobu wspierania celów „Konwergencja” oraz „Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie” (art. 3) a także jako istotną cechę dobrego zarządzania (art. 5). *Wsparcie ze strony EFS jest projektowane i wdrażane na odpowiednim szczeblu terytorialnym ze zwróceniem szczególnej uwagi na szczebel regionalny i lokalny, zgodnie z uregulowaniami instytucjonalnymi dostosowanymi do specyfiki każdego państwa członkowskiego.*

Rozporządzenie dotyczące EFS w szczególności odnosi się do **partnerstwa na poziomie beneficjentów** wzywając do:

- **bezpośredniego wsparcia partnerstwa** poprzez „promowanie uruchamiania działalności gospodarczej oraz dalszy rozwój i wdrażanie partnerstwa, i paktów i inicjatyw poprzez nawiązywanie kontaktów z odpowiednimi zainteresowanymi podmiotami takimi jak partnerzy społeczni i organizacje pozarządowe na szczeblu krajowym, regionalnym, i lokalnym i ponadnarodowym w celu doprowadzenia do reform w sferze zatrudnienia i integracji rynku pracy” (art. 3 ust.1 lit e)); a także
- **pośredniego wsparcia partnerstwa**
 - poprzez zachęcanie do odpowiedniego uczestnictwa partnerów społecznych i organizacji pozarządowych i ich dostępu do działań finansowych, szczególnie w sferze integracji społecznej, równości płci i równości szans (art. 5 ust. 3 i art. 5 ust. 4).
 - poprzez przeznaczenie w ramach celu „konwergencja” odpowiedniej sumy pochodzącej z zasobów EFS na budowę zdolności, co obejmuje: szkolenia, środki związane z tworzeniem sieci, wzmacnianie dialogu społecznego oraz działania podejmowanych wspólnie przez partnerów społecznych w szczególności w odniesieniu do zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw (art. 5 ust. 3).

Podsumowując, rozporządzenie dotyczące EFS ustanawia zaangażowanie partnerów, odpowiednie konsultacje a także udział innych zainteresowanych stron, kładąc szczególny nacisk na dwa obszary:

¹ Polityka spójności wspierająca wzrost gospodarczy i zatrudnienie: Strategiczne wytyczne Wspólnoty na lata 2007-2013 COM(2005) 299str. 11.

- poziom terytorialny, uwzględniając poziomy krajowe, regionalne, lokalne a także ponadnarodowe; oraz
- zainteresowane strony, poprzez zaangażowanie partnerów społecznych, a także innych instytucji pozarządowych.

2. Koszty i korzyści współpracy partnerskiej

Partnerstwo pomiędzy różnymi organizacjami i instytucjami wymaga dodatkowych nakładów organizacyjnych, jest także bardziej złożone od pracy indywidualnej: pojawia się więcej osób, które należy koordynować, większa liczba - nie zawsze zbieżnych - pomysłów, interesów i programów, które należy uwzględnić, istnieje także potencjalne większe ryzyko napotkania trudności i powstania konfliktów w trakcie jego trwania.

Dlatego też potrzebne są odpowiednie środki, czas, wola polityczna a także zdolności dostosowawcze i umiejętność osiągania kompromisu. W świetle powyższego, jedynie słuszne wydają się zadanie pytań: Jaki jest cel współpracy partnerskiej? Jaki jest cel inwestowania w tworzenie partnerstwa, jeśli o wiele łatwiej byłoby działać w pojedynkę? Jeśli koszty i nakłady poniesione na koordynację przewyższają dodatkowe korzyści, nasuwa się odpowiedź, iż partnerstwo nie jest najskuteczniejszą metodą rozwiązania danego problemu.

Wyniki oceny dokonanej zarówno na poziomie krajowym jak i na poziomie UE a także grupa robocza Komisji/państw członkowskich podkreślają wartość dodaną współpracy partnerskiej. Szczegółowa analiza Inicjatywy EQUAL pozwoliła na określenie następujących korzyści współpracy partnerskiej:

Partnerstwo na poziomie programu pomogło:

- ↳ rządowi i głównym zainteresowanym stronom w wypracowaniu wspólnej wizji, celów strategicznych i zasad ich realizacji, a w szczególności we wprowadzeniu agendy reform lizbońskich na poziomie regionalnym, lokalnym, a także na poziomie partnerów społecznych i sektora wolontariatu;
- ↳ uzyskać wystarczające poparcie polityczne i społeczne, a także zrozumienie pozwalające na usankcjonowanie działania poprzez mobilizowanie zainteresowanych stron, rozwijanie zrozumienia, zaangażowania, odpowiedzialności i wsparcia;
- ↳ władzom regionalnym i lokalnym, partnerom społecznym i organizacjom pozarządowym w budowaniu i dalszym rozwijaniu możliwości wpływania na przygotowywanie, wprowadzanie, monitorowanie i ocenianie programów wsparcia społecznego;
- ↳ zapewnić, że wsparcie społeczne odnosi się do kwestii kluczowych, i dlatego też jest oparte na odpowiedniej reakcji na potrzeby polityki;

Podejście partnerskie na poziomie projektu przyczyniło się do:

- ↳ poprawy wydajności działań, poprzez:
 - uniknięcie powielania działań i propagowanie skoordynowanego i synergicznego wykorzystania komplementarnych metod i środków;
 - osiągnięcie efektu skali;
- ↳ Poprawy wydajności działań przez:
 - skoncentrowanie się na rzeczywistych potrzebach wynikających z wielowymiarowości (obejmującej wiele podmiotów i wiele perspektyw) a także wielopoziomowości (dotyczącej różnych poziomów społecznych – lokalnego, regionalnego i krajowego);
 - zmniejszanie rozbieżności w usługach i przepisach, czego samodzielnie nie dokonałaby żadna organizacja;
- ↳ Zwiększenia uprawnień zainteresowanych stron, a także tworzenia możliwości strategicznych i operacyjnych za pomocą:
 - pobudzania procesów kształcenia poprzez dzielenie się wiedzą fachową i doświadczeniami;
 - promowania zrozumienia różnych kultur organizacyjnych i celów istotnych z punktu widzenia różnych zainteresowanych stron (np. sektora publicznego i prywatnego);
- ↳ skoncentrowania się na znaczeniu danego działania i zaangażowaniu w nie poprzez:
 - włączenie wszystkich zainteresowanych stron w definiowanie problemów jak i proponowanie możliwych rozwiązań;
 - zwiększanie poczucia odpowiedzialności, głównie na poziomie regionalnym i lokalnym;

- ↳ umocnienia pozostałych, powiązanych obszarów wsparcia w ramach priorytetów EFS, takich jak współpraca ponadnarodowa, zwiększanie uprawnień, równość szans, i innowacje;
- ↳ określenie nowej roli dla instytucji sektora publicznego, które powinny być raczej katalizatorem, niż motorem zmian.
- ↳ osiąganie efektów i rezultatów dzięki zaangażowaniu poszczególnych partnerów i nakładom przez nich poniesionym.

Uwzględnienie tych korzyści jest niezbędne w celu należytego odniesienia się do problemów, które mają być poruszone w ramach EFS. Dlatego też zachęca się osoby planujące i wdrażające EFS do starannego rozważenia korzyści płynących z włączenia partnerstwa do swoich programów, lub przeciwnie strat wynikających z jego niewłączenia, a także zwrócenia uwagi na dodatkowe środki i czas potrzebne do ustanowienia i utrzymywania partnerstwa.

Partnerstwo staje się coraz bardziej popularne wśród zainteresowanych stron na rynku pracy, gdyż dostarcza dodatkowych dość szczególnych korzyści, które przewyższają zyski możliwe do osiągnięcia przy pracy samodzielnej. Ponadto zyski te, osiągnięte zarówno na poziomie procesu jak i rezultatów współpracy partnerskiej, mogą być odpowiedzią na złożone i wielopłaszczyznowe problemy polityki zatrudnienia, integracji społecznej czy też rozwoju zasobów ludzkich. W niektórych przypadkach wartość dodana wynikająca ze współpracy partnerskiej jest niezbędna do osiągnięcia zamierzonych rezultatów, innymi słowy w pewnych warunkach partnerstwo może być jedynym odpowiednim podejściem umożliwiającym skuteczne rozwiązanie danego problemu.

3. Możliwości włączenia partnerstwa do nowych programów EFS

Zgodnie z art. 5 rozporządzenia dotyczącego EFS, promowanie dobrego zarządzania a także partnerstwa są kluczowymi składnikami każdego programu operacyjnego. Oznacza to, iż zasada partnerstwa powinna być odpowiednio uwzględniona w dokumentach KSRO a także programach operacyjnych, a cele programu i przepisy wykonawcze powinny zapewnić wystarczające możliwości i środki umożliwiające kontynuowanie partnerstwa przez cały czas trwania programu.

Przed rozpoczęciem planowania jakiegokolwiek działania opartego na partnerstwie, należy rozpatrzyć istniejące możliwości pod względem:

- poziomu, na którym zasada partnerstwa może być włączona i stosowana, jak i odpowiednich do tego warunków;
- skutecznych sposobów i metod współpracy partnerskiej.

a) Poziomy integracji

Nowe rozporządzenie ustanawia zobowiązania i możliwości wynikające z partnerstwa

- na wszystkich poziomach danego programu, a także
- na przestrzeni całego cyklu wdrażania danego programu (projektowania, zarządzania, monitorowania, oceniania).

Struktury i procedury na poziomie programu

Zgodnie z przepisami art. 10 rozporządzenia ogólnego, państwa członkowskie są zobowiązane wprowadzać zasadę partnerstwa od samego początku przygotowań do działań w ramach funduszy strukturalnych, a także do włączenia *najbardziej reprezentatywnych partnerów na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym w sferze ekonomicznej społecznej, środowiskowej i innych.*

Najistotniejszymi zadaniami partnerstwa w **procesie przygotowawczym** do okresu 2007-2013 będą:

- pomoc w przygotowaniu KSRO poprzez aktywny udział w procesach konsultacyjnych (art. 26 ust. 1)

- pomoc w przygotowaniu programów operacyjnych, poprzez współpracę z organami do tego wyznaczonymi (art. 31 ust. 1)

Doświadczenia pokazują, iż aktywne **zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron na wczesnym etapie** programowania jest niezbędne dla pomyślnego wdrożenia danego programu. *Warsztaty demokratyczne*², dzięki takim technikom jak analiza sytuacyjna, pomagają zapewnić odniesienie programu do odpowiedniej kwestii, wpływają także na pogłębienie wspólnego zaangażowania w definiowanie głównej polityki programów operacyjnych. Ponadto udział głównych zainteresowanych stron jest potrzebny do ustalenia zarówno celów programu jak również szczegółowych celów i wskaźników dla obszarów priorytetowych, które odzwierciedlają wspólne zrozumienie natury problemów jak i potencjalnych rezultatów. Aby mechanizmy oceny, umożliwiające komitetowi monitorującemu wykonywanie swoich zadań, mogły prawidłowo funkcjonować niezbędne jest sporządzenie wykazu odpowiednich wskaźników docelowych, a także wykazu działań orientacyjnych.

Zgodnie z tym wymogiem prawnym, państwa członkowskie powinny dążyć do zapewnienia aktywnego, szerokiego, zrównoważonego a także przejrzystego udziału odpowiednich partnerów w tym procesie. Dlatego też opis zaangażowania partnerów w przygotowywanie dokumentów programowych KSRO i programów operacyjnych powinien zawierać:

- poszczególnych partnerów oraz inne konsultowane podmioty, zakres ich obowiązków oraz zakres ich zaangażowania;
- kroki, które przedsięwzięto, w celu zapewnienia zgodnego z zasadą przejrzystości wyboru odpowiednich partnerów i udostępnienia jego rezultatów społeczeństwu;
- działania podjęte w celu ułatwienia szerszego zaangażowania partnerów oraz aktywnego ich udziału.

Komitety Monitorujące są mechanizmami regulującymi udział partnerstwa we **wdrażaniu**, monitorowaniu i ocenie danego **programu**. Do ich głównych zadań należą: nadzór wsparcia udzielanego w ramach funduszy strukturalnych, sprawdzanie jego rozdysponowania przez instytucję zarządzającą, zapewnianie jego zgodności z wytycznymi i przepisami wykonawczymi, a także dokonywanie przeglądu ocen.

Członkowie komitetu monitorującego są wybierani przez państwa członkowskie. Wybierając partnerów, państwa członkowskie muszą określić „*najbardziej reprezentatywnych partnerów na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnych w sferze ekonomicznej społecznej, środowiskowej i innych*³”.

- Zainteresowane strony reprezentujące regiony i władze lokalne odgrywają coraz istotniejszą rolę we wdrażaniu polityk: zatrudnienia, integracji społecznej i rozwoju zasobów ludzkich.
- Jako że partnerzy społeczni odgrywają główną rolę w szerokim rozumianym partnerstwie na rzecz zmian, niezbędne jest ich zaangażowanie w poprawianie spójności gospodarczej i społecznej poprzez zwiększanie możliwości zatrudnienia.
- Organizacje pozarządowe mogą być odpowiednimi partnerami w dziedzinie integracji społecznej.

W każdym przypadku, przy angażowaniu partnerów powinno się uwzględnić wspieranie równości kobiet i mężczyzn. Pierwszym krokiem do uwzględnienia problematyki płci powinna być **równowaga płci**.

² Tekst źródłowy dotyczący rozsądnego planowania programów EFS, sprawozdanie z seminarium przeprowadzonego w Wilnie w dniach 17-18 listopada 2005 r.

³ Rozporządzenie ogólne, art. 10

Doświadczenia Inicjatywy EQUAL pokazują dobrą praktykę przy wdrażaniu partnerstwa na poziomie programu, która może służyć jako model do zwiększania zaangażowania zainteresowanych stron w nowe programy EFS:

- Komitety Monitorujące składały się z wielu, różnego rodzaju partnerów, aby uwzględnić szczególne potrzeby, kompetencje i możliwości organizacji z którymi współpracowały, czy też organizacji reprezentujących grupy znajdujące się w niekorzystnej sytuacji społecznej.
- Przedstawiciele głównych zainteresowanych stron stali się członkami i aktywnie przyczynili się do działań powołanych ad hoc sieci tematycznych, dzięki czemu mogli czerpać wiedzę bezpośrednio z wypracowanej dobrej praktyki.
- W utworzonych partnerstwach jako „partnerzy strategiczni” uczestniczyli przedstawiciele głównych zainteresowanych stron, ich zadaniem było zapewnienie adekwatności i stabilności wykonywanej pracy i osiągniętych rezultatów.
- Ze względu na „strategiczne” zaangażowanie zainteresowanych stron na poziomie beneficjentów, ustalono przejrzyste reguły dla zarządów dokonujących oceny projektu oraz komitetu monitorującego, tak aby mogły one, podczas wyboru, wykluczyć wszelkie możliwe konflikty interesów.

Poziom projektu

Doświadczenia zdobyte w ramach Inicjatywy EQUAL pokazują, iż uznanie partnerstwa za podstawową zasadę na poziomie beneficjenta, także przynosi znaczne korzyści. Jak wskazano powyżej, złożone, wielowymiarowe problemy na arenie społecznej i na rynku pracy mogą być skuteczniej rozwiązane jeśli projekty opierają się na partnerstwie, a nie na samodzielnych działaniach poszczególnych organizacji.

b) Przepisy umożliwiające skuteczne wdrożenie partnerstwa

Dobre zarządzanie zapewnia, że ustalenia dotyczące wdrażania partnerstwa jak i przydziału środków przeznaczonych na jego promocje są zgodne z następującymi kryteriami ogólnymi:

- **elastycznością** w przygotowywaniu programów operacyjnych,
- **koncentracją** na kwestiach i obszarach o największych potrzebach i najbardziej obiecujących rezultatach,
- **prostotą procedur administracyjnych** regulujących wdrażanie ustaleń.

Kryteria te są szczególnie istotne dla osób planujących i wdrażających EFS, gdyż pomagają w ustaleniu sposobu włączenia partnerstwa, jak i jego zakresu na poziomie projektu. Doświadczenia Inicjatywy EQUAL pokazują, iż korzyści z partnerstwa przewyższają straty w elastyczności i prostocie.

Nowe rozporządzenie dotyczące EFS skorzystało z tego doświadczenia i do listy priorytetów EFS bezpośrednio włączyło promowanie „*partnerstw, i paktów i inicjatyw poprzez nawiązywanie kontaktów z odpowiednimi zainteresowanymi podmiotami takimi jak partnerzy społeczni i organizacje pozarządowe na szczeblu krajowym, regionalnym, i lokalnym i ponadnarodowym w celu doprowadzenia do reform w sferze zatrudnienia i integracji rynku pracy*” (art. 3 ust.1 lit. e)).

W celu skutecznego wykorzystania dostępnych środków finansowych, w programach operacyjnych mogło zostać zawarty szereg przepisów operacyjnych, poprzez:

- określenie rodzajów partnerstw, które otrzymają wsparcie za pomocą:
 - przyjęcia **szerokiej definicji partnerstwa**, w skład której wchodzi konsorcja, sieci, grupy robocze o ściśle zdefiniowanej misji, „rozwijanie możliwości i działań wspólnie podejmowanych” w ramach celu *Konwergencja* zgodnie z art. 5 ust 3 rozporządzenia dotyczącego EFS) itd.;
 - włączenia projektów prowadzonych przez **podmioty należące do różnych sektorów** (publicznego, prywatnego, wolontariatu);

- **określenie szczególnych obszarów** i kwestii priorytetowych, którym partnerstwo przyniosłoby wyraźne korzyści, **spójnych** z ramami reform polityk, jak i modernizacji gospodarki;
a także wystarczająco **elastycznych** aby ująć inne zagadnienia
Inicjatywa EQUAL pokazała, że partnerstwo może przynieść wartość dodaną w wielu dziedzinach, co mogłoby zostać uwzględnione w odniesieniu do nowych programów EFS. Są to:
 - próba integracji na rynku pracy grup docelowych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, takich jak imigranci czy osoby niepełnosprawne;
 - tworzenie skutecznych powiązań pomiędzy instytucjami i organizacjami w celu osiągnięcia płynnego przejścia do rynku pracy i integracji z nim np. pomiędzy edukacją i pracą; pracą i kształceniem ustawicznym; brakiem aktywności zawodowej i pracą; pobyt w więzieniu i pracą; migracją i pracą; życiem rodzinnym/prywatnym i pracą;
 - wypracowanie nowych synergii na szczeblu lokalnym, regionalnym jak i krajowym („integracja systemów”) poprzez ustanowienie nowych interfejsów pomiędzy organizacjami, nowych sposobów koordynacji i kooperacji pomiędzy instytucjami i organizacjami wsparcia, czy też sieci i partnerstw pomiędzy zainteresowanymi stronami;
 - bardziej skuteczne działania polityczne i struktury wsparcia, takie jak ścieżki integracji i zatrudnienia, czy też nowe podejścia do kształcenia ustawicznego.
- określenie **kwalityfikujących się działań** na wszystkich etapach rozwoju i funkcjonowania partnerstwa począwszy od wyboru i oceny odpowiednich partnerów a skończywszy na szkoleniach z zakresu wspólnego planowania i zarządzania,
- stymulowanie zawierania partnerstw pomiędzy **partnerami społecznymi i organizacjami pozarządowymi**, a także popieranie ich wniosków,
- stworzenie rzeczowych i **przejrzystych wytycznych dotyczących wymogów operacyjnych** i finansowych związanych z ustanawianiem partnerstwa i zarządzaniem nim, zgodnie z prawodawstwem i regułami danego państwa, a także z uwzględnieniem dobrej praktyki wypracowanej w ramach Inicjatywy EQUAL⁴.
- ustanowienie zestawu **głównych zasad**, które mają być stosowane przez partnerstwa, takich jak:
 - **Prostota** – partnerstwa bywają skomplikowane, co wynika z liczby i rodzajów zaangażowanych partnerów, a także z ich zróżnicowanych potrzeb i interesów. Aby uniknąć nieporozumień i alienacji należy, w miarę możliwości, uprościć zasady funkcjonowania partnerstwa.
 - **Elastyczność** – partnerstwo nie ma określonej struktury. Ulega zmianom na przestrzeni czasu, jak też pod wpływem środowiska, w którym funkcjonuje. Dlatego też w przepisach dotyczących danego partnerstwa, jego planach i organizacji pracy należy uwzględnić elastyczność.
 - **Przejrzystość** – często pojawiającym się problemem jest brak zrozumienia pomiędzy partnerami, co może prowadzić do konfliktów i poważnych problemów w funkcjonowaniu partnerstwa. Dlatego też ważne jest, aby od samego początku zapewniać wystarczającą ilość czasu na omówienie i porównanie różnych perspektyw, tak aby partnerstwo opierało się na jasno określonych podstawach, w oparciu o które można będzie poczynić dalsze kroki.
 - **Konsensus** – stopień własności i zaangażowania poszczególnych partnerów decydują o powodzeniu partnerstwa, szczególnie jeśli partnerstwo ma funkcjonować przez długi czas, a jego wyniki jego działania mają wykraczać poza czas finansowania. Dlatego też, partnerzy muszą wytyczyć wspólne cele i sposoby ich osiągnięcia.
 - **Wsparcie i równość** – istotne jest uwzględnienie potrzeb i interesów partnerów, którzy ze względu na uwarunkowania tradycyjne mogą być „słabsi” i/lub mieć

⁴ jak np. rola partnerów odpowiedzialnych za zarządzanie środkami publicznymi

mniejsze doświadczenie we współpracy partnerskiej. Partnerzy ci – tacy jak organizacje pozarządowe, przedstawiciele grup docelowych, mniejsze przedsiębiorstwa – odgrywają ważną rolę w partnerstwie, dlatego też należy im zapewnić odpowiednie możliwości do jej odgrywania, poprzez podejście demokratyczne i partycypacyjne.

4. Sześć kluczowych kwestii dla jednostek projektujących i nadzorujących programy EFS

Doświadczenia zdobyte w ramach Inicjatywy EQUAL, a także innych programów pokazują, iż partnerstwo stwarza ogromne możliwości dla nowych programów EFS. Jednakże, jak w przypadku każdej innej zasady lub działania, ostateczny sukces wprowadzania partnerstwa - czy to na poziomie programu czy projektu - zależy w głównej mierze od maksymalizacji czynników decydujących o jego powodzeniu oraz od unikania problemów. Ponadto z uwagi na stosunkowo krótki czas przeznaczony na osiągnięcie celów lizbońskich (2010), istotne jest żeby uczynić to już na początku planowania programów EFS. Inicjatywa EQUAL pokazała, iż współpraca partnerska może posłużyć jako ostra krzywa postępów w nauce zarówno dla programów EFS, jak i innych podobnych programów, dlatego im więcej można się nauczyć i wynieść z tego doświadczenia, tym szybsze i bardziej owocne będą rezultaty partnerstwa dla programów EFS i całej agendy lizbońskiej.

Poza tymi zasadami, istnieje cały szereg bardziej szczegółowych kwestii i działań, które osoby planujące i wdrażające EFS powinny uwzględnić w procesie przygotowawczym. Sześć najistotniejszych kwestii wymieniono poniżej. Wszystkie one uzyskały szerokie poparcie podczas zewnętrznych ocen Inicjatywy EQUAL przeprowadzonych na szczeblu całej Unii i szczeblu krajowym. Zachęca się osoby planujące i wdrażające EFS do uwzględnienia tych kwestii i wykorzystania ich jako wstępnej „listy kontrolnej” do przygotowania KSRO i programów operacyjnych, a także bardziej szczegółowych ustaleń dotyczących wsparcia kierowniczego i technicznego dla dalszej współpracy partnerskiej.

1. Inwestycje – nie można przecenić ilości środków przeznaczonych na ustanowienie i zarządzanie partnerstwem. Partnerstwa, które napotkały trudności w ramach EQUAL bardzo często miały niewystarczające środki finansowe i zasoby ludzkie, by sprostać bieżącym wymaganiom współpracujących partnerów. Partnerstwa, które miały specjalne środki (np. pełnoetatowego koordynatora, lub zarząd), czy też zainwestowały w specjalne instrumenty i wsparcie, osiągnęły o wiele większe sukcesy.

☞ **Na poziomie programu, wsparcie partnerstwa musi uwzględnić fakt, iż dążąc do osiągnięcia konsensusu pomiędzy różnymi partnerami w ramach strategii działania, należy przewidzieć dodatkowe środki na zarządzanie nim i koordynację. Jednak jest to opcja opłacalna i tańsza od jej alternatywy – nieuporządkowanego uczenia się czy negocjacji politycznych.**

2. Wiedza, kwalifikacje i rozwój umiejętności – Wszystkie rodzaje organizacji i instytucji powinny zdobyć większą wiedzę, umiejętności i doświadczenia płynące ze współpracy partnerskiej. Dlatego też każde partnerstwo powinno zaplanować możliwości rozwoju i kształcenia i zainwestować w takie ich formy jak:

- szkolenia, najlepiej krótkotrwałe, dostosowane do szczególnych potrzeb partnerów,
- pisemne wytyczne dotyczące finansowania, monitorowania, planowania strategicznego, współpracy partnerskiej i uzyskiwania porad ad hoc poprzez punkty pomocy,
- doradztwo i szkolenia organizowane pomiędzy bardziej i mniej doświadczonymi partnerami,

☞ **Na poziomie programu, wspieranie partnerstwa musi obniżyć próg dla mniej doświadczonych głównych zainteresowanych stron na poziomie lokalnym i regionalnym, poprzez dostarczanie wskazówek i przeprowadzanie szkoleń, dostarczanie środków na szkolenia i kształcenie, a także stwarzanie możliwości**

do dzielenia się dobrą praktyką, tak aby mogły one uczestniczyć w danym programie.

3. **Czas** – ustanowienie i wdrożenie partnerstwa jest bardzo czasochłonne. Bardzo często przewidziany czas okazuje się niewystarczający, co może powodować opóźnienia, niskiej jakości rezultaty i ogólnie złe odczucia wśród partnerów. Dlatego też niezmiernie ważne jest, aby partnerzy przeznaczili swój czas jako część swojego zaangażowania w pracę i aby czas zainwestowany w partnerstwo był odpowiednio zarządzany. Skuteczne zarządzanie czasem oznacza: przeznaczenie odpowiedniego czasu na przygotowanie kluczowych działań, poświęcenie czasu na wstępne planowanie, upewnienie się, że dostępny czas jest prawidłowo wykorzystany przez pracowników i pomoc techniczną.

↳ **Na poziomie programu, skuteczne wspieranie partnerstwa, które nie ma doświadczenia we współpracy, musi zapewnić wystarczający czas na etap przygotowawczy i początkowy projektu; Inicjatywa EQUAL pokazała, że należyte zdefiniowanie projektu zajmują około sześciu miesięcy.**

4. **Rozsądne planowanie, monitorowanie i ocena osiągnięć** – EQUAL pokazał, iż projekty, które użyły profesjonalnych instrumentów do planowania były bardziej odpowiednie, spójne, skuteczne i wydajne jeśli instrumenty te były stosowane od początku i przez cały czas trwania danego projektu. Również nadzorowanie (i ocena) wysiłków było łatwiejsze dla zarządzających projektem, jeśli korzystali oni z takich instrumentów jak:

a) **Uzgodnione cele i priorytety** – Ponieważ partnerzy mają różne interesy organizacyjne jak i priorytety ważne jest jasne określenie wspólnych celów i priorytetów partnerstwa jako takiego. Można zacząć od zdefiniowania wspólnych problemów, które należy rozwiązać. Dodatkowa motywacja pojawia się jeśli cele i priorytety ustalone dla danego partnerstwa są bezpośrednio połączone z interesami poszczególnych partnerów, gdyż wtedy partnerzy wyraźnie widzą korzyści, które osiągną.

b) **Jasno zdefiniowane role, obowiązki i struktury** – Często pojawiający się problem w partnerstwie wynika z braku jasnego określenia, zdefiniowania i uzgodnienia ról i obowiązków każdego z partnerów, co powinno zostać uczynione na samym początku.

c) Jeżeli zabraknie tego ważnego procesu, mogą pojawić się przerwy w działalności i konflikty, które osłabiają dobrą wolę i pozytywne relacje pomiędzy partnerami.

d) Dlatego ważne jest jasne ustanowienie struktur, które będą odpowiedzialne za pełnienie poszczególnych ról i wykonywanie zadań w ramach partnerstwa.

e) **Solidna, stała koordynacja i zarządzanie** – Partnerstwo wymaga stałej koordynacji i zarządzania. Niezależnie od tego, czy za koordynację i zarządzanie odpowiada jeden, czy też wielu partnerów, rola ta musi być jednoznacznie określona, musi ona także odpowiadać za wymiar strategiczny, jak i operacyjny partnerstwa.

f) **Umowy pisemne** – Aby wzmocnić główne przedsięwzięcia i organizację pracy w partnerstwie, zdecydowanie zaleca się sporządzenie umowy pisemnej, najlepiej potwierdzonej notarialnie. Pomaga to nie tylko w potwierdzeniu zaangażowania partnerów, lecz także może chronić przed trudnościami i nieporozumieniami na późniejszych jego etapach.

g) **Wczesne zaangażowanie partnerów** – Łatwo jest powierzyć planowanie i wczesne wdrażanie partnerstwa mniejszej, bardziej zamkniętej grupie partnerów. Jednak, żeby zapewnić najwyższą skuteczność funkcjonowania partnerstwa, wszyscy partnerzy muszą być zaangażowani od wczesnych etapów.

↳ **Na poziomie programu, skuteczne wspieranie partnerstwa musi wymagać od projektów stosowania skutecznej metody planowania partnerstwa i zarządzania nim.** Można rozważyć np. Zarządzanie Cyklem Życia Projektu (Project Cycle

Management - PCM)⁵, które ponad 300 rozwojowych partnerstw z 8 państw członkowskich uznało za trwale i rozsądne podejście.

5. **Uproszczone zasady i procedury** – uważa się, że zasady i procedury dotyczące partnerstwa oraz wszelkie przepisy, które się do niego mogą być skrajnie niepraktyczne i restrykcyjne. W celu skutecznego działania, na potrzeby partnerstwa należy uzgodnić zasady i procedury, które będą mogły być elastycznie zastosowane lokalnie w praktyce. Do obszarów stwarzających najwięcej przeszkód dla partnerstwa należą: zasady finansowe, wymagania dotyczące monitorowania oraz postanowienia o zamówieniach publicznych.

↳ **Na szczeblu programu skuteczne partnerstwa nie są przeciążone pracami administracyjnymi oraz zarządzaniem finansowym. W ramach nowego okresu programowania na poziomie krajowym zostaną określone zasady i procedury kwalifikowania. Powinny one zakładać niezbędną partnerstwom elastyczność.**

Usługi pomocnicze – w ramach Inicjatywy EQUAL, w wielu wyżej wymienionych działaniach i zagadnieniach Krajowe Struktury Wsparcia zapewniają skuteczną pomoc. Taka pomoc obejmuje wybór odpowiednich partnerstw, ich tworzenie, planowanie realizacji i ocenę osiągnięć.

↳ **Skuteczne zarządzanie programem oznacza, że pomoc techniczna na poziomie programu operacyjnego będzie dostępna, by wspierać projekty pod względem opracowania strategii i planowania, formalizować i budować prawdziwe partnerstwa, komunikować się, tworzyć systemy sprawozdawczości i oceny, utrzymywać zaangażowanie partnerów oraz dzielić się wynikami oraz nabytą wiedzą.**

Poza wyżej wymienioną listą najważniejszych sześciu zagadnień Załącznik przedstawia kluczowe kwestie i działania dla osób planujących i wdrażających EFS.

Podsumowując, partnerstwo jest podstawową i korzystną zasadą programów EFS, tym bardziej, gdy weźmiemy pod uwagę ich cel - złożone i wielopłaszczyznowe problemy dotyczące zatrudnienia i integracji społecznej. Doświadczenia zdobyte w ramach Inicjatywy EQUAL wykazały, że trwale i skuteczne rozwiązania dla wyzwań stwarzanych przez agendę reform lizbońskich w coraz większym stopniu zależą od bezpośredniego i czynnego uczestnictwa wszystkich zainteresowanych podmiotów na poziomie unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym. **Partnerstwa są zatem oplacalnym i trwałym sposobem wprowadzania zmian.**

Partnerstwo może zostać utworzone i skutecznie zarządzane w ramach programu EFS, pod warunkiem, że wcześniej stworzono odpowiednie plany oraz pod warunkiem działania w pełni świadomego tak jak wspomniano w Uwagach Krytycznych.

Poza bieżącym wkładem ad-hoc grup roboczych zachęca się *wszystkie* państwa członkowskie do dzielenia się swoimi pomysłami, doświadczeniami oraz uwagami dotyczącymi działań w ramach partnerstwa w kontekście programów EFS. **Pan Louis Vervloet** louis.vervloet@ewbl.vlaanderen.be jest koordynatorem grupy roboczej ds. partnerstwa i odpowiada za kontakty z osobami pragnącymi omówić jakiegokolwiek aspekty dotyczące działania partnerstwa.

⁵ Patrz załącznik 5

ZAŁĄCZNIK 1 – Listy kontrolne do samooceny

Poniższe listy kontrolne zostały opracowane, aby ułatwić staranną ocenę stopnia i skutków włączenia promocji partnerstw do nowego programu EFS działań o charakterze innowacyjnym, zarówno jeśli chodzi o wymogi prawne, jak i dobrą praktykę.

Zgodnie z procedurą programowania oraz wymogiem stworzenia spójnej dokumentacji programowej przedstawiono trzy listy kontrolne:

- ☞ pierwsza dotyczy oceny ex-ante,
- ☞ druga dotyczy krajowych strategicznych ram odniesienia,
- ☞ trzecia odnosi się do programów operacyjnych.

Przedstawionych tu list kontrolnych nie należy uznawać za wyczerpujące. W wyniku analizy konkretnych sytuacji do listy mogą zostać dodane kolejne punkty.

Listy kontrolne zostały opracowane przez grupę roboczą państw członkowskich i odzwierciedlają opinie członków tej grupy roboczej. Tam, gdzie wykraczają one poza **obowiązki wynikające z przepisów prawa, grupa robocza brała pod uwagę standardy dobrej praktyki.**

- **Lista kontrolna dotycząca oceny ex-ante**

Poruszone zagadnienia odnoszą się do projektu oceniającego dokument roboczy Komisji na nowy okres programowania na lata 2007-2013 w zakresie oceny ex-ante.⁶ Zgodnie z art. 46.3 rozporządzenia ogólnego *celem oceny ex-ante jest optymalizacja przyznawania środków budżetowych w ramach programów operacyjnych oraz poprawa jakości programowania. Powinna ona zidentyfikować i ocenić potrzeby średnio i długoterminowe, cele do osiągnięcia, oczekiwane wyniki, określone ilościowo cele, w razie potrzeby zgodność proponowanej strategii dla regionu, wartość dodaną Wspólnoty, zakres, w jakim zostały uwzględnione priorytety wspólnotowe, doświadczenia z poprzedniego programowania oraz jakość procedur wdrażania, monitoringu, oceny i zarządzania finansami.*

- **Lista kontrolna dotycząca działalności innowacyjnej w programach operacyjnych**

Zgodnie z art. 25 rozporządzenia ogólnego dotyczącego funduszy strukturalnych, krajowe strategiczne ramy odniesienia stanowią instrument odniesienia do przygotowania programowania funduszy strukturalnych.

Poniższa lista kontrolna odwołuje się do różnych artykułów dotyczących krajowych strategicznych ram odniesienia w przepisach ogólnych rozporządzenia w sprawie funduszy strukturalnych.

- **Lista kontrolna dotycząca działalności innowacyjnej w programach operacyjnych**

Art. 5 nowego rozporządzenia w sprawie EFS przewiduje, że „EFS wspiera dobre zarządzanie i partnerstwo”.

Poniższa lista kontrolna odwołuje się do różnych artykułów pochodzących z tytułu III (Programowanie) i IV (Efektywność) rozporządzenia dotyczącego przepisów ogólnych w sprawie funduszy strukturalnych.

⁶ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/exante_sf2007-2013_en.pdf

Lista kontrolna dotycząca oceny ex-ante

	Rekomenduje się uwzględnienie w ocenie ex-ante następujących informacji
Analiza społeczno-ekonomiczna	<ul style="list-style-type: none">• Ocena wyników struktur partnerskich realizowanych w okresie 2000-2006 (zwłaszcza EQUAL) oraz wnioski wyciągnięte z tych programów, które mogą być wykorzystane w nowym programie operacyjnym.• Określenie, które polityki lub systemy realizacji związane z promowaniem zatrudnienia, integracji społecznej lub inwestowania w kapitał ludzki mogą skorzystać z partnerstwa poprzez tworzenie „pomostów”, „interfejsów” oraz „punktów kompleksowej obsługi”, które łączą różne usługi i struktury wsparcia.
Ocena uzasadnienia strategii	<ul style="list-style-type: none">• Ocena potencjalnej wartości dodanej planowanych działań o charakterze innowacyjnym.• Ocena sposobu, w jaki podejście partnerskie zostanie włączone do programu na poziomie programu i projektu.• Ocena skutków finansowych wspierania partnerstwa.
Spójność strategii	<ul style="list-style-type: none">• Opis sposobu, w jaki działania wspierające partnerstwo przyczynią się do osiągnięcia celów zatrudnienia i integracji społecznej w ramach krajowego programu reform.• Ocena wpływu partnerstwa na działania innowacyjne oraz współpracę ponadnarodową i międzyregionalną.• Znaczenie zaproponowanych wskaźników

Lista kontrolna dotycząca krajowych strategicznych ram odniesienia

	Rekomenduje się uwzględnienie w krajowych strategicznych ramach odniesienia następujących informacji
Analiza społeczno-ekonomiczna	<ul style="list-style-type: none">• Analiza SWOT obejmująca działania w ramach partnerstwa
Strategia	<ul style="list-style-type: none">• Opis partnerstwa na poziomie programu i projektu• Krótki opis głównych elementów wspierających partnerstwo (cele, rodzaje działań, tematy i zdolność wsparcia)
Przygotowanie krajowych strategicznych ram odniesienia	<ul style="list-style-type: none">• charakterystyka poszczególnych partnerów oraz innych konsultowanych podmiotów, zakres ich obowiązków oraz określenie zakresu ich zaangażowania;• kroki przedsięwzięte, aby wybór zaangażowanych partnerów był zgodny z zasadą przejrzystości oraz aby społeczeństwo miało dostęp do informacji na ten temat;• podjęte działania w celu ułatwienia szerszego zaangażowania oraz udziału partnerów w przygotowaniu krajowych strategicznych ram odniesienia.

Uwaga: Jeśli chodzi o „przeznaczenie środków” (earmarking), przewidziane środki na działalność innowacyjną można przypisać do kategorii „Mobilizacja na rzecz reform w dziedzinie zatrudnienia i integracji”

Lista kontrolna dotycząca programu operacyjnego

	Rekomenduje się uwzględnienie w programach operacyjnych następujących informacji
Analiza programu	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza SWOT obejmuje promocję partnerstwa • Opis wyboru tematów związanych ze wspieraniem partnerstwa oraz uzasadnienie wyboru tematów do działań innowacyjnych w odniesieniu do; <ul style="list-style-type: none"> ○ głównych wniosków wyciągniętych z ocen Inicjatywy EQUAL i innych ocen EFS w okresie 2000-2006 odnośnie do oceny promocji partnerstwa (co się sprawdziło i dlaczego, krytyczne czynniki sukcesu; wartość dodana) ○ wyników oceny ex-ante w zakresie potrzeb polityki oraz możliwości oszczędności w ramach działań podejmowanych w oparciu o partnerstwo ○ zdolności tworzenia skutecznych partnerstw głównych zainteresowanych stron na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym • Uzasadnienie wybranych tematów i problemów pod względem ich powiązania / spójność z ogólną analizą społeczno-ekonomiczną i krajowym programem reform. • Główne potrzeby partnerów społecznych w zakresie budowania zdolności w dziedzinie działań o charakterze partnerskim (na potrzeby konwergencji).
Strategia programu	<ul style="list-style-type: none"> • Opis strategii promocji partnerstwa (ogólna wizja, znaczenie, szczególne cele, tematy, zorientowanie na użytkownika, rodzaje działań i zdolność wsparcia; spodziewany wkład w cele strategiczne programu operacyjnego). • Opis sposobu, w jaki promowanie działań na zasadzie partnerstwa zostanie wdrożone w ramach podejścia przekrojowego. • Opis wzajemnych powiązań pomiędzy promocją partnerstwa a wspieraniem działań innowacyjnych. • Opis struktur i procedur koordynacji w ramach programu oraz w powiązaniu z innymi interwencjami funduszy strukturalnych – w szczególności z innymi interwencjami międzyregionalnymi i innowacyjnymi – oraz z innymi innowacyjnymi programami w dziedzinie edukacji i szkoleń. • Orientacyjny podział na kategorie lizbońskie. Uwaga: spodziewane nakłady na działania innowacyjne należy przypisać do kategorii „Mobilizacja na rzecz reform w dziedzinie zatrudnienia i integracji”
Obszary priorytetowe programu	<ul style="list-style-type: none"> • Opis sposobu, w jaki działania promujące partnerstwo przyczynią się do osiągnięcia celów każdego obszaru priorytetowego programu (w stosownych przypadkach).. • Lista orientacyjnych działań (formy działań kwalifikowanych). • Definicja szczególnych celów i określenie właściwych wskaźników wpływu i wyników (w stosownych przypadkach, na poziomie obszaru priorytetowego). • Opis sposobu, w jaki środki pomocy technicznej będą wykorzystywane do wspierania działalności innowacyjnej (charakter przewidywanych usług wsparcia; poziom udostępnionych środków; planowane ustalenia związane z zarządzaniem). Uwaga: może to być opisane osobno jako priorytet pomocy technicznej.
Przepisy wykonawcze	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie mechanizmy gwarantują, że finansowanie partnerstwa będzie utrzymane przez cały okres trwania programu operacyjnego? • W jaki sposób zostaną zagwarantowane proste, elastyczne i skuteczne struktury zarządzania i zasady kwalifikacji na poziomie programu i beneficjenta? • W jaki sposób zostanie pogodzona elastyczność zarządzania z należyтым zarządzaniem finansami (na poziomie projektu)? • W jaki sposób będzie można zagwarantować, aby działania oparte na partnerstwie przyniosły efekty (czy wymagane / rekomendowane / wspierane będzie wykorzystywanie ustalonych narzędzi do planowania projektów)? • Jakie działania podejmą Instytucje Zarządzające/Narodowe Struktury Wsparcia, aby zagwarantować, że wspomniane wyżej postanowienia zostaną profesjonalnie zrealizowane?

	<ul style="list-style-type: none">• Jakie działania są zaplanowane, aby zagwarantować wprowadzenie partnerstwa na poziomie programowania (włączając problematykę równowagi płci i struktury komitetu monitorującego)?• Jakie szczególne postanowienia zostaną przyjęte w celu wdrożenia działań partnerów społecznych?
--	---

Załącznik 2: Kluczowe kwestie i działania dla osób planujących i wdrażających EFS

Uczestnictwo w partnerstwie oraz struktura

- Należy przywiązywać szczególną wagę do zaangażowania prywatnych przedsiębiorstw, szczególnie, gdy są one głównymi zainteresowanymi stronami w działaniach partnerstwa.
- Od początku należy angażować polityków oraz inne osoby mające wpływ na kształtowanie polityki – pomoże to zmaksymalizować skutek integracyjny.
- Należy rozważyć uczestnictwo w partnerstwie w jego szerszym, nietradycyjnym znaczeniu; na przykład, czy istnieje możliwość poszerzenia partnerstwa o organizacje pozarządowe, prywatne przedsiębiorstwa lub inne organizacje reprezentujące grupy docelowe w przypadku, gdy istnieje długa tradycja współpracy w ramach partnerstwa z partnerami społecznymi?
- Grupom docelowym należy umożliwić *bezpośrednią* reprezentację w partnerstwie.
- Należy w jasny sposób odróżniać rzeczywistych partnerów od podwykonawców i dostawców.
- Należy zmaksymalizować zaangażowanie organizacji pracodawców w celu uwzględnienia kwestii związanych z podażą i popytem.

Zgoda, zaangażowanie i zrozumienie pomiędzy partnerami

- Partnerzy często mają problemy w definiowaniu i określaniu zakresu znaczenia słowa „partnerstwo”. Dlatego istotne jest uzgodnienie wspólnej definicji tego słowa, pamiętając o tym, że:
 - Definicja partnerstwa w *teorii* może różnić się od partnerstwa w *praktyce*.
 - Trudności może przysporzyć zagadnienie, czy partnerstwo jest celem samym w sobie, czy też instrumentem do osiągnięcia celu.
 - Partnerstwo może być postrzegane wyłącznie jako instrument finansujący, a nie jako strategiczna metoda działania i/lub możliwość zdobywania wiedzy i uczenia się.
- Potrzeby partnerów należy rozpoznać na samym początku.
- Należy pamiętać, że partnerzy mogą mieć inne, często sprzeczne ze sobą interesy.
- Należy dążyć do kompromisu i elastyczności.
- Należy rozpoznawać korzyści związanych ze współpracą w ramach partnerstwa i dążyć do nich.
- Tak dalece jak to możliwe, należy regularnie i w sposób otwarty dzielić się informacjami.
- Należy pamiętać o tym, że:
 - Jeśli partnerstwo jest wymogiem, partnerzy mogą w nim uczestniczyć niechętnie i bez prawdziwego zaangażowania.
 - Na pierwszy rzut oka pomiędzy partnerami może istnieć zgoda, jednak w rzeczywistości mogą dzielić ich silne różnice zdań.

- W przypadku niektórych partnerów mogą istnieć silne tradycje pracy samodzielnej.

Komunikacja i interakcja pomiędzy partnerami

- Należy zwrócić uwagę, czy innowacje wprowadzone w ramach partnerstwa zostaną również wprowadzone w życie w zaangażowanych organizacjach. Na samym początku powinno się utworzyć system, który miałby to zagwarantować na przykład poprzez odpowiedni poziom reprezentacji w partnerstwie.
- Ocena ukierunkowana na proces i kształcenie wspiera i wpływa korzystnie na działania w ramach partnerstwa, a także sprzyja refleksji i postawie samokrytycznej.
- Należy pamiętać, że różni partnerzy będą rozwijać się w różnym tempie oraz, że ich wkład rozłożony w czasie będzie się różnił w zależności od roli, jaką odgrywają w partnerstwie.
- Należy organizować sesje „burzy mózgów” oraz sesje konsultacyjne w celu ułatwienia dialogu oraz wspólnego uczenia się partnerów.
- Należy pamiętać o tym, że wpływy polityczne i finansowe partnerów mogą się różnić, co może znacząco wpływać na dynamikę partnerstwa.

Planowanie i zarządzanie działaniami partnerstwa

- Należy pamiętać, że niektórzy partnerzy mogli nie dokonać inwestycji finansowych (np. organizacje typu „non-profit”), jednakże mogą nadal mieć znaczące udziały w działaniach partnerstwa.
- Należy mieć na uwadze również mniejsze i mniej zasobne finansowo organizacje tak, aby ich udział był zagwarantowany na równych zasadach.
- Należy przewidywać możliwe konflikty interesów – dotyczy to szczególnie sfery polityki – i wprowadzać odpowiednie środki zaradcze.
- Należy maksymalizować efekt synergii z innymi programami na przykład finansowanymi z EFRR.
- Zawsze należy mieć na uwadze wymiar ponadnarodowy działań partnerskich i postrzegać je w szerszym kontekście.
- Podczas planowania działań należy wsłuchiwać się w pomysły i wkład wszystkich partnerów.
- Należy zwrócić uwagę na to, aby efekty na poziomie krajowym działań, które zostały podjęte na poziomie regionalnym i lokalnym były przewidywane w działaniach partnerstwa i odwrotnie.
- Zarządzanie cyklem życia projektu należy uznać za skuteczną metodę planowania i zarządzania partnerstwem.

Załącznik 3: Partnerstwo w ramach Inicjatywy EQUAL

Doświadczenie wskazuje, że termin partnerstwo może być rozumiany w wieloraki sposób począwszy od:

- względnie luźno powiązanych konsorcjów projektów, ukierunkowanych na różne cele, jednak opatrzonych wspólnym nagłówkiem; do
- ściśle powiązanych podmiotów, które mogą mieć własną osobowość prawną.

Inicjatywa EQUAL zarówno na poziomie projektu jak i programu ujawnia całe spektrum interpretacji terminu partnerstwo.

Doświadczenia na poziomie projektu

W trakcie trwania Inicjatywy EQUAL, 3300 tzw. Partnerstw na rzecz Rozwoju (PR), w których uczestniczyły kluczowe zainteresowane strony związane sojuszami strategicznymi zgromadziło bardzo bogate doświadczenie współpracy w ramach partnerstwa. Organizacje partnerskie PR obejmują władze publiczne, służby pracownicze, partnerów społecznych, organizacje pozarządowe, organizacje szkoleniowe oraz pracodawców, głównie na poziomie lokalnym, ale w niektórych przypadkach również na poziomie krajowym. Partnerzy każdego PR powinni uzgodnić i przedstawić wspólne zamierzenia, cele oraz działania sporządzone w formie Umowy Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Umowa taka jest kamieniem węgielnym pod działanie Inicjatywy EQUAL.

Poza ich strukturą podstawową oraz ustaleniami dotyczącymi pracy, następujący cytat dobrze ujmuje podstawę etosu działania PR:

„Różnica pomiędzy Partnerstwem na rzecz Rozwoju a projektem jest taka, że w Partnerstwie na rzecz Rozwoju nie tylko nie masz ochoty zmieniać otaczającego cię świata, ale jesteś przygotowany do tego, by zmieniać również siebie”. (koordynator Inicjatywy EQUAL w Szwecji)⁷.

Prace w ramach partnerstwa są również odzwierciedlone w Inicjatywie EQUAL na poziomie ponadnarodowym. Stanowi to dodatkowe źródło doświadczeń. Każde PR powinno pracować w ramach partnerstwa z przynajmniej jednym PR z innego państwa członkowskiego; celem takiej współpracy ponadnarodowej jest uzyskanie dodatkowych rezultatów oraz efektu synergii. Taka współpraca odbywa się w oparciu o fundamenty stworzone przez Międzynarodowe Porozumienie na rzecz Współpracy, pod którym podpisały się wszystkie uczestniczące PR.

Doświadczenia na poziomie programu

Doświadczenia Inicjatywy EQUAL w ramach partnerstwa nie ograniczają się wyłącznie do doświadczeń na poziomie projektu, ale sięgają również poziomu planowania programu, wdrażania, monitorowania i oceny, dokonywanej przez instytucje zarządzające (IZ) Inicjatywą Wspólnotową EQUAL oraz Krajowe Struktury Wsparcia (KSS). IZ i KSS były głęboko zaangażowane i uczestniczyły w dwóch strukturach partnerskich na poziomie programu: w Krajowej Sieci Tematycznej (KST) oraz Europejskiej Grupie Tematycznej (EGT). KST skupiają twórców polityki, ekspertów oraz inne zainteresowane strony zaangażowane we

⁷ 'On the Art of Developing Partnerships' (Sztuka budowania partnerstw), National Institute of Working Life, str. 11.

współpracę z PR oraz w rozpowszechnianie i zwiększanie wpływu integracyjnego Inicjatywy EQUAL na poziomie krajowym. Takie podejście zostało odzwierciedlone na poziomie europejskim w postaci EGT oraz spotkań IZ prowadzonych przez Komisję. Chociaż partnerstwa EQUAL na poziomie programowym są bardziej płynne i mniej sformalizowane niż na poziomie projektu, to zarówno KST jak i EGT pomogły zwiększyć wspólnotowy zasięg Inicjatywy EQUAL, przez co zwiększyły również jego wpływ.

Kolejnym przykładem partnerstwa działającego na poziomie programu jest powołany Krajowy Komitet Monitorujący, w którego kompetencjach znajduje się pełne zarządzanie Inicjatywą EQUAL w państwie członkowskim. Członkami takiego Komitetu zostały wybrane osoby, które reprezentują wszystkie strony zainteresowane efektywnością i uzyskiwaniem dobrych wyników Inicjatywy EQUAL, włączając krajowe resorty rządowe, władze lokalne i regionalne, partnerów społecznych, agencje wspierania biznesu, odpowiednie organizacje pozarządowe, a także Krajową Strukturę Wspierającą i wyznaczonego kontrolera zewnętrznego. Spotkania Komitetu stanowią forum dla wyrażania wszelkich poglądów oraz podejmowania kluczowych decyzji na zasadzie konsensusu z poszanowaniem zasad Inicjatywy.

Partnerstwo w kontekście innych zasad

PR w ramach Inicjatywy EQUAL muszą spełniać również inne zasady odnoszące się do partnerstwa, a mianowicie uwzględnianie problematyki płci i równości szans oraz włączanie polityki równych szans, innowacyjności, współpracy ponadnarodowej oraz zwiększania uprawnień. Takie zasady są przede wszystkim zawarte w projekcie rozporządzenia EFS (w szczególności jego art. 6-8) i w związku z tym wzmacniają znaczenie oraz podkreślają wartość doświadczeń partnerstwa w ramach Inicjatywy EQUAL.

Doświadczenia Inicjatywy EQUAL we wzmacnianiu uprawnień wymagają osobnej uwagi, jako że bezpośrednio odnoszą się do działania partnerstwa. W ramach projektu programu, zarządzania nim i jego wykonania, PR w Inicjatywie EQUAL z powodzeniem angażowały zainteresowane strony na poziomie regionalnym i krajowym, a także sięgały do odsuniętych na dalszy plan grup docelowych. W wielu przypadkach byli to partnerzy nowi lub bez doświadczenia w działaniach programów EFS.

Potwierdzenie doświadczeń Inicjatywy EQUAL

Wyniki oraz osiągnięcia partnerstwa w ramach Inicjatywy EQUAL - zarówno na poziomie projektu jak i programu - zostały udokumentowane i potwierdzone na wiele sposobów. Wydano szereg publikacji krajowych i europejskich obejmujących zasady dobrej praktyki oraz sprawozdania tematyczne. Wysiłki podjęte przez IZ oraz Komisję Europejską w celu oceny programu pomogły również zidentyfikować i zweryfikować działanie partnerstwa w ramach Inicjatywy EQUAL. W niektórych przypadkach państwa członkowskie podjęły wyjątkowo innowacyjne działania w celu wykorzystania i rozpowszechnienia korzystnych wyników Inicjatywy EQUAL. Przykładem jest portugalska KST oparta na wspólnotowym modelu praktyki, dzięki czemu wyniki PR zostały udostępnione oraz potwierdzone przez wszystkich uczestników sieci.

Załącznik 4: Analiza przypadków w Inicjatywie EQUAL

Inicjatywa EQUAL jest bogatym źródłem przykładów jak skutecznie można z partnerstwa uczynić niezbędny warunek jednego lub większej liczby priorytetów. Takie przykłady pochodzą z wielu dziedzin począwszy od kwestii prawnych i umownych z jednej strony do środków wsparcia i rozwijania zdolności z drugiej strony. Jednakże ich wspólnym mianownikiem jest to, aby partnerstwo „działało”.

Grecja: Partnerstwo na rzecz Rozwoju jako podmiot prawny

Można powiedzieć, że model partnerstwa w Grecji nie jest modelem „łatwym”. Jednakże zdecydowane kroki podjęte przez Grecję pozwoliły stworzyć skuteczne rozwiązania problemu jakim był brak odpowiedniej tradycji partnerstwa w Grecji. Przed przystąpieniem do Inicjatywy EQUAL, organizacje działające w Grecji miały niewielkie doświadczenia w budowaniu sieci oraz innego rodzaju partnerstw. Istniały pewne rodzaje partnerstw, ale nie były one dość skuteczne, a także brakowało im środków potrzebnych do uzyskania większego wpływu. Ponadto decyzje dotyczące tworzenia sieci często były podejmowane odgórnie, co prowadziło do nierównego traktowania uczestników; mała grupa partnerów z dużymi wpływami politycznymi mogła w łatwy sposób zablokować inicjatywy pochodzące od grup położonych niżej w hierarchii wpływów.

Inicjatywa EQUAL w pewnym sensie oznaczała rewolucję, ponieważ po raz pierwszy głos partnerstw miał taką samą wagę co głos polityków i decydentów takich jak ministerstwa oraz najmniejsze organizacje pozarządowe - organizacje działające na zasadach równości i demokracji. Poniżej znajdują się dwa przykłady ilustrujące jak tego dokonano.

W ramach Działania I (faza przygotowawcza), PR w ramach Inicjatywy EQUAL w Grecji przyjęły osobowość prawną w oparciu o istniejące przepisy (2956/2001, art. 42). Odpowiednie przepisy zostały przyjęte w celu ułatwienia wdrożenia Inicjatywy EQUAL na zasadach strategicznego, trwałego i skutecznego partnerstwa angażującego wszystkie zainteresowane podmioty. Przepisy regulowały i przedstawiały takie przykłady kwestii związanych z partnerstwem jak:

- Status prawny PR (prywatne jednostki z osobowością prawną typu „non-profit”).
- Procedury podejmowania decyzji.
- Organy administracyjne PR, ich odpowiedzialność oraz mandat.
- Udział organizacji publicznych oraz agencji administracji centralnej i regionalnej.
- Wydawanie wspólnych decyzji przez ministrów planowania gospodarczego i pracy w celu uregulowania wszelkich spraw związanych z działaniem, stosowaniem, zarządzaniem, finansowaniem, oceną i kontrolą PR w Inicjatywie EQUAL.

Działanie III (faza rozpowszechniania i integracji) polega na budowaniu modelu partnerstwa i tworzeniu sieci poprzez KST. Zgodnie z modelem działania KST funkcjonują nie tylko jako forum dyskusji, ale również jako dynamiczny mechanizm, w którym odpowiednie podmioty odpowiadają za rozpowszechnianie i integrację pionową i poziomą. KST planują swoje działania zgodnie ze szczegółowym planem rozpowszechniania i integracji tzw. wspólnym programem roboczym, który koncentruje się wokół wzmacniania pozycji PR i ich partnerów. Nadrzędnym celem współpracy pomiędzy odpowiednimi PR w kontekście wspólnego programu roboczego jest osiągnięcie maksymalnego wpływu Inicjatywy EQUAL, a także jej wyników.

Doświadczenia greckie ukazują sposób, w jaki partnerstwo może stać się ważnym i skutecznym elementem programu EFS. Zgodnie z opinią greckiego kontrolera zewnętrznego,

sytuacja w chwili obecnej wskazuje na to, że tworzenie sieci oraz partnerstw w ramach Inicjatywy EQUAL jest znaczącą częścią wkładu w dobrą praktykę.

Austria: Terytorialne paki zatrudnienia

W Austrii partnerstwa uzyskują obecnie intensywne wsparcie w ramach programu funduszy strukturalnych (EFS, w latach 2000—2006) dzięki szczególnemu skoncentrowaniu się na Celu 3 programu (Priorytet 6). Ponadto terytorialne paki zatrudnienia (TPZ) korzystnie wpłynęły na Inicjatywę EQUAL, ponieważ ich podmioty zostały zintegrowane w ramach PR. W pierwszej rundzie składania wniosków do Inicjatywy EQUAL, 45% wszystkich PR było wspomaganych przez TPZ, podczas, gdy w drugiej rundzie składania wniosków TPZ uczestniczyły w tworzeniu i wdrażaniu 34% PR.

Podsumowując w latach 2000-2006 Austria nadała partnerstwom szczególny priorytet. Partnerstwa są niezbędnym warunkiem projektów w ramach Inicjatywy EQUAL. W kolejnym okresie programowania funduszy strukturalnych, dyskusja obraca się wokół „racji bytu” partnerstw. Dyskusja dotyczy również tego, czy TPZ powinny nadal pełnić rolę regionalnego „koordynatora strategicznego” i/lub wdrażać samodzielnie środki i projekty.

Obecnie siła TPZ leży w regionalnym koordynowaniu różnych tematów oraz polityk przez łączenie środków budżetowych partnerów i wykorzystywanie efektu synergii pomiędzy różnymi programami. Partnerstwa, gdy zapytane o wizję przyszłości (2007+) np., podczas warsztatów TPZ zorganizowanych w maju 2005 r. (Wiedeń, 11 maja 2005 r. Wizja TPZ 2007+) udzielały różnych odpowiedzi na pytania odnoszące się do głównych omawianych powyżej punktów. Jeśli faktycznie mamy do czynienia z przekazywaniem dodatkowych środków budżetowych do TPZ, tak jak to sugeruje austriacka rada ds. EFS, należy wprowadzić środki zapobiegające konfliktom, wówczas TPZ będą odgrywały dwie, częściowo nieprzystające do siebie role - decydowanie o wsparciu projektów oraz wdrażanie tych projektów.

Łotwa: Rozwijanie zdolności partnerskich

Obecnie Ministerstwo Opieki Społecznej wdraża program krajowy w ramach europejskich funduszy strukturalnych, którego celem jest rozwijanie zdolności partnerskich odpowiednich ministerstw, agencji rządowych oraz partnerów społecznych i regionalnych. Z siedmiu projektów finansowanych poprzez ten program, jeden skupia się w szczególności na rozwijaniu zdolności partnerskich: Rozwijanie zdolności partnerskich w rządowej agencji ds. zatrudnienia oraz wspieranie współpracy w ramach partnerstw.

Pomoc oferowana przez Rządową Agencję Zatrudnienia (RAZ) obejmuje utworzoną strukturę administracyjną, na którą składa się 27 biur regionalnych, 6 centrów obsługi klienta oraz 25 sektorów na terenie całej Łotwy. Dostępność geograficzna tych usług jest stosunkowo dobra, ale przed wdrożeniem działań omawianych projektów ogólne umiejętności oraz profesjonalizm kadry RAZ były ograniczone, co oznaczało, że dobra jakość usług nie zawsze mogła być zagwarantowana. Ponadto informacje o istniejących możliwościach i obowiązkach osób stojących przed obliczem bezrobocia były niewystarczające. Brakowało również współpracy pomiędzy pracownikami RAZ i jej partnerami (partnerami społecznymi i innymi instytucjami zaangażowanymi w administrowanie rynkiem pracy) ukierunkowanej na rozwiązywanie istniejących problemów zatrudnienia.

Celem omówionego powyżej projektu partnerstwa jest zaspokojenie potrzeb związanych z rozwojem umiejętności zawodowych, zdolności współpracy oraz tworzeniem możliwości takiej współpracy, ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia partnerstw na rynku pracy w ramach sieci organizacyjnej RAZ. Tworzenie partnerstwa na rynku pracy obejmuje:

- Ułatwienie wymiany informacji pomiędzy RAZ, jej 27 biurami regionalnymi, gminami miejskimi, pracodawcami oraz innymi partnerami.
- Organizowanie wspólnych szkoleń.
- Wspomaganie spotkań lokalnych komitetów doradczych odpowiedzialnych za promocję zatrudnienia oraz tworzenie lokalnych planów działania w zakresie zatrudnienia.

W obecnej chwili na Łotwie funkcjonuje 27 lokalnych komitetów doradczych ds. zatrudnienia. Prace tych komitetów koordynowane są przez pracowników zaangażowanych w projekt. W pracach lokalnych komitetów doradczych RAZ biorą udział partnerzy wywodzący się z oddziałów RAZ, gmin miejskich, przedstawicielstw pracodawców, związków zawodowych, placówek oświatowych oraz organizacji pozarządowych. Wszystkie władze lokalne wyraziły zgodę na przyjęcie lokalnych planów działania dotyczących zatrudnienia w roku 2006. Wprowadzenie lokalnych komitetów doradczych ds. zatrudnienia RAZ zwiększyło poziom zainteresowania oraz odpowiedzialności lokalnych społeczności za sprawy związane z zatrudnieniem.

Belgia (Flandria): RESOC i SERR

We Flandrii utworzono dwa partnerstwa, które są częścią wspólnego programu LEED OECD. Należą do nich: Regionalne komitety społeczno-gospodarcze (RESOC) oraz komitety doradcze ds. społeczno-gospodarczych (SERR). Istnienie tych organizacji uzasadnione jest ich rolą doradczą i konsultingową we wspomnianych regionach, rolą w dostarczaniu informacji ogólnych i oddolnych oraz stwarzaniu możliwości wpływania na kształtowanie polityki społeczno-ekonomicznej. Ich głównym celem stało się opracowanie paktu regionalnego, który obejmowałby dokonywanie wyborów strategicznych oraz poszukiwanie rozwiązań problemów społeczno-gospodarczych. Ich działanie obejmuje również organizację dwustronnych konsultacji na temat powiązań gospodarki i rynku pracy oraz doradzanie w sprawach polityki rynku pracy oraz środków dwustronnych.

Głównymi partnerami RESOR są władze lokalne i regionalne (ich przedstawiciel pełni rolę przewodniczącego partnerstwa), partnerzy społeczni, VDAB (flandryjski urząd pracy) oraz organizacje pozarządowe. SERR różni się nieco, gdyż jest regionalnym organem dwustronnym partnerów społecznych. Przewodniczy mu jeden z jego członków. Od momentu powstania partnerstwa w 2004 r. jego uczestnicy korzystali z tego, że na poziomie pod-regionu stworzony został roczny plan działania, wszystkie zainteresowane strony zatwierdziły pakt regionalny, uczestnicy odgrywali czynną rolę w stymulowaniu zróżnicowanego planowania w przedsiębiorstwach oraz z tego, że istniało wiele innowacyjnych projektów, które prowadziły do strukturalnego dostosowania działań politycznych (np. wprowadzenie audytu rodzinnego i biznesowego w przedsiębiorstwach).

Szwedzka Inicjatywa EQUAL: Różnorodność w Partnerstwie na rzecz Rozwoju Västernorrland

Różnorodność w Västernorrland miała na celu pogłębienie świadomości takich grup społecznych jak osoby starsze, inwalidzi, osoby pozostające bez zatrudnienia przez dłuższy czas, osoby przebywające na zwolnieniu lekarskim przez dłuższy czas oraz

mniejszości etniczne. Jej celem było również wzmocnienie integracji wymienionych grup na rynku pracy w regionie, w którym podaż pracy zmniejszała się z powodu starzejącej się populacji i ze względów emigracyjnych. Celem wspierania różnorodności było stworzenie pożytecznych rozwiązań w omawianym regionie, które mogłyby odpowiednio zwiększyć podaż pracy oraz uwolnić rynek pracy od dyskryminacji. Partnerzy zaangażowani w projekt reprezentowali radę administracyjną regionu, organizacje pozarządowe, regionalne gminy miejskie, związki zawodowe, biura pracy, Konfederację Przedsiębiorców Szwedzkich, Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Szwedzką Agencję ds. Elastycznego Kształcenia.

Wyzwaniem dla tego przedsięwzięcia było zaangażowanie wszystkich partnerów w roli czynnych właścicieli działań partnerstwa. Partnerstwo zostało przekształcone z partnerstwa obejmującego partnerów pasywnych, zaangażowanych głównie we własne projekty w partnerstwo „aktywne” ze wspólną odpowiedzialnością oraz partnerami będącymi czynnymi właścicielami wspólnej sprawy. Kluczowym czynnikiem sukcesu w takim przekształceniu okazał się silny koordynator, który podkreślał znaczenie wspólnych działań w celu osiągnięcia integracji oraz wpływu politycznego. Korzyści dla partnerów były dwójakie: osiągnięcie innowacyjności oraz przekształcenie indywidualnych projektów, a także pogłębienie świadomości na szczeblu regionalnym. Umocowanie partnerstwa stało się silniejsze niż w sytuacji, gdyby każda organizacja partnerska działała samodzielnie.

Różnorodność w Västernorrland również wskazuje na znaczenie, jakie ma praca w ramach partnerstwa w szerszym kontekście. Jest to zgodne z długoterminową wizją rozwoju okręgu w dziedzinie wspierania różnorodności i szans. Kontekst utworzenia partnerstwa oraz jego czynne i strategiczne działania w celu zaangażowania polityków na poziomie regionalnym ma szczególne znaczenie w osiąganiu pożądanых zmian i zrównoważonego rozwoju na poziomie strukturalnym. Na wyniki partnerstwa składają między innymi modele kształcenia w małych przedsiębiorstwach, modele rehabilitacji osób upośledzonych umysłowo, osób po długotrwałej chorobie lub osób w podeszłym wieku ponownie przyjętych lub przebywających długoterminowo w placówkach opieki zdrowotnej. Na poziomie strukturalnym praca w ramach partnerstwa wprowadziła różnorodność do programu działania i stała się obszarem możliwego wzrostu dla kraju oraz stworzyła fundamenty dla zrównoważonych strategii i współpracy w kontekście różnorodności i wzrostu.

Inicjatywa EQUAL Portugalia: Partnerstwo na rzecz Rozwoju ConVidas (Stała platforma godzenia życia prywatnego z zawodowym)

W celu stworzenia zachęty do stałej współpracy pomiędzy instytucjami, do udziału w stałej platformie godzenia życia prywatnego i zawodowego zaproszono szereg podmiotów działających lokalnie. Celem tego przedsięwzięcia było stworzenie szerokiej sieci reprezentującej różne interesy oraz poglądy. W platformie uczestniczyły ogółem 32 organizacje, które reprezentowały: pięciu partnerów oficjalnych (Beira Serra – lokalne towarzystwo rozwojowe, radę miasta Covilhã, Business Nucleus, Połączone organizacje związków zawodowych Castelo Branco i uniwersytetu Beira Interior) oraz przedstawicieli władz regionalnych instytucji działających na rynku ubezpieczeń społecznych; ośrodek pracy oraz ośrodek zdrowia; koordynatorów naukowych; komitety rodzicielskie ze szkół podstawowych i ponadpodstawowych; dziesięć rejonowych rad gminnych; dwa przedsiębiorstwa; dwóch delegatów związków zawodowych; dwóch przedstawicieli służb działających na rzecz

wsparcia rodziny (dzieci, osób starszych i inwalidów) oraz publiczne przedsiębiorstwo przewozowe. Główną korzyścią dla tych organizacji była możliwość cokwartalnego spotykania się i wyrażania swoich przemyśleń, omówienia i oceny sytuacji w regionie Covilhã. Dzięki podejściu pełnemu współpracy i dialogu partnerzy mogli pracować nad problemem godzenia życia zawodowego z prywatnym w sposób całościowy oraz przy wykorzystaniu efektu synergii. W ten sposób możliwe stało się rozwijanie i monitorowanie działań podejmowanych w celu rozwiązania rozpoznanych problemów.

Załącznik 5: Dodatkowe źródła informacji dotyczące partnerstwa

1) W drugiej rundzie Inicjatywy EQUAL partnerstwa na rzecz Rozwoju opracowały, oceniły i udokumentowały istotną część dobrej praktyki.

- Przewodnik EQUAL dla Partnerstw na rzecz Rozwoju – kształcenie przez doświadczenie partnerstw EQUAL, przedstawia kierunek działania, przykłady dobrych praktyk oraz porady praktycznego budowania i zarządzania skutecznymi partnerstwami, obejmujące pięć kluczowych procesów (prace przygotowawcze, rozpoczęcie, opracowanie i sprawdzanie, integrację oraz planowanie dalszych działań) oraz szczególne wymagane umiejętności..

- Zestaw narzędzi do realizacji Partnerstw na rzecz Rozwoju w ramach inicjatywy EQUAL – praktyczny przewodnik wspólnego planowania udziału, monitorowania oraz oceny przeznaczony dla podmiotów ułatwiających wdrożenie Partnerstw na rzecz Rozwoju i ponadnarodowych w inicjatywie EQUAL. Przewodnik zawiera narzędzia potrzebne do określenia problemów, ich prezentacji, a także wskazania zależności tak, aby znaleźć innowacyjne rozwiązania, powiązać je z potrzebami użytkowników oraz zorganizować procesy tak, aby wszystkie zainteresowane strony brały w nich interaktywny udział.

2) Ponadto, praktyczny przewodnik po integracji ocenia i opisuje dobrą praktykę opracowaną w ramach inicjatywy EQUAL z perspektywy partnerstwa na poziomie programu w formie sieci tematycznej – przewodnik uzupełnia pracę instytucji zarządzających oraz krajowych struktur wsparcia oraz przedstawia kluczowe kroki, które należy podjąć w celu uproszczenia transferu głównej polityki wraz z innowacjami praktycznymi sprawdzonymi w inicjatywie EQUAL. W podręczniku omówione zostały również sieci tematyczne oraz sposoby ich funkcjonowania.

3) Sprawozdanie opracowane na podstawie seminarium EFS w Wilnie w dniach 17-18 listopada 2005 r.: Podręcznik źródłowy dotyczący właściwego planowania programów EFS zawierający cenny zbiór narzędzi do programowania. Sprawozdanie skupia się wokół czterech filarów prawidłowego planowania (orientacja na strategię oraz spójność, planowanie wykonania, monitorowanie i ocena, zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron)

4) Dokument podstawowy stworzony na potrzeby konferencji oceniającej inicjatywę EQUAL w dniach 23-24 lutego 2006 r. zawierający „propozycje działania”

w odniesieniu do partnerstw opartych na ocenie inicjatywy EQUAL w państwach członkowskich.

5) Nowy okres programowania na lata 2007-2013 – metodologiczne dokumenty robocze: Projekt dokumentu roboczego w sprawie oceny ex-ante omawiający metody oraz zakres funkcjonowania partnerstwa w nowym okresie programowania oraz zaangażowanie partnerów w ocenę ex-ante.

Inne cenne źródła informacji to:

OECD LEED dotyczące partnerstwa oraz zarządzania lokalnego –
www.oecd.org/cfe/leed/forum/partnerships

The Art of Developing Partnerships, National Institute of Working Life, Szwecja –
www.arbetslivsinstitutet.se

A guide for Development Partnerships, GB Equal Support Unit –
www.equal.ecotec.co.uk