

EQUAL-guide om transnationellt samarbete

2004-2008

Godkänd slutlig version

EQUAL-guiden om transnationellt samarbete har skrivits av en arbetsgrupp bestående av experter från flera medlemsstater (Finland, Frankrike, Förenade kungariket, Italien, Polen och Portugal, Spanien, Sverige, Tyskland och Österrike) samt företrädare för Europeiska kommissionen från GD Sysselsättning, enhet B4, med hjälp av en extern konsult, Jeremy Harrison.

© Europeiska kommissionen 2004. Återgivning tillåten om källan anges. Innehållet i denna publikation avspeglar inte nödvändigtvis Europeiska kommissionens åsikt eller inställning.

**En elektronisk version av guiden finns på webbplatsen för EQUAL
<http://europa.eu.int/comm/equal>**

FÖRORD

Gratulerar till att ni blivit utvalda till ett EQUAL utvecklingspartnerskap. Ni kommer nu att kunna utforska alla möjligheter det innebär att arbeta tillsammans över gränser.

Guiden om transnationellt samarbete är en av flera guider som finns för att stödja ett effektivt genomförande av EQUAL-programmet.

Vi har lagt upp denna guide i den ordning vi tror att ni möter olika frågeställningar, så att de centrala frågorna beaktas vid "rätt" tillfälle.

Det innebär att guiden inte är avsedd att läsas rakt igenom från A-Ö, utan i stället ett kapitel eller avsnitt i taget, när ni planerar för just den delen i ert arbete. Den är även ett interaktivt dokument, med många hyperlänkar och referenser till andra källor.

Vi hoppas ni går tillbaka till guiden för att snabbt få råd under hela genomförandet av ert transnationella samarbete inom EQUAL och vidare.

Tanken på denna guide väcktes först under 2001, i början av EQUAL-programmet, och ansvaret för den har sedan dess legat på en arbetsgrupp för transnationellt samarbete, bestående av flera medlemsstater. Den ursprungliga guiden har reviderats mot bakgrund av erfarenheterna av första omgången, med beaktande av Kommissionens reviderade meddelande för andra omgången av EQUAL-initiativet.

Viktiga erfarenheter av allmän natur har gjorts avseende den transnationella dimensionen av utvecklingsprogram som EQUAL. Många rekommendationer som lämnas i guiden äger tillämpning inom transnationellt arbete i vid mening. Alla dagens och framtida program med transnationellt inslag skulle också kunna dra nytta av många av tipsen och vägledningen i detta dokument.

Framför allt hoppas vi att ni, i egenskap av ett utvecklingspartnerskap inom EQUAL, får nytta av guiden.

Lycka till med det transnationella samarbetet inom ert utvecklingspartnerskap!

Anm.: Alla exempel i denna guide är exempel på **Transnationella samarbetsavtal (TSA)**, inte enskilda utvecklingspartnerskap. Mer information om respektive TSA hittar ni genom att söka i EGDB med "**Söker efter TSA**", genom att använda det nummer som anges vid respektive exempel följt av ett %-tecken i fältet för fritextsökning (full text search).

INNEHÅLL

	Avsnitt	Innehåll
Förstå EQUAL	<u>1</u> <u>EQUAL</u>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Viktiga fakta 1.2 Nio EQUAL-teman 1.3 Medlemsstatsteman 1.4 Nyskapande finansiering 1.5 Partnerskap som gör intressenter och missgynnade personer delaktiga 1.6 Spridning och överföring av resultat till politik och praxis (mainstreaming) 1.7 Arbete inom transnationella partnerskap
	<u>2</u> <u>Transnationellt samarbete</u>	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Transnationellt samarbete inom EQUAL 2.2 Fördelarna med transnationellt samarbete 2.3 Utmaningar
Förberedelse	<u>3</u> <u>Förbereda för transnationellt samarbete</u>	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Stämma av UP:s planer med dess målsättningar 3.2 Realistisk planering 3.3 Bygga upp ett partnerskapsteam 3.4 Ta kontakt med potentiella transnationella partner 3.5 Kultur, språk och andra frågor 3.6 Immateriella rättigheter
	<u>4</u> <u>Hitta partner</u>	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Söka efter partner i andra medlemsstater 4.2 EQUAL:s gemensamma databas (EGDB) 4.3 Uppföljning 4.4 Hur många partner? 4.5 Transnationella samordnare 4.6 Förberedelser för partnerskap 4.7 Förberedande möten 4.8 Associerade partner
Utarbeta och förhandla	<u>5</u> <u>Första stegen mot ett transnationellt avtal</u>	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Ett enhetligt transnationellt arbetsprogram 5.2 Organisation och beslutsfattande 5.3 Kommunikation 5.4 Kulturella skillnader
	<u>6</u> <u>Slutföra det transnationella samarbetsavtalet</u>	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Göra sig klar att ingå ett transnationellt samarbetsavtal 6.2 Processen för godkännande av transnationella samarbetsavtal

Få det att fungera	<u>7</u> <u>Möten, studiebesök, utbyten och praktikarbete</u>	<p>7.1 <u>Utbyte av information genom möten och annan kommunikation</u></p> <p>7.2 <u>Studiebesök</u></p> <p>7.3 <u>Utveckla tjänster, produkter eller system</u></p> <p>7.4 <u>Dela erfarenheter på fältet genom praktikarbete</u></p>
	<u>8</u> <u>Finansiell planering</u>	<p>8.1 <u>Finansiella bestämmelser och förfaranden</u></p> <p>8.2 <u>Finansiell planering och styrning</u></p> <p>8.3 <u>Ytterligare anmärkningar</u></p>
	<u>9</u> <u>Övervakning och utvärdering</u>	<p>9.1 <u>Skyldigheten att registrera och bedöma</u></p> <p>9.2 <u>Övervakning</u></p> <p>9.3 <u>Utvärdering</u></p>

1 EQUAL

“EQUAL handlar om att lära”

1.1 Viktiga fakta

EQUAL:

- fungerar inom den bredare ramen för [europeiska sysselsättningsstrategin](#);
- löper under tiden 2001-2008;
- främjar nya sätt att bekämpa all slags diskriminering och ojämlikhet på arbetsmarknaden, genom att
 - ▶ uppmuntra till nyskapande / uppvisande / validering av nya angreppssätt och mekanismer för politiskt genomförande
 - ▶ stödja centrala aktörers och intressenters samarbete kring en gemensam strategi och handlingsplan som gör dem delaktiga
 - ▶ göra det lättare att sprida god praxis och överföring av erfarenheter mellan beslutsfattare och tillämpare
 - ▶ stödja transnationellt samarbete och erfarenhetsutbyte och därigenom stärka den europeiska sysselsättnings- och integreringsdimensionen.

EQUAL skiljer sig från andra aktuella program och initiativ, genom att det med hjälp av sina utvecklingspartnerskap (UP), med **transnationellt samarbete och erfarenhetsutbyte**, innefattar nyskapande på nationell nivå. Det betyder att partnerskap även ska ägna sig åt ytterligare nyskapande, gemensamt utvecklingsarbete och riktad spridning tillsammans med andra partner i Europa.

1.2 Nio EQUAL-teman

[EQUAL:s teman](#) har direkt anknytning till de 10 riktlinjerna för den europeiska sysselsättningsstrategin, med tillägg av uppgiften att finansiera partnerskap som arbetar med asylsökande. Alla medlemsstater prioriterar inte alla teman.

Innehållet i ett visst EQUAL-tema i en medlemsstat bidrar ibland till mer än en av riktlinjerna för europeiska sysselsättningsstrategin.

[Europeiska sysselsättningsstrategin](#) startades vid Luxemburgtoppmötet 1997, för att utgöra en praktisk ram för en europeisk arbetsmarknadsstrategi. Breda prioriteringar bekräftas i form av [europeiska sysselsättningsriktlinjer](#). Riktlinjerna omsätts sedan till nationella handlingsplaner för sysselsättning. I dessa fastställs respektive lands åtaganden för åtgärder under det aktuella året.

1.3 Medlemsstatsteman

I nedanstående tabell finns en översikt över under vilka teman utvecklingspartnerskapen kommer att finansieras inom ramen för andra omgången av EQUAL och den ungefärliga uppdelningen av den samlade nationella budget som går till vart och ett. Tänk på att detta bara är för att visa var ni eventuellt kan hitta relevanta partner. Eftersom liknande innehåll ibland kan finnas inom olika teman i olika medlemsstater, rekommenderar vi att ni under hösten 2004 antingen söker mer information i [landsammanfattningar som finns på EQUAL:s webbplats](#), där specifik information finns om detta eller direkt kontaktar förvaltningsmyndigheten eller den nationella stödstrukturen för det land ni är intresserade av. Adresserna finns på [EQUAL:s webbplats](#).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
B fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
B nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
D	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %
E	30 %	6 %	15 %		15 %		13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
EL	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
F	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FIN	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
I	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IRL	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LUX	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25 %		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
P	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SW	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK ni	59 %							31 %	

1.4 Nyskapande finansiering

EQUAL finns för att skapa och finansiera **nyskapande tillvägagångssätt** i fråga om lokala, nationella och europeiska arbetsmarknadspolitiska frågor. Tanken är att utveckla och pröva idéer och sedan omsätta nyskapande och nyttig erfarenhet i politik och praktik. Det innefattar överföring av lösningar, metoder eller tillvägagångssätt från ett sammanhang till ett annat, för att göra politik eller praxis effektivare. Nyskapande kan innebära

- utveckling av helt ny politik och metoder eller
- utformning och utnyttjande av nya kombinationer av befintlig politik och befintliga metoder.

Nyskapande kan uppträda i många olika former. Det kan vara

- processorienterat – pröva och ta till sig ny praxis, nya metoder eller verktyg,
- målorienterat – formulera nya mål, utveckla nya kvalifikationer eller öppna upp nya sysselsättningsområden eller
- sammanhangsorienterat – utveckla arbetsmarknadssystem eller andra strukturer, genom att anpassa nyskapande åtgärder från annat sammanhang.

Ytterligare insikter i processen för nyskapande finns i 1995 års grönbok om nyskapande, som används i EG-meddelandet KOM/2000/0567: *Innovation i en kunskapsstyrd ekonomi*.

1.5 Partnerskap som gör intressenter och missgynnade personer delaktiga

EQUAL handlar om partnerskap. Dess **utvecklingspartnerskap (UP)** finansieras för att pröva lösningar på ett visst problemområde. Tanken med partnerskapet är att

- föra samman organisationer, organ, företag och utbildnings- och yrkesutbildningsinstitutioner för att **identifiera orsakerna bakom** problem med diskriminering och utestängning, **komma överens om** relevanta alternativ samt **gemensamt hitta nyskapande sätt** att lösa problemen,
- gemensamt övervaka, bedöma **och kommunicera** framgångar och misslyckanden med lösningar som prövats,
- agera **för delaktighet** och engagera stora och små organisationer (däribland offentliga myndigheter, arbetsförmedlingar, icke-statliga organisationer och särskilt små och medelstora företag och arbetsmarknadens parter) i partnerskap som tar upp behov som är relevanta för det problemområde som definierats för partnerskapet,
- **göra partner och intressenter delaktiga** och aktivt engagera dem i planerings- beslutsfattande- och inlärningsverksamhet,
- **göra missgynnade människor på arbetsmarknaden delaktiga**, genom att engagera dem i beslut och låta dem utveckla färdigheter som gör att de aktivt kan medverka till att skapa sin egen framtid samt
- göra intressenters eget **arbete och egen ledning öppen och transparent**.

Dessa frågor kan ni studera närmare i partnerskapsguiden för EQUAL, som finns på [webbplatsen för EQUAL](#).

Exempel: En portal för bedömning av utbildning (EUROVISION)

(TSA 489 COMPETENCE)

Detta TSA mellan fyra länder – Belgien, Italien, Nederländerna och Tyskland – har arbetat med att certifiera kompetens både för anställda och för de företag de arbetar hos. Det använder en nyskapande version av balanced scorecard, som utformats av UP för att svara mot mindre företags behov. Försöken med verktyget har lett till positiva resultat i fråga om effektivitet. Parterna har utvecklat en gemensam portal, som tillhandahåller ett sätt att utvärdera kompetens, däribland sådan som förvärfvas i en informell och icke-akademisk miljö.

Anm.: Alla exempel i denna guide är exempel på **transnationella samarbetsavtal**, inte enskilda utvecklingspartnerskap. Mer information om respektive TSA hittar ni genom att söka i EGDB med "**Söker efter TSA**", genom att använda det nummer som anges vid respektive exempel följt av ett %-tecken i fältet för fritextsökning (full text search).

1.6 Spridning och överföring av resultat till politik och praxis (mainstreaming)

Om erfarenheter och strategiska resultat från EQUAL, metoder och produkter, ska kunna påverka förändring och förbättra praxis, måste de göras tillgängliga och användbara på vidare områden än inom de partnerskap där de utvecklats. Alla UP är skyldiga att göra stora ansträngningar för att belägga de goda metoder de utvecklat och prövat. Om dessa visar sig vara relevanta, användbara och tillämpliga i större skala, bör arbete inriktas på att **sprida** och – där så är möjligt – **överföra** resultatet av arbetet till politik och praxis (**mainstreaming**). Detta görs både av UP själva och av nationellt och transnationellt organiserade tematiska nätverk, som knyter samman UP och deras arbete med centrala beslutsfattare och praktiker.

Spridning	Överföring till politik och praxis
Sprida erfarenhet och resultat till berörda organisationer och institutioner och höja allmänhetens medvetenhet om de frågor EQUAL tar upp, vilka metoder som används och om de resultat som uppnås, till allmänhet med eller utan specialintresse.	Integrera de tillvägagångssätt och metoder som utvecklas inom EQUAL i vardagspolitik eller normalförfaranden och säkerställa att detta genomslag blir så brett som möjligt.

UP själva måste utforma sitt arbete med tanke på såväl **horisontell som vertikal spridning och överföring till politik och praxis**.

Skyldigheten att överföra från praxis till politik åligger inte bara UP. Medlemsstaterna går samman för att bedöma och jämföra vad UP uppnått och för att förbättra spridningen av deras goda praxis inom hela EU.

Horisontell spridning och överföring till politik och praxis (mainstreaming)	Vertikal spridning och överföring till politik och praxis (mainstreaming)
Dela erfarenheter mellan människor och organisationer som arbetar med gemensamma eller liknande frågor, på regional, nationell eller europeisk nivå.	Nätverksarbete med beslutsfattare, programansvariga och centrala intressenter, för att därigenom påverka institutionella, politiska, tillsynsrelaterade eller administrativa förändringar av politik och regelverk.

1.7 Arbete inom transnationella partnerskap

Transnationellt samarbete utgör en integrerad del av EQUAL. Det är av avgörande betydelse att säkerställa att detta arbete håller [hög kvalitet](#). En huvudmålsättning är att lära genom att främja och överföra kunskaper och god praxis mellan partnerskap och mellan medlemsstater. Transnationellt samarbete tillför beslutsfattande i medlemsstater och på europeisk nivå ett unikt mervärde. Alla EQUAL UP deltar genom

- **Etablering**, där varje UP strukturerar sina nationella och transnationella arbetsprogram och bygger upp partnerskapen för att kunna sprida dem. Vid utgången av denna fas (omkring ett halvår) måste varje UP lägga fram en gemensam strategi i form av ett **avtal om utvecklingspartnerskap**. Här **måste ingå** en beskrivning av hur de vill tillföra mervärde genom att samarbeta med UP från andra länder. Detta utgörs av ett särskilt **transnationellt samarbetsavtal (TSA)**, som ingås med minst en annan partner (och oftast flera) från andra medlemsstater.
- **Genomförande**, där dessa gemensamma nationella och transnationella arbetsprogram genomförs under en tid av två till tre år.
- **Spridande och överföring till politik och praxis (mainstreaming)**, där tematiskt nätverksarbete, jämförelser, granskning av andra experter eller fora används för att

underlätta spridningen av god praxis, så att den får genomslag på nationell och europeisk politik. För att stödja validering och spridande av god praxis kan medlemsstaterna också finansiera vissa helt nya aktiviteter, som har som enda mål att överföra EQUAL-erfarenhet till politik och praxis ([EQUAL-meddelande](#) - "Fri rörlighet för goda idéer" – KOM 2003/840, st. 11.4.17-18). All denna verksamhet pågår parallellt med genomförandet och ända fram till slutet av EQUAL-programmet.

Inom EQUAL förekommer **transnationellt samarbete** på tre nivåer:

- **mellan utvecklingspartnerskap** från två eller flera medlemsstater. Dessa UP måste vara engagerade inom liknande eller kompletterande verksamhet, måste dela gemensamma eller kompletterande tillvägagångssätt och måste vara beredda att utveckla gemensamma strategier, tillvägagångssätt eller produkter.
- **mellan nationella tematiska nätverk av utvecklingspartnerskap**, där UP på europeisk nivå delar den erfarenhet de utvecklat inom sina nationella tematiska nätverk. Europeiska kommissionen underlättar detta arbete, granskar strategiska tillvägagångssätt och utfallet av dem som är relevant på EU-nivå samt sprider dem till diskussions- och politiska fora över hela Europa.
- **mellan förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer och centrala personer och organisationer runt om i EU**. Inom gemenskapsinitiativprogrammen har ansvariga förvaltningsmyndigheter åtagit sig att samarbeta nära och lära sig ömsesidigt, genom arbetsgrupper och möten, samordnade genom Europeiska kommissionen, och genom direkt samarbete mellan medlemsstaterna

Syftet med denna guide är att ta upp den första aspekten av transnationellt samarbete – mellan UP.

Hur transnationellt samarbete inom EQUAL skiljer sig från tillvägagångssätt inom andra EU-program

EQUAL	Andra EU-program
Kräver gemensamt nationellt och transnationellt tillvägagångssätt.	Gångse ERUF- och ESF-strukturfondsprogram kräver inte (eller medger vanligtvis inte) någon transnationell del. LEADER uppmuntrar till transnationellt samarbete, men kräver det inte.
Valet av transnationell partner är inte i förväg geografiskt bestämt eller begränsat.	Huvuddelen av det transnationella samarbetet inom INTERREG är inriktat på gränsöverskridande åtgärder.
Transnationella partnerskap består av oberoende nationella UP.	LEONARDO finansierar transnationella projekt med ett organ eller en entreprenör som sponsor, som ansvarar för att leda all verksamhet av deltagare från alla inblandade medlemsstater.

2 Transnationellt samarbete

“Varför arbeta transnationellt? Man upptäcker nya sätt att jobba på, lär sig att tillämpa nya synsätt, lånar och delar med sig av idéer, stimulerar till kreativa lösningar och får till och med mindre stress och press.”

2.1 Transnationellt samarbete inom EQUAL

Inom EQUAL förekommer transnationellt samarbete på tre nivåer:

- mellan UP,
- mellan nationella tematiska nätverk av UP samt
- mellan ansvariga förvaltningsmyndigheter/nationella stödstrukturer och centrala personer och organisationer runt om i EU.

Denna sammanfattning rör transnationellt samarbete mellan UP. Transnationellt [tematiskt nätverksarbete](#) organiseras och administreras av Europeiska kommissionen i samarbete med förvaltningsmyndigheterna i medlemsstaterna.

Alla EQUAL transnationella partnerskap...

måste planera för [informations- och erfarenhetsutbyte](#), lära känna varandras tankar, strategier och verksamhet,

...och

genomföra vissa jämförelser och [parallell utveckling, försöksverksamhet och utvärdering av nyskapande tillvägagångssätt](#) inom den inriktning man valt för sitt arbete

...de kommer också att vara engagerade i ett eller flera av:

ta emot eller bidra med och tillämpa nya metoder, genom anpassning av arbete som gjorts någon annanstans till den egna situationen,

[gemensam utveckling av tjänster, produkter eller system](#), där partnernas gemensamma kompetens kan åstadkomma en gemensam produkt som når längre än de skulle kunna uppnå var och en för sig,

[dela erfarenheter från fältet](#), genom att under längre eller kortare tid utbyta partner, ansvariga, praktikanter eller utbildare.

Transnationellt samarbete är en dynamisk process, så dessa modeller är inte slutgiltiga och utesluter inte varandra. För att bistå UP har [Särskilda mekanismer och instrument](#) integrerats i utformningen av EQUAL-initiativet.

Ett transnationellt partnerskap kan använda flera samarbetsmodeller, anpassa dem efter hand som relationerna utvecklas och mognar och i takt med att partnernas verksamhet utvecklas. [Enskilda medlemmar av ett UP kan vara engagerade i ett flertal verksamheter med sina transnationella](#)

[partner, som berör alla partner och innefattar hela spannet av intressenter - från missgynnade personer till beslutsfattare.](#)

2.2 Fördelarna med transnationellt samarbete

Fördelar för organisationer

Strategiska och långsiktiga

- Att delta i europeiska nätverk och bygga upp kontakter i andra medlemsstater öppnar möjligheter för framtida samarbete och tillför en europeisk dimension till ett UP:s arbetsplan.
- Kopplingar till yrkesrelaterad utveckling inom ett vidare fält ger möjlighet att ställa tillvägagångssätt i fråga om arbetsmarknadspolitik och -praxis mot dem i andra medlemsstater.
- Ger ett UP och dess europeiska partner högre profil och högre mervärde i andra fackmäns och viktiga beslutsfattares ögon.
- Höjer medvetenheten om och förståelsen för relevant europeisk politisk utveckling.

Operativa och kortsiktiga

- Gör det möjligt att få tillgång till nya idéer och att dela och diskutera sina egna i ett vidare sammanhang.
- Främjar användning av internationell erfarenhet och expertkunskande för att pröva och förbättra befintliga kurser, material och metoder och för att utveckla nya produkter.
- Ger ett breddat urval av nya affärspartner, politiska kontakter och tekniska medarbetare.
- Gör det lättare att förvärva nya färdigheter och ny kompetens.
- Gör försök inom gemensamma intresseområden och stärker ömsesidiga affärsmöjligheter.

Några fördelar för *enskilda* deltagare

- Breddar den personliga erfarenheten, språk-, kommunikations- och andra färdigheter och ger ett vidare europeiskt perspektiv.
- Vidgar källorna till information och kontakter.
- Ger insikt om och förståelse för nationell sysselsättningspolitik och inlärningsystems starka och svaga sidor.
- Ger högre självinsikt, självuppskattning och självförtroende.

2.3 Utmaningar

Några vanliga utmaningar som transnationella partnerskap ställts inför

- [De kräver tid](#) och engagemang att utveckla.
- Att identifiera de [mest relevanta transnationella partnerna](#) är tidsödande, särskilt med den tidspress som blir resultatet av det "transnationella fönstret" (tiden efter att uppgifter om UP förts in i den gemensamma EQUAL-databasen, då transnationella partnerskap kan bildas).
- Att förhandla fram ett gemensamt transnationellt arbetsprogram som har potential.
- Det är krävande att arbeta inom ett partnerskap. Förutom rätt metoder för arbete, dokumentation och övervakning krävs flexibilitet och kompromissvilja.
- Processen tar i anspråk betydande [finansiella och mänskliga resurser](#).
- För att kunna uppnå kreativa och nyskapande resultat krävs ett visst risktagande.
- Transnationellt arbete ställer nya krav på er personal och kräver nya kunskaper och en förmåga att arbeta med skillnader i kultur, omgivning och språk.
- Vissa av era transnationella partner kanske är mindre engagerade än ni själva är och kanske till och med hoppar av helt när de väl inser vad samarbetet kräver.
- Framgångsrika transnationella partnerskap kräver löpande uppföljning och kontinuerlig utvärdering.
- Immateriella rättigheter.
- [Kulturella och organisatoriska skillnader och i fråga om arbetssätt](#).
- Svårigheter med att byta partner under pågående samarbete.
- Personkontinuitet från utformning av verksamheten till spridning av resultaten. Allt bör göras för att säkerställa att personal stannar kvar eller åtminstone finns tillgängliga som "referenspersoner" för arbetet.

Och slutligen...

Transnationellt samarbete inom EQUAL generellt bör få genomslag både på politik och på praxis. [Men det finns gränser för vad ett enstaka partnerskap kan uppnå](#). Det är viktigt att inse dessa begränsningar, att förutse svårigheter och att ställa upp mål som är realistiska och kan uppnås. Överambitiösa UP som inte lyckas nå upp till sina målsättningar bidrar mycket lite. Men UP som ställer upp realistiska mål och som är förberedda på de svårigheter de ställs inför kan få verkligt genomslag.

Vad krävs för att ställa upp en realistisk uppsättning mål? **En bra metod kallas SMART. Den rekommenderas av partnerskapsgruppen för EQUAL och används redan av flera transnationella partnerskap:**

S	Specifika
M	Mätbara
A	Achievable (möjliga att uppnå)
R	Realistiska
T	Tidsbestämda

Att ställa upp sådana specifika och realistiska mål som är möjliga att uppnå är en utmaning som transnationella partnerskap måste klara av när de utformar arbetet inom sina nationella UP. Det är därför EQUAL ger finansiering och en minsta period på sex månader under etableringsfasen (tidigare Del/Fas 1).

ATT TÄNKA PÅ!

Ordningen för etableringsfasen skiljer sig mellan medlemsstaterna, så alla UP måste kontrollera med sin egen förvaltningsmyndighets exakta krav och tidsplaner och med dem i de länder där de UP man vill arbeta med finns. Skillnader mellan nationella tidsplaner för genomförandet kan till exempel göra samarbetet oerhört svårt och det bästa är om man upptäcker detta innan man blivit alltför engagerad. (Se den landspecifika informationen om medlemsstatsteman i kapitel / avsnitt nummer 1 och [den länk till denna information som lämnas på webbplatsen för EQUAL.](#))

http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational_co-operati_1&vm=detailed&sb=Title

3

Förbereda för transnationellt samarbete

“Riktiga transnationella byggare har det där lilla extra, ni vet. De är inte människor som jobbar nio till fem, de satsar oerhört mycket tid och energi på det. De tror på det de jobbar för.”

3.1 Stämma av UP:s planer med dess målsättningar

Bra transnationella partnerskap är ett resultat av bra förberedelser. Och tänk på att planering för transnationellt samarbete måste ingå i planeringen redan från allra första början. Se till att era transnationella målsättningar ingår i ert nationella arbetsprogram.

Se till att era transnationella arbetsplaner stämmer överens med målsättningarna för ert UP

Det första och avgörande testet av vilket värde ett transnationellt samarbete har är de fördelar det kan tillföra ert UP. En mall av det här slaget kan hjälpa er att identifiera dem, genom att knyta an till de uttalade målsättningarna och det önskade utfallet för ert UP, med beaktande av jämställdhetsaspekten.

	Lista de viktigaste kännetecknen hos ert nationella UP:s arbetsplan	De viktigaste kännetecknen för er planerade transnationella arbetsplan	Ange ert UP:s jämställdhetsprinciper och -mål
Vilka tjänster, processer, system och produkter avser ni utveckla/förbättra?	Gemensamma processer, system, produkter, forskning och spridningsverksamhet	Aspekter av er UP-plan som ni vill prioritera för gemensamt arbete med era transnationella partner. Aspekter av de transnationella partnernas arbete som de vill prioritera för gemensamt arbete Eventuella nya produkter och verksamhet som är specifika för ert transnationella partnerskap	Delade eller gemensamt framställda produkter, forsknings- eller spridningsverksamhet på jämställdhetsområdet. Kan innebära jämställdhetspolitik.
Vilka målsättningar är ert UP inriktat på?	De arbetsmarknadsfrågor och missgynnade personer ni avser arbeta med.	De arbetsmarknadsfrågor och missgynnade grupper som det breddade transnationella partnerskapet vill arbeta med.	Jämställdhetsfrågor och -mål som valts.
Vilka särskilda fördelar väntar ni er av arbetet?	Genomslag hos stödmottagarna Genomslag på partnernas praxis Genomslag på produkter	Genomslag hos partner, projektarbetare och deltagare. Genomslag på partnernas praxis Genomslag på produkter	Genomslag på jämställdhetspolitik och -praxis. Breddad medvetenhet om jämställdhetsfrågor
Vilka nyskapande egenskaper har UP och dess arbete?	Partnerskap, målgrupper, metodik, system och produkter, politik	Mix av länder, mix av olika slags partner, metodik, system, produkter	Nya tillvägagångssätt och tekniker

Vilket mervärde väntas av transnationellt samarbete?	Nya metoder, processer/forskning, produkter	Forskning från andra länder som stödjer	Exempel på god praxis/praxis i ny omgivning
	Sätt att förbättra de egna processerna, forskningen, produkterna	Kompletterande praxispolitik Belägg för internationell överföring Granskning av andra experter Internationella policytankar, prövade modeller eller produkter	Sätt att mäta genomslaget Exempel på bredare medvetenhet om jämställdhetsfrågor

En av de tekniker som framgångsrikt använts inom första omgången av EQUAL för att bidra till att driva transnationella partnerskap kallas **Benchlearning**. Genom denna metod säkerställer man att man faktiskt lär av erfarenheter. Metoden grundas helt enkelt på tanken att man genom jämförelser kan lära sig något av andra och förbättra sin verksamhet.

Tanken bakom **Benchlearning** är att överföra bevisbördan för nyskapande från dem som förespråkar förändring till dem som står emot den. Vanligtvis måste förespråkarna för förändring bevisa varför den borde genomföras. Principen om Benchlearning visar hur och var ett väl fungerande exempel kan presenteras – det är de som står emot förändring som måste visa varför den inte skulle äga rum. Mer information om Benchlearning finns på www.benchlearning.com.

3.2 Realistisk planering

Nedanstående planeringstips kan vara till hjälp:

- Försök att engagera minst en person med tidigare erfarenhet av att utforma transnationella arbetsprogram och leda transnationellt samarbete. Samråd med någon med erfarenhet från EQUAL, från andra EG-program som Leonardo da Vinci eller från andra initiativ som inte rör mänskliga resurser eller till och med andra än EG-initiativ, om det inte finns någon sådan person inom ert UP.
- Se till att varje UP:s styrgrupp, huvudpartner och viktigare medlemmar av personalen förstår det transnationella samarbetet och hur detta passar in med deras nationella arbetsmål, planer och budget.
- Se till att det transnationella arbetet har relevanta resurser och om det finns problem med att avsätta tillräcklig tid och budget, så ta itu med dem omedelbart och gör de ändringar som krävs. Gör upp en klar [checklista över erforderliga resurser](#).
- Säkerställ att alla UP-partner spelar den roll man kommit överens om, tar på sig det ansvar man enats om och klart drar fördel av transnationellt samarbete. Det säkerställer att hela det transnationella EQUAL-partnerskapet blir en framgång.
- Se till att era UP-partner förstår och har förankrat den plan ni förhandlar om med era transnationella partner. Låt UP-styrkommittén godkänna även den transnationella arbetsplanen.
- Planera för att regelbundet kommunicera transnationella framsteg. Planera för särskilda informationsmöten och en intern bulletin eller nyhetsbrev, utöver att alltid ha det transnationella arbetet med på dagordningen för partnerskapsmötena.

Exempel: gemensam produkt- eller systemutveckling

(TSA 2094 MOTIVATION)

Detta TSA, med tre partner, utvecklar:

- en översikt över sysselsättningsresurser – alla nationella UP har satt samman resurser och verktyg som rör sysselsättning;
- och en transnationell enkät om motivation – enkäterna fylls i av alla nationella UP:s stödmottagare och partnerna har enats om att använda ett gemensamt verktyg.

Förbereda sig för att leta efter transnationella partner

Det blir mycket lättare att hitta rätt partner om det råder klarhet kring förväntningarna och kring det faktum att de bästa partnerskapen är de där alla har något att bidra med och alla har något värdefullt att få tillbaka.

- Gör upp en [checklista över frågor om potentiella partner](#) som ni behöver ha svar på.
- Utarbeta en klar och heltäckande beskrivning av ert UP:s målsättningar för transnationellt samarbete.

3.3 Bygga upp ett partnerskapsteam

En samordnare med erfarenhet av transnationellt samarbete har beskrivit egenskaperna hos en "idealisk" transnationell arbetare: "Tittar man på partnerskap och grupper som fungerat bra, är det egentligen tack vare de människor som varit inblandade. Det var de som fick det att fungera. Riktiga transnationella byggare har det där lilla extra, ni vet. De är inte människor som jobbar nio till fem, de satsar oerhört mycket tid och energi på det. De tror på det de jobbar för."

Det team ett UP tillför ett transnationellt partnerskap är det viktigaste det har att erbjuda. Det är människor – inte planer eller rapporter – som gör att transnationellt samarbete fungerar.

Framgångsrika transnationella partnerskap

- har minst en ständig kontaktperson som kan ge kontinuitet och som sätter av tillräckligt mycket av sin tid till transnationell verksamhet. Det kan, men behöver inte, vara ledaren för det transnationella teamet. Eftersom personliga relationer och förtroende utgör centrala komponenter inom allt effektivt transnationellt samarbete, kan en personalförändring medföra onödiga förseningar och problem.
- har om möjligt någon med goda språkkunskaper. Alla måste hysa verkligt intresse och engagemang för att arbeta gräns- och kulturöverskridande.
- ha förklarat bakgrunden till och innehållet i de centrala delarna i det obligatoriska transnationella samarbetsavtalet för samtliga UP-partner. De måste vara inblandade från allra första början och vara tillfrågade om sina särskilda intressen, personliga förväntningar och målsättningar.
- ha bra ledningskunnande och erfarenhet av ledning. Om möjligt ska en medlem ha tidigare transnationell erfarenhet.
- ha tillgång till experter och praktiker vid behov.
- är försiktiga med att lägga ut samordnings- och ledningsfunktioner, för sökande efter partner och utformning av TSA, "på entreprenad" på någon enskild partner inom partnerskapet, utan säkerställer att alla partner är engagerade i slutänden. Vi rekommenderar inte att man använder extern hjälp för detta.

3.4 Närma sig potentiella transnationella partner

För de flesta UP kan sökandet efter partner inte slutföras förrän det "transnationella fönstret" (under etableringsfasen, tidigare Del/Fas 1) öppnas. Det inträffar den 1 januari 2005, när alla medlemsstater godkännt sina UP och uppgifterna om dessa förs in i EQUAL:s gemensamma databas (EGDB).

Men var inte rädd för att sätta i gång tidigare. Det finns ett antal saker man kan göra så snart UP godkännts:

- ta kontakt med eventuella tilltänkta partner ni känner till eller arbetat med tidigare och ta reda på om även de blivit godkända;
- skapa viss specifik information om ert UP för tilltänkta partner. En sammanfattning på en sida av ert UP på de potentiella partnernas nationella språk är särskilt användbart. Idealiskt är att använda "sammanfattningen" i EGDB och understryka åtagandet för transnationellt samarbete;

- överväg att skapa en [profil för era idealiska transnationella partner](#) – det kan hjälpa dem att förstå vad ni vill få ut av ett partnerskap.

Exempel: partner behöver inte finnas inom samma tema. (TSA 993 EMPOWER)

Storbritannien har inte avsatt särskilda EQUAL-medel till tema G, som har till syfte att förena familje- och yrkesliv. Det brittiska projektet inom Tema A, UP Action for Carers and Employment (ACE National), har valt en österrikisk partner, Fempower, som finansieras inom Tema G, för att komplettera sitt inhemska arbete. Den övergripande målsättningen för Empower ("Göra delaktig") TSA är att bekämpa arbetslöshet bland vårdare och kvinnor och män med barn. Båda UP framställer utbildningsmaterial och verktygslådor för att inrätta till exempel mentorsystem och arbetsgivarstöd och partnerskapet ger möjlighet att utveckla och pröva gemensamma riktlinjer för dessa tjänster.

3.5 Arbetssätt, språk och andra frågor

Organisatoriska skillnader mellan transnationella partner kan medföra problem vid utarbetandet av arbetsplan och när man delar resurser och använder de gemensamma resultaten. Sådana skillnader kan exempelvis uppkomma på grund av:

- skillnader i storlek – vissa UP har två eller tre partner, andra fler än tjugo;
- skillnader i status – vissa UP omfattar stora nationella eller regionala organ, medan andra består av små lokala organisationer eller grupper;
- skillnader avseende missgynnade personer – vissa är starkt engagerade i att arbeta med sådana, medan andra sysslar mera med att tillföra resurser till eller påverka dem som utför det omedelbara arbetet.

Det är viktigt att organisatoriska skillnader löses genom kommunikation och inte uppfattas som svåra kulturella skillnader. För att samarbetet mellan partnerna ska bli framgångsrikt måste organisatoriska skillnader lösas. Genom att definiera arbetsplanen exakt och omsorgsfullt kan man bidra till att lösa detta.

[Skillnader i kultur](#) och arbetssätt kan orsaka fler missförstånd och problem än språket. Problem och missförstånd kan bli följden av skilda

- förhållningssätt och beteenden,
- affärs- och arbetskulturer,
- inställningar till tid och till att hålla tider.

[Att övervinna kulturella skillnader](#) och preferenser i fråga om arbetssätt är en utmaning, men ger också fantastiska möjligheter att lära sig. Hemligheten är att fortsätta vara medveten om skillnader, samtidigt som man arbetar tillsammans och lär sig av och om varandra.

Exempel: Arbeta tvärkulturellt (TSA 1567 MIKIRI)

Det transnationella partnerskapet Mikiri svarar på ett kreativt sätt upp mot utmaningen att arbeta tvärkulturellt och -språkligt, genom att använda "handlingsmetoder" för att definiera principer och ändamål. Partnerskapet har exempelvis undersökt den verkliga innebörden av ord som Nyskapande, genom att jämföra med en maskin sammansatt av människor, där var och en har sin egen roll inom maskinen, eller tittat på Mångfald, genom att göra skulpturer av scarves i små multinationella grupper. Övningarna är inte beroende av språket, men inspirerar till diskussion – på alla språk, däribland metoder utan ord mellan människor som inte har samma modersmål. Tillvägagångssättet är inriktat på metoder för att levandegöra inlärning och erbjuda ett erfarenhetsbaserat alternativ till kommunikation.

Var öppna, ge uttryck för era skilda förväntningar och var medvetna om att era reaktioner på beteenden ni upplever kan indikera att era förväntningar inte blir uppfyllda. Medvetenhet om detta

och förmåga att hantera dessa skillnader genom effektiv kommunikation är en av nycklarna till framgång inom ert transnationella samarbete.

Även om man behärskar engelska (eller något annat gemensamt språk) väl, ger det inte nödvändigtvis något skydd mot missförstånd. Samma innehåll kan uppfattas annorlunda inom skilda nationella sammanhang. Det kan vara till hjälp att ta en grundlig titt på detta efter hand som arbetet läggs fast. Det innebär också att språkproblemet bara delvis kan lösas genom att till exempel använda tolkar.

Tid och pengar som läggs på att förbereda det transnationella teamet, utom ramen för specifika uppgifter eller problem, får man sannolikt igen genom att teamet blir medvetet om sin egen kultur och bättre kan förstå och arbeta med andra. Nationella stödstrukturer kan kanske ge råd kring dessa frågor och om hur man kan få hjälp.

Alla i transnationella team lär sig, genom att helt enkelt delta. Men det de inhämtar av erfarenheter blir – särskilt om det är första gången de deltar i transnationellt arbete – större om det föregås och stöds av viss strukturerad inläring. En bra form detta kan ta är ett [transnationellt eller interkulturellt seminarium](#). Det finns två slag, som kan kombineras:

- seminarier som i vid bemärkelse förbereder deltagarna för interkulturella dynamiska processer och stimulerar dem att fundera över sina egna kulturella attityder och ageranden och
- specifika seminarier, som är inriktade på samarbete med ett visst land eller arbetsområde.

3.6 Immateriella rättigheter

Alla transnationella partnerskap som sprider delade produkter eller utvecklar nya, behöver förstå hur de ska hantera äganderätten till de immateriella rättigheter som berörs.

Immateriella rättigheter avser kunskap, tankar och idéer. För att något ska bli erkänt och skyddat måste det med andra ord finnas i konkret form. Idéer måste konkretiseras i form av böcker, programvara, bilder, databaser m.m. för att bli erkänt som immateriell rättighet. Man kan skydda immateriella rättigheter på en rad sätt, däribland genom upphovsrätt, patent, varumärkes- eller mönsterskydd. Det är viktigt att skilja mellan immateriella rättigheter och rätt för användare att bruka produkter som utvecklats gemensamt.

Det viktigaste för transnationella partner är att se till att man **diskuterar immateriella rättigheter med varandra och kommer överens om vilka principer man skall bygga in i sitt avtal**.

I de flesta fall tillåter parterna varandra att fritt använda varandras material. Men det finns andra frågor:

- Rättigheter tillhöriga tredje man som engagerats för att utveckla material eller programvara – dessa måste vara föremål för en klar överenskommelse och vara förstådda
- Vad händer om man gemensamt utvecklar en produkt – ska eventuella rättigheter delas lika eller ska parterna ha rätt till egna språk- eller nationella versioner?
- Hur ska intäkter från eventuell försäljning hanteras? (Observera att detta även omfattas av EU-förordningen som innefattar bestämmelserna om stödberättigande)

För att lösa dessa och andra frågor är det viktigt att parterna talar med sina förvaltningsmyndigheter/nationella stödstrukturer och tar reda på om det finns några nationella riktlinjer och bestämmelser. Storbritannien har en guide om immateriella rättigheter på sin webbplats. <http://www.equal.ecotec.co.uk/>. Frankrike har också en guide på sin webbplats, <http://www.equal-france.com/>.

Vänta inte tills en tvist om immateriella rättigheter uppstår innan ni gör något. Då är det för sent.

4 Sök partner

“Nationella stödstrukturen borde göra UP uppmärksamma på att den beskrivning de lämnar på det nationella ansökningsformuläret inte bara har till syfte att arkiveras, utan är också avsedd att användas vid sökning efter partner i EGDB.”

4.1 Söka efter partner i andra medlemsstater

Det krävs tid och [organisation](#) för att hitta transnationella partner och komma överens om ett arbetsprogram med dem. Allt detta måste rymmas inom den snäva etableringstidsplanen, medan UP slutför sina nationella arbetsplaner.

Erfarna UP

- tar, så snart de godkänts för EQUAL, reda på om organisationer i andra medlemsstater som de känner till eller har hört talas om också ansökt till EQUAL och godkänts. Partnerskap som bygger på tidigare erfarenhet eller tillförlitliga rekommendationer kan vara mycket effektiva, men det måste finnas en stark gemensam grund för arbetet – det räcker inte att bara komma väl överens med en transnationell partner.

Alla UP

- tar kontakt med tänkbara partner och börjar arbeta med att få till stånd ett samarbete, så snart det “transnationella fönstret” öppnats och alla medlemsstater fört in informationen om sina godkända UP den 1/1/2005 i [EQUAL:s gemensamma databas \(EGDB\)](#), vilken finns på kommissionens EQUAL-webbplats (europa.eu.int/comm/EQUAL) och där vem som helst kan [söka i EGDB](#).

Om sökningen i EGDB och alla andra försök att hitta lämpliga partner misslyckas, så att ett utvecklingspartnerskap står “övergivet”, bistår medlemsstatens förvaltningsmyndigheter, biträdda av kommissionen. Under våren 2005 görs en avstämning mellan medlemsstaterna, då medlemsstaternas förvaltningsmyndigheter och deras nationella stödstrukturer får möjlighet att hitta potentiella partner för UP som ännu inte hittat några och att nå fram till avtal med dessa.

4.2 EQUAL:s gemensamma databas (EGDB)

EGDB är en databas med uppgifter om alla UP som valts ut inom ramen för EQUAL, både för första och andra omgången. Där ges en beskrivning av profilen för alla utvalda UP och kontaktuppgifter och profil för alla UP. När man enats om innehållet i det transnationella arbetet syns även detta i EGDB.

Allmänheten har tillgång till EGDB via webben. Därför finns alla uppgifter i den, med undantag för vissa konfidentiella uppgifter (t ex finansiella) även tillgängliga för alla EQUAL-UP. En kort beskrivning av alla UP översätts till engelska eller franska, men fullständiga uppgifter om deras planer finns bara på det språk på vilket partnerskapsansökan till den nationella förvaltningsmyndigheten gjorts. Eftersom dessa ansökningar i allmänhet bara anger vilket slags arbete ett UP vill innefatta i sitt transnationella samarbetsavtal, anges inte namnen på några potentiella partner. UPs sprunghuga idéer om det transnationella samarbete finns i EGDB.

Exempel: UP utan tidigare erfarenhet av att använda EGDB (TSA 2434 DISABILITY FORUM)

Portland College i Storbritannien hade ingen tidigare transnationell erfarenhet. Det använde EGDB för att hitta ett antal potentiella partner. Som ett resultat av detta sattes ett transnationellt partnerskap med fyra UP samman – två av brittiska UP:s transnationella partner var inriktade på frågor rörande funktionshinder och det tredje arbetade med skraddarsydda och individanpassade metoder för inläring. Tack vare att partnererna kompletterade varandra väl kunde de transnationella partnerna gå vidare från jämförande arbete till direkt samarbete om utveckling av anordningar för adaptiv teknik.

EGDB:s sökmotor kan användas för att söka med nyckelord och en rad andra särskilda kriterier. Men hur effektiv den är beror på om UP för in rätt nyckelord. Sökning i EGDB kan göras i olika [lägen](#) med olika grad av sofistikerad. Men EGDB är bara ett verktyg och man måste vara [mycket noga](#) med att följa upp och verifiera de resultat den ger. Exempelvis måste användare se upp med [skillnader mellan medlemsstaterna](#) i fråga om hur man klassificerar olika frågor och problem mellan de nio EQUAL-teman. Man kan till exempel hitta utbildning för personer med funktionshinder inom olika teman i olika medlemsstater. Inser man inte det kanske man inte lyckas hitta någon partner för att man letar på fel ställe.

4.3 Uppföljning

När man väl i EGDB begränsat sökningen till ett mindre antal möjliga partner, måste man så snart som möjligt använda sig av direkta kontakter. Med tanke på behovet av att skynda sig och de [finansiella begränsningarna](#), lönar det sig att ta en första kontakt per telefon, fax, e-post eller kanske till och med videokonferens. Utfaller denna positivt behöver man träffas personligen och ha ett uttömmande utbyte av information, då man kan bedöma varandras sätt och personligheter. Besök har avgörande betydelse för att avgöra om det finns grund för ett två år långt partnerskap. Om möjligt bör man besöka varandra, så att båda partner får se den andres lokala förutsättningar och träffa ett bra urval av dennes UP-medlemmar.

Underbygg alltid ett besök genom att ta med någon dokumentation som beskriver er organisation, ert UP och era nationella partner på det gemensamma språk ni avser använda. Dessa [första kontakter och möten](#) är avgörande. Det lönar sig att förbereda dem väl.

4.4 Hur många partner?

UP kan inte övergå till att genomföra den transnationella arbetsplanen utan ett godkänt avtal med minst en transnationell partner. Men det är klokt att ha minst två transnationella partner. Om någon då faller ifrån, fortsätter avtalet att vara i kraft och det blir inga problem med rätten till stöd enligt EQUAL.

Hur stort ett partnerskap slutligen blir måste avgöras av dess arbete. De flesta transnationella partnerskap har tre eller fyra medlemmar. Vissa partnerskap är mycket större och kan naturligtvis erbjuda större mångfald och en större bredd på kunskaperna. Men stora transnationella partnerskap kan brista i fokusering, vara svåra att styra och dyra att driva. Det viktigaste är kvaliteten på och robustheten hos ett partnerskap, oavsett hur stort det är, kvaliteten på vad det producerar och hur detta påverkar utformningen av den framtida arbetsmarknadspolitik.

Vissa UP är engagerade i fler än ett TSA. Detta utgör ett undantag och rekommenderas bara för dem med tillräcklig erfarenhet och kapacitet att hantera flera transnationella processer. Närmare vägledning finns i avsnitt 6.1.

Exempel: Ett litet partnerskap

(TSA 998 SARA)

Ett österrikiskt och ett spanskt UP arbetar tillsammans inom området för att motverka segregering av arbetsmarknaden. Båda UP har liknande intressen och verksamhet inom sina nationella arbetsprogram och det var därför lätt att komma överens om det transnationella arbetsprogrammet. Den verksamhet som genomförs på både nationell och transnationell nivå hänger så nära samman att den transnationella parten deltagit i UP-möten. Mot bakgrund av det transnationella partnerskapets likartade inriktning har dessa UP när de besökt varandra haft möjlighet att anordna evenemang där partner med liknande roller på nationell nivå kunnat besöka sina motsvarigheter på transnationell nivå. Till exempel arbetar båda UP med fackföreningar, offentliga förvaltningar och organisationer som företräder intressen för kvinnor i affärlivet. Alla besök har organiserats kring de olika typerna av partner intressen och gett ett erfarenhetsutbyte med mervärde och en gemensam bas för att utveckla programmets transnationella arbete.

Exempel: Ett litet partnerskap (TSA 2802 UTRECHT OCH SVERIGE TILLSAMMANS)

Detta TSA har bara två partner – en från Sverige och en från Nederländerna. De två UP arbetar med integrering av etniska minoriteter. De anser att framgången med deras partnerskap beror på att de har en stabil organisation och ett brett medlemskap. De har också liknande sammansättning – alla har banker, bostadsföretag, kommunala förvaltningar och affärscentra som partner. Inom det transnationella partnerskapet finns ett stort antal områdesöverskridande kontakter.

Exempel: Ett stort partnerskap

(ECCO TSA 397)

ECCO (European Community Co-operative Observatory) har sex medlemmar, från Frankrike, Italien, Spanien, Sverige och Storbritannien samt en associerad partner från Rumänien. Det transnationella partnerskapet har skapat ett nytt ideellt företag (ECCO) på europeisk nivå, med en styrelseledamot från varje partnerland. Det driver en stödstruktur för projekt (med hjälp av TimeBank), där varje partner tillhandahåller 15 dagar per år för att stödja andra i nätverket. Det startar med en ny EU-kvalificering – ECCE (European Certificate of Community Enterprise – europeiskt certifikat för kooperativ) – och kommer att publicera sex modeller för god praxis och rekommendationer till beslutsfattare om stöd för den sociala ekonomin.

4.5 Transnationella samordnare

Hur framgångsrikt ett transnationellt samarbete blir beror i slutändan på dess ledning. Oavsett hur ett transnationellt partnerskap är strukturerat, är det klokt om varje UP utser sin egen transnationella samordnare (detta är inte samma funktion som ETCIM-sekreteraren – se avsnitt 6). Dessa samordnare kan sedan, på basis av det mandat de får av sina UP

- identifiera och föreslå potentiella transnationella partner;
- förhandla fram det transnationella samarbetsavtalet;
- utveckla den transnationella arbetsplanen och leda det transnationella arbetet
- övervaka och organisera utvärderingen av transnationell verksamhet;
- anordna och leda de evenemang deras respektive UP bestämmer sig för att stå som värd för;
- säkerställa att UP-medlemmarna är fullständigt informerade om alla transnationella frågor.

För att den transnationella samordnaren skall lyckas i sitt arbete

- bör denne ha god kontakt med alla partner och
 - bör, om möjligt vara en person som har en kombination av kunskaper och ett stabilt anställningsförhållande, för att uppnå stabilitet och kontinuitet.
- Kunskaper, färdigheter och erfarenhet som bör eftersträvas hos en transnationell samordnare**
- viss tidigare erfarenhet av transnationellt samarbete;
 - kunskaper om det EQUAL-tema inom vilket UP och dess transnationella partner arbetar;
 - goda kunskaper om respektive deltagande partner nationella arbetsplaner och arbetsordning;
 - goda kommunikationsfärdigheter och kunskaper i det arbetsspråk partnerskapet enats om att använda;
 - känslighet för kulturella skillnader, särskilt sådana mellan länder som ingår i partnerskapet;
 - förhandlingsskicklighet;
 - organisations- och ledningsförmåga;
 - engagemang för transnationellt arbete.

Transnationella samordnare lyckas bäst när de för med sig sina UP:s värderingar och arbete till det transnationella partnerskapet. Det kan de bara göra om de är fullt ut engagerade i sitt UP:s arbete.

4.6 Förberedelser för partnerskap

När samordnaren väl har utsetts måste UP tydligt fastställa roll- och ansvarsfördelningar inom sitt transnationella samarbete. Detta är särskilt viktigt för transnationell verksamhet, eftersom alla UP normalt har ganska olika och ofta komplicerade strukturer för beslutsfattande. Om beslutsordningen för ett transnationellt partnerskap inte anges tydligt kanske den inte ens kan förstås av alla dem som är inblandade i dess arbete. Denna bör även beskrivas klart i de transnationella arbetsplanerna.

Etableringsfasen (tidigare Del/Fas 1) för EQUAL ger de transnationella partnerskapen tid att planera och komma överens om sitt arbete. Planeringen tar tid i sig. Och eftersom medlemsstater har olika förfaranden för att välja ut sina UP, kan det förekomma glidningar i den tidsplan för synkroniserade förberedelser de kommer överens om.

Transnationella samarbetsavtal – punkter att kontrollera

- Sluttidpunkter för att lämna in avtal om utvecklingspartnerskap och transnationella samarbetsavtal för alla inblandade partner.
- Huruvida översättningar behövs eller inte.
- Huruvida det krävs en undertecknad skriftlig version.

4.7 Förberedande möten

[Förberedande möten](#) är viktiga. Man kan bara göra [välgrundade bedömningar](#) om potentiella partner genom att träffa dem, helst under informella omständigheter. Det ger båda sidor möjlighet att dra sig ur tidigt om de känner på sig att ett partnerskap inte kommer att fungera. Det finns fem viktiga saker att ta reda på.

1. Avspeglar deras målsättningar och strategier era egna eller tillför de något intressant?
2. Stämmer deras värderingar och inställningar i fråga om diskriminering och utestängning överens med era?
3. Står det klart att de verkligen vill ha ett aktivt och operativt transnationellt partnerskap med ert UP?
4. Tidigare erfarenhet är inget krav, men om de tidigare varit engagerade i transnationellt arbete, var det framgångsrikt? Har eventuella problem blivit lösta?
5. Har ni bestämt er för ett arbetsspråk för kommunikation och vidare samarbete?

Det är bara om ni är nöjda med svaren på de här frågorna som det är värt besväret och kostnaden att ordna ett första formellt möte med potentiella partner.

Strukturera ett [första formellt möte](#)

Ett [första möte](#) blir i allmänhet lika produktivt som de förberedelser man lägger ned på det.

- En överenskommen dagordning bör om möjligt distribueras två veckor i förväg.
- Alla deltagare måste göra sig besväret att läsa igenom och förstå korta beskrivningar av de andra UP de träffar.

	Exempel på uppläggning av dagordningen för ett första transnationellt möte	Råd och tips
Presentationer	Alla deltagare presenterar sig (jobb, funktion inom sitt UP och sammanfattning av yrkesmässig bakgrund)	Begränsa detta till två minuter per deltagare och tala i förväg om för dem vad de ska göra på den tiden. Processen bör upprepas om nya människor senare ansluter till mötet och om man gör besök. Låt aldrig personer delta i ett möte utan att presentera dem för alla andra.
Presentationer av UP:n	Alla UP måste presentera sig: <ul style="list-style-type: none"> • Målsättningar • Ursprung (hur har det bildats och varför?) • Medlemskap och struktur • Arbetssätt och arbetsplan (inklusive budget) • Produkter och prestationer (inklusive när sådana är inplanerade) • Transnationella målsättningar och eventuella tankar om transnationell verksamhet som planeras. 	Dessa inledande arbetspass, som ofta tar mer än hälften av den avsatta tiden för mötet, är avgörande för att hjälpa parterna att bedöma sin gemensamma förmåga att arbeta tillsammans (i fråga om tillit, förtroende för pålitlighet, grad av engagemang, förmåga att kommunicera och skapa relationer av hög kvalitet mellan personer).
Besök hos värd-UP:s partner eller verksamhet	Besöken måste vara ganska korta och följa en fast dagordning: <ul style="list-style-type: none"> • presentationer, • beskrivning, • frågor, • diskussion. 	Detta är viktigt om det finns relevanta partner och verksamhet att visa upp.
Diskussion om grunden för ett transnationellt avtal	Denna del måste omfatta: <ul style="list-style-type: none"> • förslag till arbetsprogrammet, • föreslagna roller och ansvarsområden; • en överenskommelse om vilka finansiella och mänskliga resurser parterna avser avsätta för det transnationella partnerskapet. 	Man kanske måste genomföra detta som ett enda arbetspass tillsammans med det avslutande passet. Om så är fallet, se till att det finns tillräckligt med tid för båda (minst tre timmar). Det idealiska är om det finns en paus mellan dem (för natten eller en måltid), så att alla kan samla sina tankar och funderingar.
Överenskommelse om vad som ska hända härnäst	<ul style="list-style-type: none"> • När fattas beslut om det transnationella samarbetet (alla partner ska redogöra för vilken process de måste gå igenom)? • Vad ska man göra i fråga om rekrytering av andra transnationella partner? Hur ska dagens partner komma överens om huruvida man ska bjuda in andra eller inte? • Vem ska utarbeta TSA och hur ska dess slutliga lydelse och budget godkännas? • Vad behövs i form av ledning och kommunikationer när TSA väl godkänts och arbetet påbörjas? • Vilka språk ska användas och vem ansvarar för eventuella kostnader för tolkning och översättning? • När ska nästa möte äga rum? 	Denna del av mötet tar sannolikt minst två timmar. Se till att de sista två timmarna är strikt avsatta för detta ändamål. Annars kommer ni nästan säkert att åka därifrån utan de beslut och överenskommelser ni behöver.

Vem bör vara med på det första mötet?

Bäst resultat uppnår man om i alla delegationer ingår:

- personer som är väl bekanta med de tekniska, finansiella, affärsmässiga och rättsliga delar som ingår i deras UP;
- företrädare för UP-partner som är behöriga att göra åtaganden;
- UP-ansvariga och samordnare (om sådana utsetts).

4.8 Associerade partner, ett undantag från regeln.

Alla transnationella samarbetsavtal (TSA) måste inbegripa minst två EQUAL-finansierade UP från olika medlemsstater. Dessutom är det möjligt att inkludera associerade partner.

En associerad partner är antingen

- en organisation från någon av de 25 medlemsstaterna, som är finansierad från annan källa än EQUAL (till exempel har Lettland inga projekt som rör att starta företag, men en lettisk organisation för startande av företag skulle kunna delta som associerad partner i ett TSA där minst två andra EQUAL-UP ingår) eller
- en organisation från ett land utanför de 25 medlemsstaterna. Det kan antingen vara från [anslutningsländerna](#) eller från något land som erhåller stöd inom ramen för [Tacis-](#), [Meda-](#) eller [Cards-programmen](#). För några av dessa finns [öronmärkta resurser](#) för transnationellt samarbete med EQUAL, antingen genom deras egna medel eller inom ramen för deras årliga program av EU-medel.

Observera att ESF-finansiering inte kan användas utanför Europeiska unionen, med undantag för kostnader för kommunikation, resor och uppehälle för en partner eller verksamhet som ingår i ett godkänt TSA-arbetsprogram.

Exempel: En associerad partner i första omgången

(TSA 41 FACETS)

Partnerskapet har partner från Danmark, Italien, Tyskland, Storbritannien, Österrike och två från Portugal. I början av 2004 rekryterade partnerskapet Autonomia (finansierat inom ramen för Phare) från Ungern. Syftet med FACETS var att ha företrädare i form av partner i både norra och södra Europaför att kunna utbyta information utifrån skilda sociala och politiska, kulturella och historiska aspekter. Autonomias erfarenhet av att arbeta med gruppen av romer har tillfört information och kunskaper från Östeuropa och gjort att partnerskapet kunnat utvecklas ett verkligt holistiskt europeiskt synsätt på hur man tar itu med utestängning.

Om ni upptäcker att transnationellt samarbete med en associerad partner skulle kunna tillföra ert arbete något betydelsefullt, måste ni:

- kontrollera med er förvaltningsmyndighet eller nationella stödstruktur om det finns särskilda nationella bestämmelser eller begränsningar;
- se till att ni tydligt har identifierat vilket potentiellt mervärde ett sådant vidare samarbete skulle tillföra;
- föra in uppgifterna om er associerade partner i den del av TSA som kallas "Associerad partner mervärde och finansiella stabilitet". Er förvaltningsmyndighet måste kunna identifiera partnern, så se till att ni kan föra in organisationens rätta namn och kontaktuppgifter, dess juridiska status, fullständiga adress och ändamål;
- säkerställa att er tilltänkta associerade partner kan klara av alla kostnader det transnationella samarbetet medför.

Anm.: Uppgifter om associerade partner måste lämnas i en särskild del av TSA som kallas "**Associerad partner mervärde och finansiella stabilitet**". Det är viktigt att ta med uppgifter om de associerade partnernas namn och typ av organisation, juridiska status, fullständiga adresser samt målsättningar och att även föra in dem i ETCIM. Skaffar man inte dessa uppgifter i detta skede kan de visa sig mycket svåra att skaffa senare. De associerade partnererna måste kunna ses i TSA och samråd måste ske med dem om innehållet i detta.

De första stegen mot ett transnationellt avtal

“Transnationellt samarbete handlar helt om relationer”

5.1 Ett sammanhängande transnationellt arbetsprogram

Ert transnationella partnerskap måste grundas på fyra grundförutsättningar:

- en överenskommelse **om att alla partner ska delta aktivt** i att planera och genomföra arbetet;
- en överenskommelse om att transnationellt samarbete framför allt handlar om lärande;
- en överenskommelse om hur ni vill bedriva verksamhet i form av ett partnerskap;
- en klar ömsesidig överenskommelse om hur ert transnationella partnerskap bildar en integrerad del av ert utvecklingspartnerskaps målsättningar och metoder och hur transnationella resultat bidrar till att uppnå era egna målsättningar.

Dessa grundförutsättningar kan stödjas med ett effektivt planeringsverktyg. Ett sådant är LFA (Local Framework Approach). Nedan illustreras hur verktyget kan anpassats för EQUAL. Det beskrivs närmare i en särskild verktygslåda om partnerskap som finns på [webbplatsen för EQUAL](#).

Detta system baseras på ett tillvägagångssätt där verksamheter utformas genom att fylla mallen uppifrån och ned, genom att gå från övre vänstra hörnet till nedre högra. Vill man kontrollera att den verksamhet som fastställts är relevant och hållbar verifierar man anslutningarna mellan stegen genom att gå i motsatt riktning.

	Bakgrund till insatsen	Objektivt verifierbara indikatorer	Verifieringskällor	Antaganden, risker
Övergripande målsättningar	Det transnationella arbetets bidrag till EQUAL-målsättningarna	Hur man mäter målen, avseende kvantitet, kvalitet och tid	Hur man samlar information, när och av vem	
Transnationella partnerskapets syfte	Direkta fördelar för partnererna	Hur man mäter målen, avseende kvantitet, kvalitet och tid	Hur man samlar information, när och av vem	Vilka antaganden måste visa sig riktiga för att målsättningen ska uppnås?
Resultat	Konkreta produkter som erhålls från utvecklingspartnerskapet	Hur man mäter målen, avseende kvantitet, kvalitet och tid	Hur man samlar information, när och av vem	Vilka antaganden måste visa sig riktiga för att resultaten ska kunna levereras?
Verksamhet	Uppgifter som ska utföras för att nå resultaten	Medel	Kostnad	Om verksamheten slutförs, vilka antaganden måste visa sig riktiga för att resultaten ska kunna levereras?
Förutsättningar				Villkor som måste vara uppfyllda före start

Transnationellt samarbete innebär att alla UP prövar sitt arbete och sina idéer i en internationell miljö och åtar sig att dela med sig av vad de lär sig av sina framgångar och misslyckanden. Det fungerar bara om det är planerat så att det anknyter så nära som möjligt till ett UP:s centrala målsättningar och -metoder, så att det uppfattas som en integrerad del av det som genomförs. Därav följer att samma personer som leder det centrala nationella arbetet bör ta ledningen inom ett UP:s transnationella verksamhet, om de har en rätt kompetensprofil. Eftersom det krävs mycket tid och ansträngning för att samordna är det av avgörande betydelse att [utse en person med ansvar för det transnationella arbetet](#). Denne kommer sannolikt att behöva stöd.

Transnationella samarbetsavtal

Det transnationella samarbetsavtal (TSA) som alla UP måste underteckna mot slutet av etableringsfasen (tidigare Del/Fas 1) har fyra syften:

- det förbinder dem att samarbeta på områden av gemensamt intresse, att dela resurser och kunskaper och att sprida och utnyttja resultat av gemensamt intresse;
- det slår fast deras gemensamma strategi och den verksamhet de tillsammans ska ägna sig åt, uppskattar kostnaden för denna och fördelar den.
- det utgör grunden för att lösa eventuella problem och tvister mellan partnererna, däribland i förekommande fall frågan om immateriella rättigheter;
- det utgör en avtalsmässig grund, utifrån vilken förvaltningsmyndigheter kan godkänna verksamheten.

Exempel: Ett transnationellt partnerskap som bygger på nära samarbete (TSA 2563 PROMOTERR)

Detta TSA, som identifierar nya sätt att främja små jordbruksföretag, har utformat en portal och webbplats som tillhandahåller online-tjänster som stimulerar till utbyte mellan spanska och italienska producenter. Som skäl till att deras transnationella partnerskap varit framgångsrikt anger de:

- den nära relationen mellan parternas nationella och transnationella verksamhet;
- de liknande sociala och ekonomiska sektorer inom vilka de arbetar;
- det faktum att lokala centrala aktörer, däribland partner utanför EQUAL, spelar en aktiv roll;
- att ett särskilt utvärderingsteam säkerställer att verksamheten följs och utvärderas.

Ett sammanhängande transnationellt arbetsprogram måste innehålla

- en gemensam överenskommelse om vilka roller och vilket ansvar respektive deltagande UP ska ha och en överenskommelse om hur beslut ska fattas samt om hur arbetet ska organiseras och ledas;
- en grund för en relation mellan UP:n som gör det möjligt att enkelt och effektivt diskutera och förhandla om förändringar och anpassningar.

Målsättningar

När ni väl träffat era tilltänkta partner bör ni ha kommit överens om era gemensamma målsättningar. Därefter behöver ni se om de är genomförbara. Sedan behöver ni en plan för att genomföra dem. Ert transnationella partnerskap i vardande kanske behöver flera möten. Samtidigt borde ni diskutera arbetet inom era respektive UP. Ni kanske måste förhandla om och anpassa vissa delar av ert avtal om utvecklingspartnerskap för att det ska överensstämma med vad ni enats om med era transnationella partner.

Ni och era transnationella partner måste vara helt överens om de centrala frågor som är aktuella, för att integrera era respektive arbetsplaner till ett sammanhängande TSA:

- det resultat ni planerar, däribland eventuella produkter ni avser utveckla gemensamt;
- strategin för att uppnå era målsättningar; samt
- alla de större evenemang och aktiviteter ni planerar - till typ, storlek och omfattning.

Verksamhet och tidsplan

Därefter kan ni tänka på ett [detaljerat gemensamt arbetsprogram](#). Men gör först en samlad bedömning. Fråga er om ni är säkra på att ni vill gå vidare på den grund ni kommit överens om.

- Har diskussionerna gått i en riktning ni inte hade väntat er?
- Går ni med på saker för att ni inte vill framstå som de enda som sätter sig på tvären?

Säg i så fall ifrån. **Ge tidigt uttryck för eventuella tvivel.** Om det blir nödvändigt, ta upp möjligheten att arbeta med andra transnationella partner. Var tydlig gentemot alla om vilka syften ni har med partnerskapet.

Ge er aldrig in i en verksamhet ni inte tror på. Gå bara vidare och utarbeta ett transnationellt arbetsprogram om ni är helt nöjda.

Tänk på att:

- kulturella skillnader ofta innebär att partner planerar och arbetar på olika sätt;
- det kan betyda att transnationell verksamhet tar längre tid än man räknat med;
- göra en klar ansvarsfördelning för alla uppgifter, aktiviteter och utfall;
- komma överens om indikatorer för uppföljning och utvärdering för alla era resultat och alla era produkter.

5.2 Organisation och beslutsfattande

Effektiv ledning är avgörande för ett transnationellt partnerskaps framgång. Partnerskapet måste bli ett team. Dess medlemmar behöver känna att de råder över sitt arbete. Men det är mycket krävande att ta itu med nyskapande i ett team där partnerna är geografiskt utspridda och skiljer sig språkligt och kulturellt.

Ibland kan de olika partnernas ansvarsområden och prioriteringar inom sina organisationer och UP tyckas stå i strid med den transnationella verksamheten. Det kan leda till missförstånd och problem mellan partnerna. Enda vägen ut ur sådana komplikationer är en öppen kommunikation och tydligt ordnad ledning.

Ingen [organisatorisk modell](#) är den enda rätta för att leda transnationella partnerskap, utan transnationella partnerskap tenderar att välja varianter av de två oftast använda:

- **konsortiemodellen**, som tycks fungera bra då partnerna har motsvarande grad av erfarenhet av transnationellt arbete och är redo och kapabla att dela ansvar, är helt klart den vanligaste modellen;

Exempel: ett transnationellt konsortium (POWER)

(TSA 909 INCLUSION-
POWER)

Det transnationella samarbetspartnerskapet Inclusion - Power utvecklar nyskapande modeller och metoder för att ta itu med utestängning av missgynnade personer eller grupper, däribland nya tillvägagångssätt avseende livslångt lärande, mentorskap, framsteg och integrering på arbetsmarknaden, delaktighet (empowerment) och arbete med arbetsgivare. Partnererna kommer från Danmark, Sverige och Storbritannien. TSA-sekretariatet handhas enligt ett system med roterande ordförandeskap, vilket ger stor delaktighet och i mycket hög grad engagerar alla partner. Alla partner har tilldelats särskilda roller och utser en medlem av sitt inhemska team till att ansvara för transnationell kommunikation. Beslutsfattandet hanteras gemensamt genom en styrgrupp bestående av företrädare för alla partner.

- och **modellen med nav och ekrar**, där partnererna ger den organisation som har störst erfarenhet av europeiskt nätverksarbete i uppdrag att ta ledningen.

Exempel: nav och ekrar (TEMPORA)

(TSA 1044
TEMPORA)

Tempora fungerar enligt en modell med nav och ekrar. Det är organiserat i fyra grupper, där alla partner är engagerade i samtliga grupper och det UP som har mest kunskaper har hand om ledningen. De uppnår sina målsättningar, håller tiderna och når resultat.

Arbetsgrupp 1: "Nya former av arbetsorganisation"

Arbetsgrupp 2: "Nya lokala stödtjänster för att förbättra livskvaliteten".

Arbetsgrupp 3: "Uttrycka social tid"

Arbetsgrupp 4: "Utforma ett resurscenter för förlikning".

Inom båda modellerna ordnar man ibland med rotation mellan tjänsterna som TSA-samordnare. Detta är ett utmärkt sätt att dela med sig av vad man lärt och bredda erfarenheten av att leda transnationellt arbete, men det måste beslutas i förväg och planeras. Nya samordnare måste introduceras omsorgsfullt.

5.3 Kommunikation

[God kommunikation](#) är avgörande för ett framgångsrikt partnerskap. Sådan kostar pengar, så den måste avspeglas i budgeten.

[E-post](#) utgör grunden för kommunikation för de flesta partnerskap och är perfekt för att göra upp om arrangemang och överföra dokument. Men ett fungerande partnerskap måste kunna arkivera sina dokument och dess enskilda medlemmar måste på begäran kunna få tillgång till dem. Många väladministrerade partnerskap använder en lösenordsskyddad webbplats för projektledning, där alla dokument

lagras och är omedelbart tillgängliga. Det håller dyrbar telefonkommunikation nere och säkerställer en hög grad av öppenhet inom partnerskapet.

Det är viktigt att använda en enhetlig terminologi. Om ni använder fackspråk, så se till att alla förstår det. På webbplatsen för EQUAL finns en ordlista som kan vara till hjälp. Då termer inte finns förklarade är det klokt att komplettera med en egen ordlista för partnerskapet med de ord ni använder oftast – så fort det dyker upp en ny teknisk eller fackterm ber ni alla partner ge sin språkversion av den.

Exempel: En "virtuell" plattform online 270 LOFT)

(TSA

LOFT har upprättat ett europeiskt expertnätverk rörande etniska minoritetsgruppers ställning på arbetsmarknaden. De tyska, spanska och brittiska medlemmarna i partnerskapet har ordnat sitt erfarenhetsutbyte runt transnationella seminarier och konferenser och en flerspråkig "virtuell" plattform, som sammanför forskning, informationslänkar, online-utbildningsmaterial och ett kvartalsvis nyhetsbrev.

Partnerskapen fungerar på basis av ömsesidig förståelse och förtroende. De kräver båda stöd av ett bra system för informationshantering. Naturligtvis kan inte informationshantering garantera vare sig förståelse eller förtroende. I slutänden måste ett partnerskap ge möjlighet till tillräcklig personlig kommunikation vid [möten](#).

Välja ett arbetspråk – tre alternativ

Språkalternativ	Konsekvenser	Fördelar	Nackdelar
Välja ett enda arbetspråk	Relativt låg kostnad Gemensamma dokument översätts av dem som framställer dem, men behöver sannolikt redigeras av någon med det gemensamma språket som modersmål	Enkelhet Fördelaktigt för de partner som har det gemensamma språket som modersmål.	Kan begränsa bidraget från dem som inte har det gemensamma språket som modersmål.

Välja två eller fler arbetspråk och tillhandahålla tolkning och översättning	Hög kostnad och kräver mer tid.	Alla kan i högre grad delta.	Har man inte råd med simultantolkning gör konsekutivtolkning alla möten minst dubbelt så långa.
Välja två eller fler arbetspråk och insistera på att huvuddelen av partnerskapets arbete görs av personer som har kunskaper i båda	Lägre kostnad, men svårt att ordna om partnererna inte redan har personer med rätt språkkunskaper. Främjar uppkomsten av mindre transnationella partnerskap.	Ett mycket professionellt sätt att arbeta, om det är möjligt. Arbetsmöten kan genomföras snabbare och ett mervärde uppnås genom att deltagarna talar sina respektive modersmål.	Ingen.

5.4 Kulturella skillnader

Olikhet och [kulturskillnader](#) är viktiga faktorer för att stimulera till framgångsrikt transnationellt arbete. Men kulturen kan även verka splittrande om man inte förstår skillnaderna och hanterar dem väl.

Exempel: skapa en ordlista

(TSA 635 SOCIAL ENTERPRISE EUROPE)

Ett transnationellt partnerskap från Italien och Storbritannien har framställt en transnationell ordlista. Den omfattar en översikt över det transnationella arbetet och analyserar den terminologi som används inom sociala företag och den sociala ekonomisektorn och ger förklaringar och översättningar på TSA:s arbetspråk.

Kulturen definieras inte bara av språket, även om det är den första och mest framträdande skillnaden mellan partner. Ofta visar sig andra stora skillnader mellan nationella kulturer vara viktigare när ett partnerskap väl börjar sätta i gång och jobba. Dessa innefattar:

- attityder och beteenden,
- affärs- och arbetskulturer,
- rättsliga system och administrativa bestämmelser,
- sociala och ekonomiska strukturer och de antaganden som ligger bakom dessa samt

- begrepp om tid och om att hålla tider (ofta den viktigaste och mest splittrande av alla).

Ofta förekommer det viktigaste kulturella utbytet utanför mötena. Partnerna lär sig också om varandra när de äter och dricker tillsammans. Och på samma sätt fattas ofta de viktigaste besluten i samband med en måltid i slutet av dagen.

Förberedelse och förhandling

6

Slutföra det transnationella samarbetsavtalet

"Det finns ett uttryck – skräp in-skräp ut – vilket betyder att ett TSA:s kvalitet är starkt beroende av kvaliteten på de olika partnernas bidrag."

6.1 Förberedelse för att ingå ett transnationellt samarbetsavtal

För att övergå från etablering till genomförande måste UP till sina förvaltningsmyndigheter lämna in ett avtal om utvecklingspartnerskap, inklusive det transnationella samarbetsavtalet (TSA). Det kan man göra så snart dokumenten färdigställts av de inblandade UP. I detta avsnitt inriktar vi oss på TSA, eftersom detta avtal särskilt rör transnationellt samarbete.

Vilken roll spelar TSA?

- Det bekräftar utvecklingspartnerskapets åtagande att arbeta transnationellt och att sluta avtalet visar ett uttalat och konstruktivt engagemang.
- Det presenterar en övergripande vision för det transnationella partnerskapet och vad det hoppas uppnå;

Slår fast en gemensam överenskommelse för det transnationella partnerskapet, dess verksamhet och utfall – redan från första början;

- Kompletterar och tillför mervärde till det avtal om utvecklingspartnerskap det är bundet till. Dessa två dokument ger en struktur som i betydande grad kan bidra till att projektets resultat i slutändan kan påverka politikområden;
- Fungerar som ett "etappmål" mot genomförande- och [spridningsfasen](#) (tidigare Del/Fas 2 och 3);
- Ger en strukturerad grund för att planera det transnationella arbetet under etableringsfasen (tidigare Del/Fas 1) och för att leda, övervaka och utvärdera det transnationella arbetet under genomförandefasen (tidigare Del/Fas 2);
- Ger en gemensam ram för transnationellt arbete över hela EU.

Avtalet utgör resultatet av en process som omfattar:

- att hitta en eller flera [lämpliga transnationella partner](#);

- att diskutera och förhandla fram ett gemensamt arbetsprogram, med tydliga målsättningar och planerade resultat, arbetsmetoder och tillhörande verksamhet, en budget samt överenskommelser om samordning och om fördelning av uppgifter och ansvar;
- att komma överens om en ledningsstruktur som klarar att genomföra programmet;
- att utse transnationella samordnare som leder partnerskapets verksamhet;
- att fördela ansvaret för att tillhandahålla och uppdatera materialet (på engelska eller franska) för EQUAL Transnational Cooperation Internet Module ([ETCIM](#)), som beskrivs närmare längre fram i denna sammanfattning.

Slutligen:

- alla UP måste kontrollera sina förvaltningsmyndigheters sista dag för att lämna in TSA och på vilka språk det kan vara skrivet;
- eventuella tveksamheter om förslaget till transnationellt arbetsprogram ska ha lösts genom samråd mellan parterna, där var och en ser till att det egna UP:s centrala intressen avspeglas;
- det slutliga förslaget till TSA ska ha godkänts av ledningen för samtliga UP.

Detta formella godkännande av parterna är ett viktigt steg på vägen. Ni och era transnationella partner kanske vill uppmärksamma detta genom ett seminarium, en presskonferens, en officiell mottagning, en öppen rundabordsdiskussion med ordföranden för deltagande UP, ett offentligt undertecknande av TSA av behöriga representanter eller en kombination av några av dessa. Det är ett bra tillfälle för att göra beslutsfattare och praktiskt verkamma medvetna om ett UP:s planer och förväntade resultat.

Vad TSA innehåller

1. Namnet på det transnationella samarbetspartnerskapet
2. Bakgrund och målsättningar
 - Gemensamma intressen / metodik / underliggande problem.
 - Erfarenheter från tidigare relevanta insatser.
 - Deltagande UP:s gemensamma transnationella målsättningar.
 - Vilka (gemensamma / kompletterande) produkter / resultat / prestationer man väntar sig.
 - Mervärde för alla inblandade UP:s strategi och planerade resultat.
 - Associerade partner (i förekommande fall) mervärde och finansiella stabilitet.
3. Arbetsprogram och arbetsmetod
 - Planerad transnationell verksamhet.
 - Metod för att sprida information, resultat och arbetsverktyg.
 - Tidsplan för hållpunkter, resultat och evenemang.

4. Arrangemang för organisation och beslutsfattande

- Respektive UP:s bidrag och ansvarsområden.
- Roller och uppgifter rörande samordningen av TSA.
- Arrangemang för beslutsfattande.
- Arbetspråk.

5. Förfarande för övervakning och utvärdering

- Mekanismer för att övervaka och utvärdera transnationella erfarenheter och resultat.
- Mekanismer för att uppdatera arbetsprogram, arbetsmetod och organisatoriska arrangemang.

6. Finansiella bestämmelser

- Precisering av budgetens poster för respektive verksamhet per typ av kostnad (enskild eller gemensam), typ av aktivitet och finansieringskälla.
- Arrangemang för att dela kostnader, för finansiell styrning och för att undvika dubbelfinansiering

TSA blir värdefullast när de utarbetas på ett praktiskt sätt och används för att:

- fokusera diskussioner och fastställa en tydlig grund för samarbete;
- komma överens om detaljerade uppgifter rörande det transnationella arbetet;
- bistå vid den dagliga ledningen av det transnationella arbetet;
- granska framsteg, resultat och framgångar;
- informera om och öka insikten om det transnationella arbetet;
- göra målgrupper och andra intressenter delaktiga.

Vissa UP är medlemmar av fler än ett TSA. Det innebär inget problem. I undantagsfall är det enda sättet för stora och komplicerade partnerskap att hitta partner som avspeglar alla viktiga aspekter av deras arbete. Ett stort partnerskap för anställningsbarhet kanske till exempel vill vara medlem av ett TSA som var specialiserat på att hjälpa före detta brottslingar och ett annat som är specialiserat på sysselsättning för personer med mentala och fysiska funktionshinder. UP måste då gå igenom TSA-processen separat med respektive transnationell partner.

**Exempel: Ett UP = två TSA
och UPAE)**

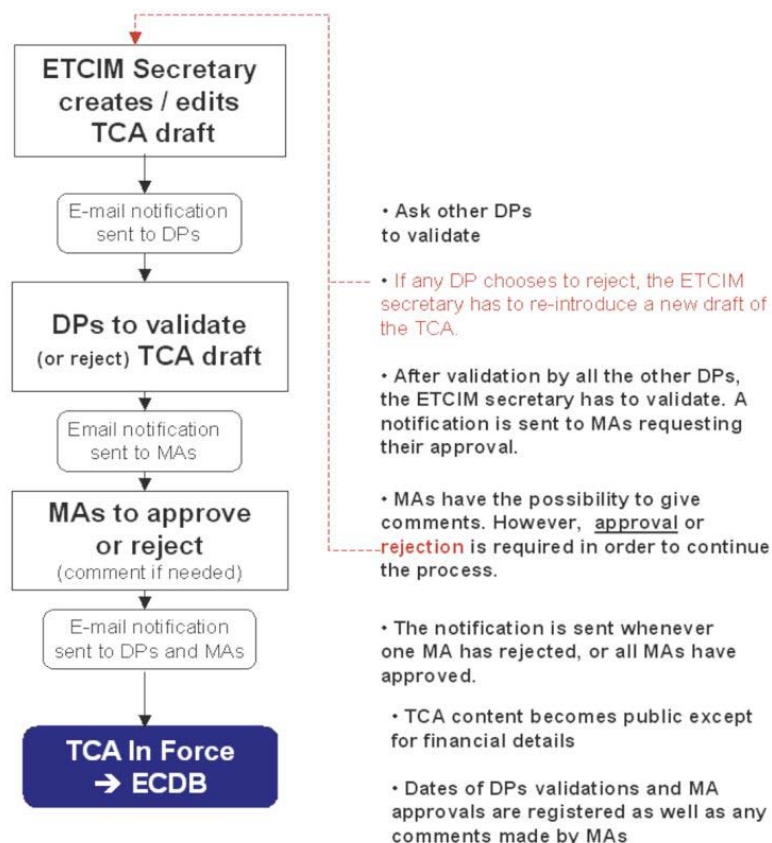
(TSA 127 och 101 ECINE

Det brittiska Utvecklingspartnerskapet Working Broadband är medlem av två transnationella partnerskap: ECINE och UPAE. ECINE är ett litet, handlingsinriktat partnerskap och det andra, UPAE, omfattar holländska, italienska, spanska, portugisiska och tre andra brittiska UP. De har ett gemensamt intresse av den kulturella och kreativa branschen och e-handel. Att etablera de båda TSA har krävt mycket ansträngningar och krävde klar inriktning och exakt definierade roller och ansvarsområden. Det var särskilt viktigt att undvika "vänortsverksamhet" och att koncentrera sig på verksamhet som ger upphov till specifika produkter och fördelar. UP har anordnat ett evenemang för alla partner från båda TSA, för att träffas och kartlägga eventuella beröringspunkter.

6.2 Processen för att godkänna TSA

För att underlätta samrådsprocessen mellan berörda förvaltningsmyndigheter har ett webbaserat verktyg kallat **ETCIM** (EQUAL Transnational Cooperation Internet Module - EQUAL Internetmodul för transnationellt samarbete) utvecklats. Verktöget säkerställer att alla inblandade utvecklingspartnerskap och förvaltningsmyndigheter arbetar med samma version av TSA, för att processen för godkännande därmed ska gå snabbare.

The Life Cycle of a Draft TCA



Hur ETCIM fungerar

Den person som av ett transnationellt partnerskap utses till ETCIM-sekreterare skriver in och ändrar vid behovdet fullständiga TSA-avtalet (på engelska eller franska) för sitt partnerskap.

↓
Deltagande UP kontrollerar indata till ETCIM.

↓
Relevanta förvaltningsmyndigheter kommenterar förslaget till TSA.

När väl alla inblandade förvaltningsmyndigheter enats om TSA, bekräftar de valet av enskilda UP för genomförandefasen (tidigare Del/Fas 2).



När detta gjorts överförs TSA till EQUAL:s gemensamma databas (EGDB), där de blir offentliga handlingar.

Anm.:

UP får inte använda ETCIM för att utveckla eller förhandla fram ett TSA, utan bara för att **godkänna** det. Endast **behöriga användare** har tillgång till det via Internet. Förvaltningsmyndigheter ger sådan behörighet på basis av riktlinjer från kommissionen. UP får ett unikt användarnamn och lösenord för inloggning, som används för att få åtkomst till ETCIM, och ett särskilt lösenord för att föra in, ändra eller kontrollera uppgifter. Av naturliga skäl får varje UP endast åtkomst till data för TSA i vilka de själva deltar.

Förvaltningsmyndigheter

Förvaltningsmyndigheterna ansvarar för att bedöma och godkänna TSA. De godkänner finansieringen för genomförandefasen (tidigare Del/Fas 2) enligt europeiska och nationella rättsliga ramar och enligt bestämmelserna i gemenskapsinitiativprogrammet och programbilagan. De följer även [gemensamma bestämmelser](#) som utformats för att processen ska bli smidigare och effektivare:

- synkronisering av tidsplaner för bedömning och beviljande;
- stöd till verksamhet för att söka efter partner;
- stöd till UP vid utarbetande och inlämning av deras TSA;
- tillämpning av gemensamma kriterier för bedömning av TSA;
- samråd sinsemellan innan något TSA godkänns;
- tillämpning av gemensamma samrådsförfaranden vid senare större revideringar av TSA;
- göra allt de kan för att så få UP som möjligt ska falla ifrån processen sedan de valts ut för etableringsfasen (tidigare Del/Fas 1) och för att antalet "övergivna" UP, utan transnationella partner, ska bli så litet som möjligt.

Lämna in TSA

När man väl kommit överens om de centrala delarna av TSA och förslaget till TSA gjorts klart, lämnas det till ansvariga förvaltningsmyndigheter.

- Alla enskilda UP inom ett partnerskap lämnar in sitt gemensamma TSA till sina respektive förvaltningsmyndigheter, tillsammans med sina enskilda avtal om utvecklingspartnerskap. Vissa förvaltningsmyndigheter kanske kräver att ett TSA, som utvecklats på ett gemensamt språk översättes till deras nationella språk.
- ETCIM-sekreteraren för gemensamt in [förslaget till TSA](#) (på det gemensamt överenskomna språket) i ETCIM. Hyperlänkar kan användas för att ge tillgång till eventuella andra språkversioner. TSA har i detta läge fortfarande formen av ett förslag och kan bara ändras av den person som utsetts av det transnationella partnerskapet (ETCIM-sekreteraren).

Använda ETCIM

1. Ett förslag läggs upp på ETCIM.
2. Systemet skickar ett e-postmeddelande till alla transnationella partner, där de ombeds kontrollera det. **Obs:** *detta fungerar bara med dem som lämnat sina e-postadresser. Vissa UP glömde göra det under första omgången.*
3. Samtliga partner bekräftar att den version som förts in i ETCIM exakt motsvarar den som överenskomits mellan dem och bestyrker detta. Om de vill ha ändringar gjorda ber de den person som särskilt utsetts att göra dessa och går sedan till den nya versionen av TSA för att bestyrka den.
4. När alla partner bestyrkt förslaget till TSA skickar ETCIM ett e-postmeddelande till berörda förvaltningsmyndigheter, där de underrättas om att ett TSA ingåtts och ombeds att granska det. Ta ändå kontakt med er förvaltningsmyndighet, för att kontrollera att de fått e-postmeddelandet med underrättelsen om att TSA ingåtts.
5. Därefter analyserar förvaltningsmyndigheterna avtalet. De kan förkasta det och i så fall skickas ett e-postmeddelande från ETCIM som informerar alla berörda UP om skälen till detta. UP måste diskutera skälen, lösa eventuella problem och lämna in en reviderad version av TSA. (Skapa inte ett nytt TSA.)
6. Om det fortfarande behövs förbättringar börjar processen om från början igen (använd ETCIM-guiden).
7. När väl alla förvaltningsmyndigheter bekräftar att innehållet håller tillräckligt hög kvalitet, att det tillför deras nationella UP:s strategi mervärde och att den finansiella planen stämmer överens med bestämmelser och krav, godkänns TSA.
8. Samma förfarande måste följas om de transnationella partnerna beslutar att göra en (betydande) revidering av TSA medan projektet pågår.

Få sitt TSA godkänt

Ett TSA är slutligt godkänt när alla förvaltningsmyndigheter för alla transnationella partner accepterat det. Godkännandet registreras omedelbart i ETCIM.

Detta godkännande av TSA utgör även en del av det övergripande godkännandet för genomförandefasen (tidigare Del/Fas 2) för respektive UP.

När alla är överens förs uppgifterna i ETCIM över till EGDB och det mesta av dem (med undantag för budgeten) blir tillgängligt för allmänheten.

Att få det att fungera

7

Möten, studiebesök, utbyten och praktikarbete

"UP ska uppmuntras att lära känna sina partner väl – inte bara bygga upp ett nära samarbete, utan en nära vänskap."

I detta avsnitt av guiden ges närmare förklaringar och tips om hur man genomför sådant transnationellt samarbete som beskrivs i sammanfattning 2 i denna guide. Det är viktigt att än en gång tänka på att informationsutbyte genom möten och studiebesök inte utgör något ändamål i sig, utan snarare är sätt att dela erfarenheter och kunskande samt ett steg i en process för ordnad inläring.

7.1 Informationsutbyte genom möten och annan kommunikation.

Planera besök

Det är en utmaning att leda ett transnationellt partnerskap med hjälp av huvudsakligen telefon, fax och e-post. De tillfällen när partnerna träffas personligen är oerhört viktiga.

En stor del av det verkliga ömsesidiga lärandet, överföringen av god praxis och den kreativa utvecklingen sker under dessa korta tider av personlig kontakt, vid möten, studiebesök, personalutbyten och praktikarbete.

Ju ambitiösare plan, desto mer har ni chans att få ut av den.

Väl använda möten

- Inom större transnationella partnerskap kan en del frågor mellan partner med ett gemensamt intresse eller en uppgift som ska utföras gemensamt ofta klaras av bäst vid bi- eller trilaterala möten, snarare än vid möten med många partner.
- Försök att ta tillfället i akt att höja profilen och trovärdigheten för ert transnationella arbete när era partnerskap möts. Det kan vara tillfälle att blanda in nyckelpersoner från er lokalt eller en grupp av experter, beslutsfattare eller riksdagsledamöter, ledamöter av Europaparlamentet och pressen. Men låt inte publiciteten ta över dagordningens sakfrågor.

Förberedelser

- Förbered möten och besök omsorgsfullt i förväg. Tillfällena till personliga sammanträffanden kommer att vara begränsade och de faktiska kostnaderna för dem i form av tid och pengar höga. De måste användas på bästa möjliga sätt.

Ekonomi

- När ni planerar, så tänk på att det kan skilja mycket mellan vilken transnationell budget olika partner har tillgång till. Det kan innebära en begränsning för vad man realistiskt sett kan göra och kan göra det omöjligt att fördela finansieringen jämnt mellan partnerna.
- Kom i förväg överens om klara arrangemang för möteskostnader. Vanligen finansierar värd-UP möteskostnader och besökande UP betalar för egna rese- och uppehållskostnader. Som regel ska de egna UP bära enskildas transnationella kostnader. Har man gemensamma transnationella kostnader måste man komma överens om ett arrangemang för att dela kostnaderna.

Logistik

- Hur framgångsrikt ett möte blir beror till stor del på om man bor bra på ett bra ställe, har bra presentationshjälpmedel, ett fokuserat och professionellt ordförandeskap och protokollförande.
- Betänk att antalet och förläggningen av allmänna helgdagar skiljer mycket mellan medlemsstaterna. Det kan leda till problem vid planeringen.
- Ta vederbörlig hänsyn till restider. Räkna inte med att vara effektiv på ett möte om man just rusat i kamp med klockan från andra änden av Europa.

Gästfrihet

- Om ni är värdar, så möt era besökare när de anländer och ge dem all den lokala information de behöver.
- Hjälptill med hotellbokning och ta reda på om några besökare av personliga skäl stannar kvar längre.
- Ta reda på eventuella krav på särskild kost om ni anordnar måltider.
- Låt tidsschemat eller programmet omfatta sociala aktiviteter. Informellt nätverksarbete är ofta bästa sättet att lära känna sina partner.
- Men tänk på att bestämmelser om finansiering av gästfrihet varierar mellan olika platser. Försök undvika att generera en partner som inte kan ställa upp med samma gästfrihet. Se till att alla partner tar reda på sina egna gällande nationella bestämmelser.

Ett bra resultat

- Ta fram en bra rapport, som lyfter fram vad ni kommit överens om, och sprid den inom en eller högst två veckor efter mötet. Kommer den senare har de flesta deltagare börjat tänka på andra saker.

Leda möten

Förberedelser

- Ha ett första utbyte mellan parterna om deras syn på syften, målsättningar och förväntningar för ett möte, i god tid innan mötet äger rum. Sedan kan ett förslag till dagordning cirkuleras, diskuteras och överenskommas före mötet.
- Alla deltagare måste kunna förstå vad som sägs, så se till att ni vet i förväg vilka som kommer och vilka språkkunskaper de har (om ni inte i förväg enats om att använda ett gemensamt arbetsspråk).

Bestämna dagordning – se till att det finns en klar arbetsfördelning och tillräckligt med tid för de viktigaste frågorna

- frågor som rör ledningen av det transnationella partnerskapet;
- presentationer av parternas verksamhet och diskussion av frågor av gemensamt intresse;
- externa relationer som rör politiker och andra offentliga personer.

Genomföra ett möte

- Ett transnationellt möte som håller på en dag eller mer är en jobbig upplevelse för alla. För att bli produktivt måste det ledas väl. De tre viktigaste förutsättningarna för det är;
 - att alla hela tiden måste känna till namn och befattning för alla andra som deltar;
 - att alla hela tiden måste veta var på dagordningen mötet befinner sig;
 - att frågor måste behandlas inom avsedd tid.
- Ingen klarar att vara särskilt väl koncentrerad mer än omkring 40 minuter i taget. I den obekanta och tröttande omgivning ett transnationellt möte innebär är det klokt att ta en paus på fem minuter minst en gång i timmen och dessutom ha inplanerade avbrott för förfriskningar.
- Det bör finnas gott om vatten och andra alkoholfria drycker.
- Använder man ett gemensamt arbetsspråk måste de som talar det språket flytande tala sakta och tydligt och undvika slang och förvirrande förkortningar.
- Ordföranden måste regelbundet sammanfatta diskussionen och se till att alla förstår vilka huvudfrågor som klarats av och beslut som fattats.
- Använd blädderblock och andra visuella hjälpmedel för att notera överenskommelser, hållpunkter och arrangemang.
- Säkerställ att slutsatser blir till överenskommelser. Se till att alla deltagare får ordet (inte bara de som talar arbetsspråket flytande).

- Bekräfta vid mötets slut alla överenskommelser och uppföljningsåtgärder. Se till att alla partner förstår de kommande stegen och vad de förväntas göra.

7.2 Studiebesök

Förhandsplanering

Ett studiebesök erbjuder ett gynnsamt tillfälle att dra in UP-medlemmar, deltagare i UP-verksamhet och beslutsfattare i transnationellt arbete. Det är en mycket intressant erfarenhet för alla att för första gången ta del av aktiviteter i en annan medlemsstat. Planera syfte och innehåll, gruppens sammansättning, informations- och slutredovisningstillfällen.

Några enkla riktlinjer:

- be potentiella deltagare att lista sina inlärningsprioriteringar (däribland vilka slags människor de önskar träffa och vilken typ av verksamhet de vill se);
- be värdarna att svara med ett förslag till program;
- planera det slutliga programmet efter att besökarna har reagerat;
- gör detta om möjligt per telefon och e-post, men ordna med ett personligt möte med huvudorganisatorerna om det uppstår problem eller missförstånd.

Förslag till värdarna under besöket

- Informera alla personer som är inblandade i besöket i förväg och följ upp besöket med dem efteråt.
- Fråga efter enskilda besökares särskilda intresseområden och försök att beakta dem.
- Ta reda på deltagarnas språk-, kost- och andra särskilda krav.
- Se till att tidsschemat för besöken inte blir alltför späckat.
- Planera in ett socialt program, men lämna också lite utrymme för fri tid för deltagarna.

Förslag till besökare

- Låt värden i god tid få fullständiga uppgifter om er grupp. Det gäller namn, kön, organisation, befattning, roll inom UP, expertkunskapsområde, andra intressen, språkkunskaper och eventuella kost- eller andra krav.
- Om värden inte kan tillhandahålla tolk kanske ni också måste ha med någon i gruppen som kan fylla den funktionen.
- Informera alla deltagare i förväg och redogör för programmet. Se till att de förstår hur värdorganisationen är uppbyggd och vilken roll den spelar inom

det transnationella partnerskapet och förklara det sociala programmet, med hotell- och matarrangemang.

Ytterligare hjälp och råd finns i den finska guiden om transnationella möten, som återfinns på [webbplatsen för ESF i Finland](#).

7.3 Att utveckla tjänster, produkter eller system gemensamt eller parallellt.

Er transnationella verksamhet ska alltid resultera i något. Produkter måste dokumenteras och spridas, antingen de är formella eller informella, , som en del av era ansträngningar att påverka politiken. Det finns ett antal sätt att göra detta effektivare.

- Fastställ referensramar om ni jämför situation och praxis i olika medlemsstater, så att ni kan se hur man kan förbättra politik och praxis i andra länder.
- Dra nytta av kunskaper och metoder från andra medlemsstater. Försök vid behov anpassa dem, för att sedan överföra dem till en ny miljö.

Exempel: en gemensamt utvecklad modell för certifiering (TSA 1312 DIAPASON)

Ett italienskt-spanskt transnationellt partnerskap har utvecklat en ny EQUAL certifieringsmodell för möjligheter, kallad OPTIMA. Den bygger på en certifieringsmodell som utvecklats av en spansk partner inom ramen för NOW, som redan är erkänd på EU-nivå. Men denna certifiering är mycket dyrbar för företagen, vilket avhåller mindre företag från att köpa in sig i den. Därför har man utvecklat en mer kostnadseffektiv modell. Modellen håller på att testas vid tio italienska små och medelstora företag inom livsmedels-, textil-, sociala tjänster och byggnadsbranscherna. Målsättningen i Spanien är att utsträcka OPTIMA till mindre företag och att använda det för att öka kvinnors deltagande inom traditionellt mansdominerande sektorer. I Italien är syftet att få bred acceptans och användning av modellen.

- Använd varje partners starka sidor och kombinera dem till en gemensam strategi och gemensamma metoder när ni utvecklar gemensamma system.
- Säkerställ att det ni framställer är användbart, att det står klart för vilka det är avsett och planera hur ni tänker föra ut det till dem.
- Se till att allt ni framställer (produkter, instrument, metoder) blir tillgängligt för andra.
- Sök vägledning från er förvaltningsmyndighet om ni framställer produkter med ett kommersiellt värde och avser marknadsföra dem kommersiellt. Var särskilt uppmärksamma på immateriella rättigheter ([se 3.6, Immateriella rättigheter](#)).

7.4 Dela erfarenheter på fältet med hjälp av praktikarbete

- Partner eller projektpersonal som väljs ut för praktikarbete måste vara välmotiverade, påhittiga och kunna agera självständigt.
- De måste ha goda kunskaper för att klara det jobb de ska göra medan de praktikarbetar och kunna fungera på den nivå av språkkunskaper man kommit överens om.
- Praktikarbeten måste avse en viss tid för att vara nyttiga och produktiva. Två-tre veckor är kanske den kortaste nyttiga tiden och tre månader är sannolikt den längsta möjliga för de flesta partnerskap.

Exempel: placeringar för delaktighet 233 EXIT)

(TSA

Detta svenska UP omfattar tidigare brottslingar som utvecklar kooperativt arbete – några är projektledare, som spelar aktiva roller inom TSA-arbetet. En av deras specifika uppgifter är att intervjua kollegor med samma bakgrund i italienska kooperativ, som har mycket större erfarenhet än de inom de svenska kooperativen. Intervjuerna har spelats in. Deltagarna har fått nya insikter och idéer till åtgärder. Denna verksamhet har gjort dem delaktiga och det framgångsrika genomförandet har gjort deltagarna stolta över sitt arbete.

- Se till att alla förstår praktikarbetets målsättningar, dess inlärningsmål och arbetsuppgifter, när dessa väl har slagits fast.
- Tänk igenom målsättningarna med arbetet och lägg in tid för att göra sig hemmastadd. Var realistisk och ta hänsyn till förmågan att lösa tekniska och praktiska problem i anslutning till utbildning eller arbete i ett annat land och på ett annat språk både hos den person som ska praktikarbeta och hos värdarna..
- Alla måste vara väl informerade – deltagare och i relevanta fall deras familjer, medföljande personal, sändande och mottagande organisationer, värd företag och – i förekommande fall – värdfamiljer.
- Praktiska frågor, som sjuk- och annan försäkring, försäkring vid anställning hos tredje man osv, måste klaras ut i god tid före praktikarbetet.
- Information och utbildning i förväg kan vara avgörande för att säkerställa att deltagarna förstår och kan klara av skillnader i kultur och arbetsmetoder samt språk.

Det måste finnas en överenskommen uppföljningsprocess, som både håller kontakt med värd-UP och med personal hos den praktikarbetandes arbetsgivare och informerar dem om hur praktikarbetet fortskrider.

Och slutligen...

Kommissionens meddelande där riktlinjerna för andra omgången av EQUAL läggs fram kallas "Fri rörlighet för goda idéer". I det framhålls särskilt skyldigheten för alla UP och transnationella partnerskap att registrera och rapportera sitt arbete, däribland sin transnationella samsamarbetsverksamhet, och vilket värde detta tillför deras arbete i fråga om såväl politik som praktik. Se till att er transnationella verksamhet registreras ordentligt i de rapporter ni lämnar till er förvaltningsmyndighet/nationella stödstruktur. Och vi rekommenderar starkt att ni använder webben för att sprida resultaten av ert transnationella arbete.

Att få det att fungera

8 Finansiell planering

"Det är viktigt att komma ihåg att det finns två slags bestämmelser – bestämmelser för hela EU, som är likadana för alla medlemsstater och nationella skillnader mellan hur finansiella frågor hanteras. Det är viktigt att inte fastna i de nationella skillnaderna, utan i stället leta efter gemensamma lösningar."

8.1 Finansiella bestämmelser och rutiner

UP-budgetadministratörer och transnationella samordnare som ansvarar för UP:s och sina transnationella partnerpartnerskaps ekonomi måste känna till:

- viktiga finansiella EU-bestämmelser och rutiner;
- särskilda finansiella planerings- och administrativa frågor för EQUAL.

Anm.: Tänk på att det kan finnas vissa skillnader mellan medlemsstaters närmare finansiella bestämmelser och rutiner. Kontrollera med er förvaltningsmyndighet om ni funderar över något.

De viktigaste EU-bestämmelserna omfattar vilka kostnader man kan få ersättning för och vem som kan få det, hur man kan dela på kostnader och hur man kan undvika dubbelfinansiering. De avspeglar kritiska påpekanden från revisionsrätten och beaktar den betydande ökningen av budgeten som är tillgänglig för transnationellt samarbete inom EQUAL.

Utgiftskategorier som är stödberättigade avseende transnationellt samarbete

- a. Kostnader för deltagande (resor, logi, måltider) i arbetsmöten och evenemang samt informationsbesök.
- b. Kostnader för kommunikation och översättning för att underlätta informations- och erfarenhetsutbyte.
- c. Deltagares kostnader för studiebesök och praktikarbete (utbildare, praktikanter, personal, viktigare aktörer m.fl.).
- d. Enskilda kostnadsbidrag från respektive UP till gemensam verksamhet och gemensam utveckling av tjänster eller produkter.

- e. Kostnader för att anordna möten, informationsbesök och praktikarbete, däribland kostnader för möteslokaler, tolkning, mottagningar, översättning till överenskomna arbetspråk.
- f. Kostnader för gemensam verksamhet och gemensam utveckling av tjänster eller produkter, som utförs av tredje man. Om en överenskommelse finns om kostnadsdelning får stödberättigade utgifter för denna kategori och kategori g (nedan) inte överstiga 25 % av ett transnationellt samarbetsavtal (TSA).
- g. Kostnader för arbetstid för ert UP som avsätts för transnationellt samarbete (om er förvaltningsmyndighet kräver att ni ska inkludera det i TSA), personal inomsamordningssekretariat, processkonsulter och -assistenter, experter, gemensamma undersökningar samt utvärdering av det gemensamma arbetet.

8.2 Finansiell planering och ledning

Centrala uppgifter som behövs innan ni börjar planera respektive UP:s totala budget och vilket belopp och hur stor andel som avsätts för transnationellt arbete:

- UP-budgetar för transnationellt samarbete varierar i hög grad, eftersom UP själva har mycket varierande storlek och eftersom det finns stora skillnader mellan hur stora andelar av sin totala budget UP avsätter för detta;
- planer måste utformas omsorgsfullt, för att dra nytta av vad respektive UP kan bidra med. Undvik orimliga förväntningar från sådana med mindre budgetar, och orimlig belastning av dem med större budgetar;
- om ni finner att avsättningarna i er UP-budget är otillräckliga för det arbete ni vill planera in, kanske vissa partner är beredda att höja den andel de satt av för transnationellt arbete. Kanske kan ni försöka få ytterligare finansiellt stöd från andra nationella eller lokala källor.

Budget för varje uppgift

Det är bäst att budgetera för varje uppgift eller fas av ert arbetsprogram. För att precisera åtagandet och undvika missförstånd måste varje UP:s bidrag vara klart definierat. Genom att budgetera per uppgift eller fas får ni också hjälp att identifiera och komma överens om grundläggande bestämmelser för förbrukningen av medel och att sammanställa en [övergripande transnationell budget](#) som visar respektive UP:s bidrag och ansvarsområden.

Gemensamma bestämmelser och rutiner för att planlägga och styra transnationell verksamhet

Kostnader man ådrar sig för transnationell verksamhet delas mellan deltagande UP och måste tydligt anges i det transnationella samarbetsavtalet (TSA).

Transnationella budgetar **läggs fram i två delar**:

- **Enskilda transnationella kostnader**, som är ett resultat av fördelningen av uppgifter (och därtill hörande kostnader) mellan UP. Dessa kan knytas direkt till verksamhet (moduler i den gemensamma arbetsplanen) som utförs av något UP (kategori 1a-1d) och som ska bäras av berört UP.
- **Gemensamma transnationella kostnader**, som man ådrar sig för gemensam verksamhet, gemensamma tjänster och produkter, av vilka alla UP inom ett transnationellt partnerskap förväntar sig EQUAL-fördelar (kategori 1e-1g). *Gemensamma transnationella kostnader delas endast mellan deltagande UP som ligger i EU-medlemsstater.*

Hantering av gemensamma transnationella kostnader

Det finns två tillvägagångssätt:

A. Ömsesidiga arrangemang.

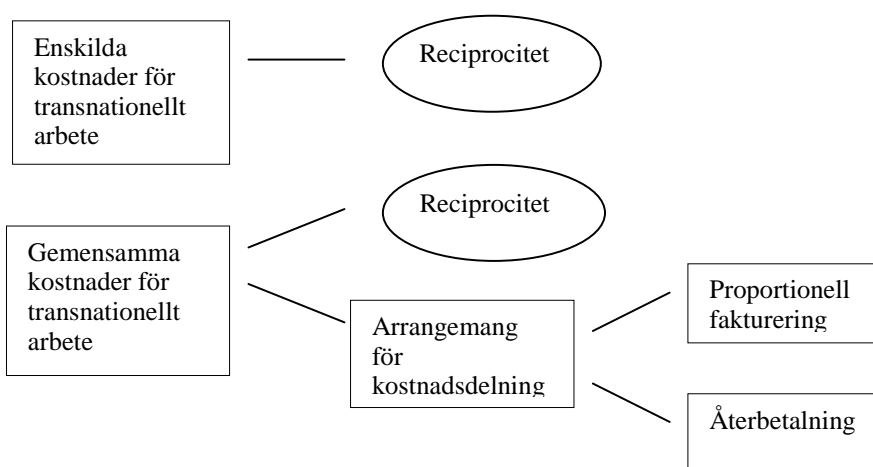
Enligt **reciprocitetsprincipen** avses kostnader för transnationell verksamhet bäras lika av deltagande UP. Det förutsätter att alla UP har lika stor nytta av transnationellt samarbete. Om detta är fallet, och parterna har ungefär liknande resurser, kan kostnader fördelas dem emellan och en rättvis budget fastställas, som låter parterna betala lika stora belopp eller belopp som står i proportion till den verksamhet de genomför och de fördelar de erhåller.

B. Arrangemang för kostnadsfördelning (bör undvikas)

Kan inte reciprocitet tillämpas, eller om detta av något särskilt skäl inte är önskvärt, måste **arrangemang för kostnadsfördelning** finnas. Det kan inkludera viss överföring av medel mellan UP eller utbetalningar till underentreprenörer. Man måste vara överens om för vilka slags verksamhet kostnader ska delas, enligt vilken formel kostnader ska fördelas mellan UP och vilka procedurer som ska användas för att ingå avtal och hantera fakturor.

Oavsett om **reciproka arrangemang** eller **arrangemang för kostnadsfördelning** används, måste formeln för kostnadsfördelning mellan partner-UP anges tydligt i det transnationella samarbetsavtalet.

Formel för tilldelning och administration av den transnationella budgeten



Administration av reciproka arrangemang

Inom ramen för **reciproka arrangemang** hanteras och ersätts fullgjorda arbetsinsatser av enskilda UP. En grupp transnationella partner eller entreprenörer kan arbeta med dem. Reciprocitetsprincipen måste tillämpas på organisatoriska kostnader för möten och evenemang (kategori e). **Dessa kostnader måste alltid täckas av värd-UP.**

Exempel: kostnadsdelning

(TSA 1060 THE X-TRAIN)

I ett transnationellt partnerskap med fem medlemmar har en partner åtagit sig att anordna utvärdering för TSA. Ett universitet engagerades och tre partner delade upp sina direkta kostnader mellan sig. En annan partner finansierade partnerskapets gemensamma webbplats. Den femte engagerade en entreprenör från sitt eget land för att tillhandahålla en ytterligare utvärderingsprodukt.

Administration av arrangemang för kostnadsfördelning

UP kan välja mellan något av de två kostnadsdelningsarrangemang som beskrivs nedan:

- **proportionell faktureringsmetod** – ett UP har ett avtal med tredje man i sitt eget och de övrigas namn och anger att proportionellt uppdelade fakturor ska skickas till respektive deltagande UP, som sedan betalar direkt till entreprenören;
- **återbetalningsmetod** – ett UP fungerar som entreprenör för gemensamma tjänster eller produkter. Det hanterar och betalar fakturor till underentreprenörer och får ersättning från de andra UP på grundval av en kostnadsersättningsräkning enligt den formel som överenskommits. Detta kan även tillämpas där ett UP tar på sig ansvaret för transnationell samordning (avsnitt 8.1, kategori g ovan).

Alla kostnadsdelningsarrangemang måste respektera gällande gemenskapslagstiftning för den inre marknaden och får inte ge upphov till några nya hinder mot gränsöverskridande tillhandahållande av tjänster.

Varje undantag från dessa allmänna bestämmelser och förfaranden måste tydligt motiveras i TSA.

8.3 Ytterligare påpekanden

- Var hela tiden medveten om er förvaltningsmyndighets regler och bestämmelser. De skiljer sig åt mellan medlemsstaterna. Kontrollera dem innan ni planerar ert transnationella partnerskap.
- Håll en särskild transnationell budget och separata konton, så att transnationella kostnader vid behov lätt kan identifieras.
- Håll i sär UPs enskilda utgifter och de gemensamma.
- För fullständiga journaler över samtliga finansiella transaktioner och gör **aldrig** någon utbetalning utan **originalfaktura**. Fråga er förvaltningsmyndighet om de formella kraven för certifierade kopior (av originalfakturan) som betalningsunderlag, när ni återbetalar gemensamma transnationella kostnader.
- Undvik dubbelräkning. Ni kan till exempel inte yrka på ersättning för alla telekostnader som en nationell kostnad och sedan dessutom yrka på ersättning för internationella samtal som en transnationell kostnad.
- Kom i förväg överens med era partner om grundläggande bestämmelser för hantering av gemensamma utlägg (t.ex. om vem som ska betala för vad). Se till att det i ert transnationella avtal anges exakt vilket bidrag varje UP ska ge till det transnationella arbetet.
- När ni förhandlar med era partner behöver ni veta om deras kostnader innefattar personalkostnader för transnationellt samarbete.
- Kom i förväg överens med era partner om vilka rutiner ni ska följa om en eller flera partner vill ändra tidigare finansiella arrangemang.
- Diskutera med era partner och kom i förväg överens om något slags plan för nödlägen: vad ska till exempel gälla om en partner kommer efter med sitt arbete eller måste hoppa av. Försök förekomma problem och ha en "reservplan" klar att använda i sådana fall.
- Handla snabbt men grips inte av panik om något börjar gå snett. Samråd med er förvaltningsmyndighet.
- Se till att ni klarar av oväntade händelser när det gäller kassaflöde och planering för nödsituationer (t.ex. sena betalningar, oväntade kostnader, kostnadsöverskridanden m.m.).
- Se till att ni respekterar nationella regler och bestämmelser.

- Se till att era finansiella system till fullo respekterar nationella bokföringsbestämmelser.

Att få det att fungera

9 Uppföljning och utvärdering

*"Genier gör inga misstag.
Deras fel är alltid avsiktliga och utgör vägar till nya upptäckter."*

9.1 Varför ni är skall dokumentera vad som hänt och att bedöma om det inneburit någon påverkan.

EQUAL, med sin betoning av nyskapande, partnerskap och sin målsättning att påverka politik och praxis, reser en rad mycket speciella frågeställningar när det gäller uppföljning och utvärdering.

Löpande uppföljning och bedömning ger:

- stöd för ett sunt genomförande och administration av TSA
- bidrag till bedömningen av vilket mervärde det transnationella samarbetet ger
- bidrag till validering och mainstreaming, överförande av god praxis till löpande verksamhet
- möjlighet att dra erfarenheter för nästa programperiod.

Mot denna bakgrund ska enskilda UP:

- **följa upp och utvärdera sitt eget UP och transnationella arbete**, och löpande bedöma sina resultat för att förbättra ledning, prestanda och genomslag.
- **tillhandahålla data och information för utvärderingar på nationell och EU-nivå** (förvaltningsmyndigheter/nationella stödstrukturer ger vägledning om vilka data som måste följas upp, registreras och hållas tillgängliga för detta ändamål);
- **samla in information och dokumentera erfarenheter och resultat för de tematiska nätverk** som etableras på nationell och EU-nivå. Detta avser framför allt tillhandahållande av belegg för fördelarna med de nya tillvägagångssätt som utvecklas och prövas, genom att visa vad som fungerar och vad som inte gör det – och varför. Erfarenheter och resultat samlas av dessa tematiska nätverk, som finns för att identifiera, validera och sprida god praxis. Medlemsstaterna har även nationella strategier för påverkan på politiken och anger vilka roller de förväntar sig att UP och de tematiska nätverken ska spela för att identifiera god praxis;

Alla transnationella partnerskap måste därför i sitt transnationella samarbetsavtal (TSA) ange hur de kommer att följa upp och utvärdera den egna verksamheten.

Denna skyldighet att följa upp och utvärdera åligger alla transnationella partner i lika hög grad. Partnerskapet måste redan från början besluta hur det ska göras och vem som ska göra det.

Exempel: vikten av uppföljning och utvärdering (TSA 908 ARBORES)

Uppföljning och utvärdering av det transnationella arbetet är mycket viktigt för det transnationella partnerskapet. Alla UP:s transnationella samordnare deltar i utvärderingen, liksom medlems-UP:s tekniska personal. Löpande utvärdering av den transnationella processen ger ett mer dynamiskt erfarenhets- och metodikutbyte. Uppföljningsseminarier har utsträckts till två dagar och delaktighet har etablerats även för att bygga upp gemensamma produkter och material.

Planeringsverktyget LFA (Logical Framework Approach) som rekommenderas för EQUAL och som beskrivs i verktygslådan för partnerskap kan också utgöra ett värdefullt utvärderingsinstrument. Det illustreras i avsnitt 5 och förklaras uttömmande i guiden om att bygga upp partnerskap ([finns även på EQUAL:s europeiska webbplats](#)).

9.2 Uppföljning

Genom uppföljning får man svar på vad som hänt. Det är inom transnationella partnerskap av avgörande betydelse att kunna följa upp processer, lyfta fram framsteg, registrera framgångar och få varning i förtid om problem och bristande resultat. Partnerskap inom offentliga program måste visa belägg för vad de gör.

Alla transnationella partnerskap måste ha en plan och en process för uppföljning av sin verksamhet och av vad man uppnår. Vanligen lämnas uppföljningsrapporter till transnationella ledningsmöten. UP ska inkludera denna information i sina uppföljningsrapporter till sina förvaltningsmyndigheter.

Inom ett transnationellt partnerskap sprids mycket av den relevanta informationen till alla partner-UP. Denna gemensamma informationsmassa måste struktureras och spridas och oavsett vilken uppföljningsprocess som används, måste den:

- på ett tillförlitligt sätt samla informationen, så att resultaten kan stämmas av mot planerat utfall;
- ge alla partner tillgång till information från hela partnerskapet, om hur det transnationella samarbetet fortskrider.

Det finns inget bestämt sätt att göra detta på, men **två förslag rörande god praxis** framkom genom första omgången av EQUAL:

- det bästa sättet att samla och ordna information för uppföljning är att låta det ingå i uppdraget som transnationell samordnare;
- det bästa sättet att sprida information är att upprätta en webbplats för det transnationella arbetet (en sida på någon av partnernas webbplatser kan användas), där allting kan lagras och som alla partner har tillgång till. Den kan även göras offentlig, med konfidentiella delar, som budgetar, som skyddas med lösenord.

9.3 Utvärdering

Vid utvärdering av transnationellt samarbete inom EQUAL måste tre saker bedömas:

- Hur **relevanta** verksamheten och resultaten är, utifrån gemensamma målsättningar och om dessa svarar mot gemensamma behov och tar upp gemensamma frågor
- med vilken **effektivitet** (förhållandet mellan tillförda resurser och prestationer) och **verkan** (resultat i förhållande till målsättningar) verksamheten planeras, leds och genomförs;
- **genomslag** – vilket värde det transnationella arbetet tillfört respektive UP:s verksamhet och resultat samt dess bidrag på längre sikt till politik och praxis för beslutsfattare och intressenter på europeisk, nationell och lokal nivå.

Exempel: ett gemensamt tillvägagångssätt vid utvärdering (TSA 2695 ADAPTATION AND INNOVATION NETWORK)

Adaptation and Innovation Network (nätverket för anpassning och nyskapande) har undertecknat ett avtal om gemensam utvärdering med ett annat TSA, som rör sammanlagt nio medlemsstater (se EGDB för närmare uppgifter). Tanken är att pröva nyskapande metoder och verktyg, som kan stärka processen för påverkan på politiken nationellt och internationellt. Man bedömer god praxis genom att:

- utbyta relevanta rapporter och dokument;
- hålla arbetsmöten för att utforma verktyg och metoder för utvärdering;
- genomföra transnationella möten för att med hjälp av frågeformulär och observationer jämföra och utvärdera;
- gemensamt utarbeta preliminära och slutliga rapporter.

Utvärdera transnationella partnerskap

Utvärderingen inleds redan vid början av det transnationella samarbetet. Den utgör en del av den organiserade inlärningsprocessen, vilken omfattar systematisk planering, uppföljning och en löpande bedömning av målsättningar, verksamhet och utfall/resultat. Transnationella partnerskap inom EQUAL, andra omgången, måste därför planera in en utvärderingscykel som stämmer överens med livscykeln för det transnationella partnerskapet.

Projektets livscykel	Utvärderingscykel
	Varför? Vad? Vem? Hur? När?
Etableringsfas (tidigare Del/Fas 1)	
UP:s sökande efter partner UP:s förhandlingar med partner TSA godkänns	<ul style="list-style-type: none"> • Resurser – är de tillräckliga med hänsyn till det transnationella samarbetets syften och målsättningar? • Verksamhet och evenemang – utgör dessa lämpliga sätt att uppnå de mål som anges i ert TSA och genomförs de effektivt? • Indikatorer – är de SMART (se partnerskapsguiden) • Deltagande – är deltagandet i det transnationella partnerskapet både brett och så omfattande som möjligt? Är det reellt eller symboliskt? • Reaktioner – Har det transnationella partnerskapet givit upphov till nyttiga (positiva) reaktioner från andra viktiga partner och aktörer? Visar det tecken på att ändra beteenden och attityder (hos t.ex. andra regionala organisationer som ägnar sig åt arbetsmarknadsverksamhet)? • Medvetenhet och lärande – informerar det transnationella partnerskapet människor och institutioner om ny utveckling och nya sätt att tänka kring arbetsmarknadsfrågor? • Åtgärder – har det transnationella partnerskapet stimulerat till relevanta och effektiva åtgärder avseende uppgivna målsättningar och mål, särskilt avseende att påverka arbetsmarknads-politik och -praxis?
Genomförandefas (tidigare Del/Fas 2)	
Transnationella partnerskapet börjar arbeta	<ul style="list-style-type: none"> • Genomslag – har det transnationella partnerskapet börjat få positivt genomslag inom det område där det verkar (jobb med högre kvalitet, ökad anställningsbarhet för anställda, bättre social integrering, ökad jämställdhet osv.)?
Slutför arbetet	<p>Beslut fattas utifrån typ av utvärdering och budget som medger det</p> <p>Utvärderingsplan sätts i verket. Interna/externa utvärderare utses</p>
Del/Fas 3, Spridningsfas, kan ingå	<p>Slutlig utvärdering av genomförandet läggs fram</p>

Löpande bedömning av verksamhet och framgångar, grundat på gemensam planering, med kontinuerligt återflöde av information till samordnare och ansvariga för de transnationella partnerskapen (egenbedömning), är det tillvägagångssätt som vanligtvis används. Det kan göras uteslutande av parterna själva eller med hjälp av en extern utvärderare. Om den externa utvärderaren utvecklar utvärderingskriterier i samarbete med de transnationella parterna, utgör tillvägagångssättet ändå fortfarande huvudsakligen en egenbedömning.

Exempel: Granskning av andra experter

(TSA 1007 IRIS)

Detta TSA bygger på ett tidigare Horizon-partnerskap och använder ett utvärderingssystem där andra fackmän granskar arbetet. Tillvägagångssätt inbegriper delaktighet:

- partnerna har gemensamt utformat utvärderingsverktyg och metodik;
- UP har turats om att fungera som utvärderare.

Utöver processen med granskning av andra experter har TSA använt en oberoende utvärderare, som ger metodikstöd vid processen för utbyte av god praxis under personalutbytesbesök, transnationella seminarier och styrgruppsmöten.

En metod för lärande

EQUAL transnationella partnerskap får sannolikt ut mest av en **utvärdering med lärande**, som inkluderar alla partner när det gäller att fastställa vilka frågor som ska ställas, framgångskriterier och bedömning av resultaten. Denna metod avspeglar de löpande utvärderingar som genomförs på nationell nivå och den löpande bedömning som görs av alla deltagande UP. **Oavsett om en oberoende utvärderare används eller inte, är en betydande grad av egenutvärdering lämpligt för EQUAL.**

Exempel: utvärderingsindikatorer

(TSA 2886 PLANQUALITY)

Övergripande indikatorer som valts ut för utvärdering av "EQUAL Voices"

- A. Uppnå målen för det transnationella partnerskapet PlanQuality, med direkt informations- och kommunikationsutbyte mellan partner
- B. Det transnationella arbetets potentiella genomslag på nationell eller europeisk politik eller praxis
- C. Potential för utveckling av metoder och material som används gemensamt av partnerna
- D. Hur effektiv det transnationella partnerskapets organisation är
- E. Vilken publicitet den transnationella verksamheten uppnår

Några riktlinjer för utvärdering av transnationella partnerskap

Det är omöjligt att på ett effektivt sätt utvärdera ett UP eller transnationellt partnerskap om det inte råder klarhet kring:

- partnerskapets målsättningar och arbete;
- en rad resultatmål eller indikatorer som kan användas för att visa för det första hur relevant det som görs är och för det andra vilket genomslag det har.

Huvudfrågor och -punkter som ska granskas	Vem ska blandas in	Möjliga metoder	Möjliga indikatorer och resultatmål
• Resurser – är de tillräckliga med hänsyn till det transnationella samarbetets syften och målsättningar?	• Beslutsfattare (på EU- och nationell nivå)	Granskning av planer, budgetar och mötesanteckningar	• <i>Deltagande i budgetplanering</i> • <i>Kostnader uppdelade per verksamhet</i>
• Åtgärder och verksamhet – är de lämpade för de mål som ställs upp i TSA? Är de väl planerade och genomförda?	• UP och projektsponsorer samt finansieringsorgan (däribland Europeiska kommissionen)	Frågeformulär Intervjuer	• <i>All verksamhet accepterad som stödberättigad</i> • <i>Arbetsplanens tydlighet</i> • <i>Arbetsplanen överlämnad i tid</i>
• Deltagande – är deltagandet i det transnationella partnerskapet både brett och så omfattande som möjligt? Är det reellt eller symboliskt?	• Programansvariga (förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer)	Frågeformulär Intervjuer	• <i>Alla partner har fastställda uppgifter och roller</i> • <i>Alla partner deltar på alla möten</i>
• Genomslag – Vilket genomslag har det transnationella partnerskapet haft för att skapa jobb, anställningsbarhet, social integrering, jämställdhet? Vilket genomslag har det haft på lärande? Vilket genomslag på arbetsmarknadsstrategi? Har man i någon medlemsstat lärt sig av politik eller praxis i en annan?	• UP-partner och era transnationella partner	Frågeformulär Intervjuer Utvärderingsformulär som följer evenemang och produkter	• <i>Partnerna antar gemensamma metoder och produkter</i> • <i>Belägg för användning och nytta</i>
• Medvetenhet och lärande – finns belägg för att partner eller andra har lärt sig om utveckling och nya sätt att tänka kring arbetsmarknadsfrågor?	• Särskilda utestängda grupper som utsätts för diskriminering	Frågeformulär Intervjuer Utvärderingsformulär som följer evenemang och produkter	• <i>Alla partner sprider sitt arbete i alla partnerländer</i> • <i>Delar av arbetet översätts till andra språk för spridning (av tillverkare eller användare)</i>
• Processer och ledning - Har partnerskapet varit väl planerat och lett?	• UP-partner och era transnationella partner	Granskning av dokument och noteringar Intervjuer	• <i>Arbetet slutfört i tid</i> • <i>Arbetet slutfört inom budget</i> • <i>Partnerna har levt upp till sina planerade roller</i>
• Utfall och produkter – Hur kompletta och effektiva är de?	• UP-partner och era transnationella partner	Granskning av andra experter Frågeformulär Intervjuer	• <i>Produkter och resultat enligt plan</i> • <i>Skillnader och ändringar noterade</i> • <i>Bedömningar av kvalitet och lämplighet för ändamålet</i>
• Framtida samarbete mellan partnerna – Är det sannolikt att sådant kommer att äga rum efter att EQUAL transnationella partnerskap upphör?	• UP-partner och era transnationella partner	Intervjuer	• <i>Förekommer att partnerna använder partnerskapets material</i> • <i>Belägg för att partnerna ändrar politik eller praxis mot bakgrund av diskussioner i partnerskapet</i> • <i>Partnerna identifierar anknutna arbetsintressen</i>
• Det transnationella samarbetets mervärde - Kan detta identifieras och beskrivas med avseende på politik och praxis på lokal, regional, nationell och EU-nivå?	• UP-partner och era transnationella partner • Beslutsfattare (på EU- och nationell nivå)	Hänvisningar till nationell och EU-politik	• <i>Uppnådda resultat jämfört med planerade resultat</i> • <i>Uppnådda resultat jämfört med ej planerade resultat</i> • <i>Tillägg till nationell UP-arbetsplan</i> • <i>Hänvisningar till dem i politiskt eller tillämpningsmaterial</i>

Intern eller extern utvärdering?

Många partnerskap förlitar sig på intern utvärdering. Planerar man att ha extern utvärdering måste en budget finnas.

Typ av utvärdering	Huvudkännetecken	Starka sidor	Svaga sidor
Intern	<p>En personal- eller intressentgrupp från partnerskapet utformar och följer upp utvärderingen. Arbetet fördelas mellan parterna. Det sammanställs och skrivs samman av någon av dem, nästan säkert någon som också har partnerskapets gemensamma arbetsspråk som modersmål.</p> <p>Kan även inbegripa ett system med granskning av andra experter, där parterna utvärderar varandras processer och produkter.</p>	<p>Delaktighet - möjlighet att blanda in en lång rad medverkande, intressenter och stödmottagare i processen.</p>	<p>Tidskrävande - det kan förefalla vara ett billigare alternativ, men det måste utformas och administreras och detta innebär vanligtvis att ansvarig person eller samordnare får en extra uppsättning rapporter att skriva.</p> <p>Slutresultatets kvalitet bestäms sannolikt av kvaliteten på partnerskapets svagaste länk. En partner som inte lyckas genomföra sitt åtagande äventyrar hela insatsen.</p>
Extern	<p>En extern utvärderare ger partnerskapet ett tillvägagångssätt och en utformning för utvärderingen. Det kan vara någon av parternas externa utvärderare - med stor sannolikhet den partner för vilken det gemensamma arbetsspråket är modersmål.</p>	<p>Kan tillföra arbetet ett ytterligare erfarenhetsbaserat bidrag.</p> <p>Utvärderingen bör genomföras på ett professionellt sätt, enligt en av partnerskapet godkänd plan.</p>	<p>Kan vara okänsligt för parternas underliggande motiv och inom ett transnationellt partnerskap är det svårt för en ensam person att till fullo förstå de kulturella frågor som påverkar de olika parternas agerande.</p>
En kombination av intern och extern	<p>Inom ett transnationellt partnerskap handhas utvärderingen av en extern utvärderare, som skriver rapporterna. Parterna själva är med och utformar processen med utvärderaren och tillhandahåller det centrala materialet.</p> <p>Även granskning av andra experter kan användas med detta alternativ.</p>	<p>Kan begränsa kostnaden för en extern utvärdering.</p> <p>Kan bli en del av partnerskapets lärandeprocess.</p> <p>En process med granskning av andra experter som handhas av utvärderaren kan bli kraftfull och effektiv.</p>	<p>Svår att administrera, om inte den externa utvärderaren är nära engagerad i partnerskapet.</p>

partner

partner

partner

Ordlista och lista över förkortningar

En officiell [EQUAL-ordlista](#) tillhandahålls av Europeiska kommissionen och finns på webben. Ordlistan omfattar förklaringar till speciell terminologi och begrepp för EQUAL. Den översätts till Europeiska unionens språk. Nedan återfinns några förkortningar som används i guiden och som kan kräva ytterligare förklaring.

Förkortning	Begrepp	Förklaring
DPA	Avtal om utvecklingspartnerskap	Avtal som ingås mellan alla nationella partner, i vilket redogörs för arbetet och för vilka resurser de kommer att satsa på det.
UP	Utvecklingspartnerskap	Det sätt EQUAL-verksamhet genomförs på
EGDB	EQUAL:s gemensamma databas	Webb-databas som innehåller beskrivningar av alla EQUAL-UP.
ESF	Europeiska socialfonden	En av de fyra europeiska strukturfonderna. ESF ägnar sig åt utveckling av mänskliga resurser. Inkluderar gemenskapsinitiativet EQUAL och leds på nationell nivå av medlemsstaterna.
ETCIM	EQUAL Transnational Co-operation Internet Module	Webbverktyg som alla EQUAL transnationella partnerskap använder för att utveckla och säkerställa godkännande för sina TSA
EES	Europeiska sysselsättningsstrategin	Europeiska unionens strategi för att engagera medlemsstaterna för en aktivare arbetsmarknadspolitik
MA	Förvaltningsmyndighet	Det statliga organ i en medlemsstat som ansvarar för att administrera EQUAL
NAP	Nationell handlingsplan för sysselsättning	Medlemsstaternas svar på den europeiska sysselsättningsstrategin, där man anger hur deras nationella politik ska uppnå strategins målsättningar.
NSS	Nationell stödstruktur	Svenska ESF-Rådet (Medlemsstatsorgan med ansvar för att löpande bistå och följa upp EQUAL-UP)
TSA	Transnationellt samarbetsavtal	Avtal som ingås mellan alla transnationella partner. Avtalet redogör för arbetet och för vilka resurser de kommer att satsa på det. För att träda i kraft måste det godkännas av alla UP:s nationella förvaltningsmyndigheter. (I Sverige Svenska ESF-Rådet)

Bilaga med ytterligare förklaringar och exempel

1 Gemenskapsinitiativet EQUAL

1) Arbetet med Europeiska sysselsättningsstrategin (EES) inleddes vid Luxemburgtoppmötet 1997, det skulle utgöra en praktisk ram för en europeisk arbetsmarknadsstrategi. Varje år fastställs breda prioriteringar för europeiska sysselsättningsstrategin i form av europeiska sysselsättningsriktlinjer, som grundas på tre övergripande målsättningar:

- **Full sysselsättning**
- **Kvalitet och produktivitet på arbetet**
- **Sammanhållning och en integrerad arbetsmarknad**

De tre målsättningarna uppnås genom tio riktlinjer.

Dessa riktlinjer används sedan för att utforma de nationella åtgärder som beskrivs i de nationella handlingsplanerna för sysselsättning, i vilka läggs fram respektive lands förslag till verksamhet under det aktuella året för att skapa fler jobb och med högre kvalitet.

Mer information om den europeiska sysselsättningsstrategin finns på [Europeiska kommissionens webbplats](#).

[Tillbaka till huvuddokument](#)

2) De nio EQUAL-temana är:

- a) Att underlätta inträdet och återinträdet på arbetsmarknaden för dem som har svårt att integreras eller återintegreras på en arbetsmarknad som måste vara öppen för alla och
- b) att bekämpa rasism och främlingsfientlighet på arbetsmarknaden.
- c) Att ge alla möjlighet att starta en affärsverksamhet genom att tillhandahålla de verktyg som är nödvändiga för att starta en rörelse samt identifiera och utnyttja nya sysselsättningsmöjligheter i städer och på landsbygden samt
- d) att stärka den sociala ekonomin (den tredje sektorn), särskilt tjänster av samhällsintresse, med inriktning på att förbättra jobbens kvalitet.
- e) Att främja livslångt lärande och utveckla rutiner som motverkar utanförskap på arbetsplatsen för att därmed uppmuntra rekrytering och kvarhållande av personer som utsätts för diskriminering och ojämlig behandling i samband med arbetsmarknaden samt
- f) att stödja företags och anställdas förmåga att anpassa sig till strukturell ekonomisk förändring och användning av informationsteknik och annan ny teknik.
- g) Att förena familje- och yrkesliv jämte återintegrering av kvinnor och män som lämnat arbetsmarknaden, genom att utveckla flexibla och effektivare former av arbetsorganisation och stödtjänster samt
- h) att minska könsskillnaderna och segregering på arbetsmarknaden.
- i) Att hjälpa stödberättigade asylsökandes inträde på arbetsmarknaden och, vid eventuellt återvändande, hjälpa till med utbildning och yrkesutbildning som blir användbar för dem i deras hemländer.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) Tabell för jämförelse mellan riktlinjerna för den europeiska sysselsättningsstrategin 2004 och EQUAL-teman:

<p>Prioriterade åtgärder (riktlinjer) för 2004 års europeiska sysselsättningsstrategi</p>	<p>De nio EQUAL-teman som tar upp prioriteringar för mänskliga resurser inom europeiska sysselsättningsstrategin</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiva och förebyggande åtgärder för arbetslösa och inaktiva • Stimulera entreprenörskap och främja skapande av jobb • Fler och bättre investeringar i mänskligt kapital och strategier för livslångt lärande • Uppmärksamma förändringar och främja anpassningsförmåga på arbetet • Öka tillgången på arbetskraft och främja aktivt åldrande • Jämlikhet mellan könen • Främja integrering av och bekämpa diskriminering av missgynnade människor på arbetsmarknaden • Öka arbetets värde för individen genom stimulansåtgärder för att göra arbetet intressantare • Omvandla oredovisat arbete till normal sysselsättning • Främja yrkesmässig och geografisk rörlighet och förbättra överensstämmelsen mellan arbetskraft och sysselsättningstillfällen 	<ul style="list-style-type: none"> a) Underlätta inträdet och återinträdet på arbetsmarknaden för dem som har svårt att integreras eller återintegreras på en arbetsmarknad som måste vara öppen för alla. b) Bekämpa rasism och främlingsfientlighet på arbetsmarknaden. c) Ge alla möjlighet att starta en affärsverksamhet genom att tillhandahålla de verktyg som är nödvändiga för att starta en rörelse samt identifiera och utnyttja nya sysselsättningsmöjligheter i städer och på landsbygden. d) Stärka den sociala ekonomin (tredje sektorn), särskilt tjänster av samhällsintresse, med inriktning på att förbättra jobbens kvalitet. e) Främja livslångt lärande och utveckla rutiner som motverkar utanförskap på arbetsplatsen för att därmed uppmuntra rekrytering och kvarhållande av personer som utsätts för diskriminering och ojämlig behandling i samband med arbetsmarknaden. f) Stödja företags och anställdas förmåga att anpassa sig till strukturell ekonomisk förändring och användning av informationsteknik och annan teknik. g) Föreuna familje- och yrkesliv jämte återintegrering av kvinnor och män som lämnat arbetsmarknaden, genom att utveckla flexiblare och effektivare former av arbetsorganisation och stödtjänster. h) Minska könsskillnaderna och segregering på arbetsmarknaden.
	<p>Ingår inte i europeiska sysselsättningsstrategin, men är också en EQUAL-prioritering</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Stödja integrering av asylsökande socialt och i arbetslivet.

3) Bland **mekanismer för att stärka kvaliteten på transnationell verksamhet** mellan UP och säkerställa relevant och användbart utfall inom ramen för EQUAL-initiativet finns:

- **Synkronisering av genomförandet av nationella EQUAL-program**, för att säkerställa effektivt transnationellt samarbete.
- Stöd och bistånd under etableringsfasen, för att bistå vid **identifiering av lämpliga transnationella partner** (minst en) och utarbetande av ett transnationellt samarbetsavtal (TSA). Detta innebär tillgång till rådgivning och en databas över UP i alla medlemsstater.
- Krav på strategiska planer och goda arbetsprogram för genomförandefasen (Del/Fas 2), både på nationell och transnationell nivå, vilket gör alla partner i UP **delaktiga** att engagera sig i arbetet.
- Gemensamma bestämmelser för att dela resurser och gemensamma krav för att **planera ett transnationellt arbetsprogram**.
- Betoning av spridning och överföring av resultat – horisontellt och vertikalt – inom ramen för en **strategi för spridning och påverkan på politiken** för alla nationella EQUAL-program, för att säkerställa största möjliga genomslag på den nationella politiska utvecklingen (en multiplikatoreffekt).

2 Transnationellt samarbete

1) Bland de **särskilda mekanismer och instrument** som integrerats i utformningen av EQUAL-initiativet, för att hjälpa UP och deltagare att klara av några av de problem som hittills varit förknippade med att etablera och vidmakthålla transnationella partnerskap finns:

- Synkronisering mellan medlemsstaterna av tidplanen för att öppna det transnationella fönstret (1 januari 2005), för att bistå vid samordningen av transnationell utveckling och verksamhet.
- Medlemsstaternas förvaltningsmyndigheters åtagande att samråda med varandra innan de godkänner något transnationellt samarbetsavtal (TSA).
- Bistånd från förvaltningsmyndigheterna, med att utveckla UP och transnationella partnerskap och deras tillhörande integrerade arbetsprogram.
- Finansiellt stöd och råd till UP under etableringsfasen, för att bistå med ett effektivt sökande efter transnationella partner och vid utvecklingen av transnationella samarbetsavtal (TSA) med hög kvalitet;
- Kommissionen
 - har tillhandahållit den elektroniska infrastrukturen för en databas för att söka efter och hitta transnationella partner;
 - tillhandahåller en elektronisk plattform för att underlätta presentation och uppdatering av, samt samråd kring TSA;
 - underlättar för ett forum för utbyte av god praxis vid transnationellt samarbete.
- UP:s deltagande i tematiska nätverk

[Tillbaka till huvuddokument](#)

2) Matris för att illustrera transnationella formella och informella anknytningar mellan organisationer eller enskilda, som spelar olika roller inom de deltagande UP

I nedanstående exempel återges en enkel modell av ett transnationellt partnerskap, där samarbetet inte är begränsat till kollegor på samma nivå, utan även inbegriper anknytningar till andra aktörer.

UP 1	UP 2							
	Ordf	Samordn.	Utb. organ	Lok. mynd.	Fackfören.	Arbetsorg.	Praktikanter	Lok. arb.förm.
UP:s ordförande/samordnare		X						
TSA-samordnare		X						
Utbildningsorgan			X					
Lokal myndighet								
Fackförening					X			
Arbetsgivarorganisation			X					
Praktikanter			X				X	
Lokal arbetsförmedling					X	X		X

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) Modell 1: informations- och erfarenhetsutbyte

Denna modell utgör vanligtvis utgångspunkten för transnationellt samarbete och utgör även en gemensam nämnare för samtliga nedanstående modeller. Partnerna utbyter information om sina strategier och om bakgrunden till sin verksamhet. Partnerna har i detta skede inte uttryckligen definierat några *gemensamma* konkreta målsättningar för sitt samarbete.

Två eller flera UP (i olika medlemsstater) försöker exempelvis utveckla utbildningspaket för att hjälpa missgynnade grupper att åter komma in på arbetsmarknaden. Som en del av sitt transnationella samarbete utbyter de helt enkelt information med varandra om varandra, sina olika bakgrunder och om sina olika tillvägagångssätt för att utveckla utbildningspaketet. En del användbara idéer kanske utbyts,

men det handlar mest om slump och mindre om avsikt och i vissa fall kanske det inte blir något fruktbart utbyte av kunskaper, erfarenheter eller expertkunnande.

Detta tillvägagångssätt i fråga om transnationellt samarbete hjälper ett UP att bedöma och **jämföra** sin egen verksamhet och de egna resultaten i ett europeiskt sammanhang.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

4) Modell 2: parallell utveckling av nyskapande metoder

I denna modell delar och eftersträvar partnererna en specifik gemensam målsättning, men de arbetar ändå oberoende av varandra (parallellt) med att praktiskt förverkliga sitt utvecklings-, försöks- och valideringsarbete. Erfarenhetsutbytet är mindre generellt och mer systematiskt målrelaterat än i den första modellen. Det utgör ett systematiskt försök att säkra stöd vid utveckling av innovationer, av partner med gemensamma målsättningar.

Med hänvisning till föregående exempel ([Modell 1](#)) bedömer och utvärderar två eller fler UP varandras målsättningar på ett systematiskt sätt och kommer överens om en gemensam uppsättning mål, arbetsätt, metoder, utvärderingskriterier m.m. Men för att uppnå målsättningarna och vid utveckling, utprovning och validering arbetar de ganska oberoende av varandra. Efter att ha kommit överens om och förhandlat fram en gemensam målsättning, utbyts innovationer, upptäckter och visst kunnande på ett systematiskt sätt.

Denna modell för transnationellt samarbete hjälper även UP att **jämföra** sin egen verksamhet och de egna resultaten.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

5) Modell 3: import, export eller antagande av nya metoder och anpassning av dem till den egna situationen

Denna modell utgör vanligen en variant av eller fortsättning på modellen med "parallell utveckling" (Modell 2), som blir aktuell när det under det löpande transnationella samarbetet står klart att ett UP redan har en till stor del "komplett" och validerad lösning på ett gemensamt problem. I så fall gör det transnationella samarbetet att partnererna får tillgång till insikter som den andra partneren redan har.

Inom ramen för denna modell delar två eller fler UP rutinemässigt resultaten av utvecklingen av den egna försöksverksamheten och valideringsarbetet, genom att redogöra för vad som fungerar och vad som inte gör det och varför. Alla partner har glädje av erfarenhetsutbytet, vilket resulterar i ändringar av innehåll, stil och metoder för de ursprungliga lösningarna. I sådana fall inriktas kunskapsutbytet mellan UP på att hitta sätt att förbättra det ytterligare.

För att underlätta överförings- och integreringsprocessen kan denna modell för transnationellt samarbete kompletteras med olika slags "mentorskap" eller utbytesmodeller. Den omfattar även ett slags "**skuggning**", särskilt i de fall då en eller flera partner försöker överföra expertkunnande och kunskaper från en annan, som redan har omfattande erfarenhet på det aktuella området.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

6) Modell 4: Gemensam utveckling av tjänst, produkt eller system – fördelning av uppgifter med en gemensam målsättning.

Denna modell blir ofta resultatet för partnerskap som funnits under en viss tid. Den förutsätter att problemet uppfattas likadant och att det finns en gemensam avsikt att hitta en lösning på det genom att medvetet använda sig av enskilda deltagares starka sidor. Vilka steg som krävs för att lösa problemet har definierats och de uppgifter som följer därav har delats upp mellan de transnationella partnererna.

Med hänvisning till exemplet med utbildningspaketet (beskrivet i Modell 1) kommer återigen två eller flera UP från början överens om gemensamma mål och gemensam utveckling av utbildningspaketet. De arbetar kontinuerligt tillsammans för att hitta en gemensam "lösning", som stämmer överens med

deras individuella behov, vilket kan innefatta en överenskommen arbets- och uppgiftsfördelning, beroende på deras olika specialistkompetenser. I sådana fall kan det sannolikt vara till hjälp att bilda ett transnationellt partnerskap med ett eller flera UP (i andra medlemsstater), som har *kompletterande* erfarenheter, kunskaper och resurser. Det är mot denna bakgrund sannolikt att alla UP, när den gemensamma lösningen väl uppnåtts, måste anpassa den gemensamma "produkten", så att den svarar mot behoven med deras egna lokala förutsättningar. Man måste hålla behovet av sådan anpassning i minnet i början, när möjligheterna för gemensam utveckling av en gemensam produkt eller system diskuteras med potentiella transnationella partner.

I detta fall liknar transnationellt samarbete "**vänortssamarbete**", genom att de två (eller flera) parterna med sitt gemensamma arbete och sin relation söker nå ömsesidiga och likvärdiga fördelar. Eftersom relationen sannolikt blir bestående vinner man ofta de ömsesidiga fördelarna under en längre tid och de kanske faller utom ramen för vad man ursprungligen väntade sig.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

7) Modell 5: utbyte av centrala aktörer, praktikanter, utbildare och andra.

Utbyte av deltagare eller personal mellan transnationella partner förekommer ofta parallellt med en eller flera av de andra fyra modellerna. Men denna verksamhet måste sträcka sig utöver studiebesök (annars skulle den omfattas av den första modellen för samarbete). Det måste finnas en exakt definition av de särskilda målsättningarna för utbytet, med avseende på vidare utveckling av och framsteg mot de gemensamma transnationella målen.

Med hänvisning till föregående exempel (Modell 4), har det transnationella samarbetet sannolikt glädje av arrangemang för personalutbyte (utbildare, innehåll- och systemdesigner, praktikanter osv.) mellan de transnationella parterna, t.ex. för att prova ut och validera gemensam produkt- eller systemutveckling efter hand som den uppstår. Sådant personalutbyte blir naturligtvis också fruktbart för att främja gemensam utformning och utveckling av verksamheten.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

8) Vissa UP kommer att ha mycket specifika tankar om vilket slags partner i andra medlemsstater de letar efter och vill arbeta med. Det är sannolikt fallet när ett UP arbetar med en mycket specifik fråga eller med ett väl definierat slags missgynnade personer (t.ex. arbetar med att öka tillgången till arbete oavsett kön). Partnerskap mellan UP i olika medlemsstater måste emellertid inte grundas på att de arbetar inom samma EQUAL-tema. Att arbeta med liknande slags organisation, försöka lösa samma typ av problem eller att försöka integrera en liknande social grupp kan vara en lika viktig gemensam inriktning. Alla EQUAL-teman bör övervägas då man planerar för transnationellt arbete och söker partner.

Närmare information finns i Kapitel/Avsnitt 4, Hitta en partner.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

9) Vid godkännandet tilldelas UP något av de prioriterade teman som väljs av deras medlemsstater (se nedan). När man utvecklar transnationella partnerskap kommer UP att välja partner som arbetar inom samma eller andra teman, i en eller flera andra medlemsstater. Inplaceringen i ett visst tema ska inte begränsa det transnationella samarbetets omfattning, utan kan bidra till att säkerställa en klar inriktning och utveckling av gemensamma målsättningar när man förhandlar fram ett transnationellt samarbetsavtal och arbetsprogram mellan partner.

EQUAL-initiativet har en tematisk inriktning med nio teman (se Avsnitt 1). Alla medlemsstater har enats om att prioritera det tematiska område som ägnas åt integrering av asylsökande. Dessutom har de flesta medlemsstater inom ramen för sina gemenskapsinitiativprogram valt ett antal prioriterade områden bland övriga åtta teman. Fem medlemsstater (Grekland, Nederländerna, Portugal, Republiken Tjeckien och Tyskland) har valt att prioritera samtliga nio områden. En fullständig förteckning över medlemsstaternas prioriterade områden finns i Avsnitt 1.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

10) Verkligt effektivt transnationellt samarbete och partnerskap tenderar att vara kostsamt, både i fråga om **mänskliga och finansiella resurser** och detta medför än en gång begränsningar beträffande vad man realistiskt sett kan uppnå. Partnerskapsansvariga måste, tillsammans med sina transnationella

partner, noggrant utvärdera vad det skulle kosta i fråga om tid och pengar att förverkliga sina mål och vid behov vara beredda att justera målsättningarna för att se till att dessa är möjliga att uppnå.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

11) **Tid** och tidsramen för att tillhandahålla utfallet är en annan begränsande faktor. Arbetsprogrammet slutförs under UP:s genomförandefas och denna varar i 2-3 år. Spridningsverksamhet äger rum som en del av genomförandet, men kan utgöras av en separat verksamhet som löper parallellt med genomförandet av utvecklingsarbetet. Det tar tid att utveckla, prova ut och validera ny praxis, nya system och produkter och ännu längre tid att sprida och införa för att påverka politiken. Återigen måste UP vara införstådda med dessa begränsningar och därför utveckla realistiska målsättningar.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

12) Den stora mångfalden bland Europas lokala samhällen, regioner och medlemsstater ger gott om möjligheter att lära av varandra och utgör grunden för principen om transnationellt samarbete inom EQUAL-initiativet. Men mångfald kan också medföra problem, särskilt för dem som inte redan bekantat sig med transnationellt samarbete i ett europeiskt sammanhang. **Skillnader** i fråga om kultur, språk och synsätt kan innebära att saker och ting tar längre tid och är svårare att uppnå. Tidigare erfarenhet av att arbeta transnationellt är en enorm fördel – man vet vad man kan vänta sig. Om ni saknar sådan erfarenhet är intensiv dialog och noggrann planering med potentiella transnationella partner i ett tidigt skede avgörande för att förbereda sig på och klara av eventuella problem.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3 Förbereda för transnationellt samarbete

1) I nedanstående hypotetiska exempel sammanfattas de första svar som utvecklas av UP-sponsorer på de centrala frågor som tas upp ovan. För EQUAL måste dessa svar bli mer komplicerade, eftersom EQUAL ska främja transnationella anknytningar mellan flera aktörer och på flera plan.

Exempel på en första skiss för de transnationella aspekterna

I vårt UP föreslår vi att på lokal/regional nivå

1. Framställa ett interaktivt material om sysselsättningsprogram som innefattar stöd som främjar integrering av personer med funktionshinder på små och medelstora företag.
2. Paketet riktar sig till ägare av små och medelstora företag och rådgivare som arbetar på arbetsförmedlingar.
3. Det är känt att små och medelstora företag i begränsad utsträckning anammar de finansiella möjligheter och stödmöjligheter som har anknytning till sådana sysselsättningsprogram och ägare av små och medelstora företag har begränsad kunskap om dem. Projektet kommer att göra det möjligt för oss att etablera närmare kontakt mellan små och medelstora företag och arbetsförmedlingar, vilket bör leda till att löpande utbildningar tillhandahålls.
4. Projektet är nyskapande, eftersom det syftar till att ge information om nya program till en målgrupp på ett nytt sätt, som gör att användarna själva kan räkna ut de potentiella finansiella fördelarna.

Transnationella aspekter:

5. Materialet kommer i sig att omfatta viktiga transnationella aspekter, eftersom vi avser att ge exempel på hur sådana ordningar lyckats på andra ställen (i andra medlemsstater) och dessutom kommer materialet att finnas tillgängligt på alla partnerspråken.
6. Produkten kommer att utvecklas av ett transnationellt team, som kommer att utbyta information och kunskaper och gemensamt genomföra en jämförande undersökning. Studiebesök kommer att genomföras och produkten kommer att skräddarsys efter förutsättningarna i alla deltagande medlemsstater samt dessutom provas ut och spridas i alla deltagande medlemsstater.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

2) Checklista över erforderliga resurser

Resurser och förutsättningar	Finns	Kan uppnås	Kan sannolikt inte uppnås
Ett partnerskaps-team med medlemmar som tillsammans har rätt fallenhet, kunnande och erfarenhet.	[]	[]	[]
En team-ledare som är beredd att sätta av tillräckligt med tid, vara en engagerad värd för transnationella gäster och välinformerad om transnationella frågor.	[]	[]	[]
Sätta av tillräckligt med tid för teamet för transnationella delar och för annan UP-verksamhet.	[]	[]	[]
Språkkunskaper eller tillgång till översättare eller tolkar.	[]	[]	[]

Tillgång till kontor och kommunikationssystem (telefon, fax, e-post, datorer med tillgång till Internet*, kopieringsmaskin(er)).	[]	[]	[]
Engagemang från den egna organisationens nyckelaktörer (verkställande chef, högre ledning, andra nyckelpersoner inom personalen).	[]	[]	[]
En styrgrupp för utvecklingspartnerskapet, bestående av stödmedlemmar och organisationer som vill förknippas med, visa stöd för eller tillskjuta resurser för ert transnationella arbete.	[]	[]	[]
Mekanismer för att överföra erfarenhet och resultat från transnationellt arbete till UP:s alla partner och deltagare och för att ge dem möjlighet att delta i transnationella lärandeprocesser.	[]	[]	[]

* **OBS:** tillgång till Internet kommer att vara av central betydelse för att hitta transnationella partner med hjälp av EQUAL:s gemensamma databas (EGDB) och för att registrera ett transnationellt samarbetsavtal (TSA).

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) Checklista över frågor rörande potentiella partner

- Vad bör känneteckna (fysiskt, organisatoriskt, historiskt, verksamhetsrelaterat eller erfarenhetsmässigt) potentiella partner?
- Vilka särskilda bidrag (kunskaper, erfarenheter, färdigheter osv.) förväntar ni från en potentiell partner?
- Kräver ni att era potentiella partner ska ha tidigare erfarenhet av arbete i en transnationell miljö?
- Finns det några särskilda kriterier potentiella partner ska uppfylla, såsom plats, gemensamt språk eller (t.ex.) erfarenhet av nära samarbete med små och medelstora företag osv.
- Vad kan ni och ert UP erbjuda potentiella partner?

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) Er idealiska partner profil

Er idealiska partner profil		
Kriterium	Skulle föredra	Tillräckligt med

- Land
- Typ av organisation, storlek
- Arbetsmarknadens utseende (problem, hinder, dynamik)
- EQUAL-teman
- Synsätt
- Sektor
- Samarbetsområde
- Erfarenhet från område eller tema
- Typ av transnationell verksamhet som söks
- Tidigare transnationell erfarenhet
- Arbetspråk
- Andra organisationer i det lokala partnerskapet/styrgruppen

[Tillbaka till huvuddokument](#)

5) Övervinna kulturella skillnader

- Ha ett öppet sinnelag. Acceptera att det finns andra sätt att jobba på. Ha tålamod.
- Försök skaffa information om er partners land och kultur i förväg och inte bara under möten. Bland informationskällorna finns: webben, bibliotek, institutioner som British Council, Goethe-institutet, Istituto Italiano di Cultura, Alliance Française, international Chambers of Commerce och mer specialiserade institutioner, som Cedefop (europeiskt centrum för utveckling av yrkesutbildning) och ETF (Europeiska yrkesutbildningstiftelsen).
- Lita inte bara till skriftlig kommunikation. Anamma en diskussionskultur. Använd inte ett stoppur för att hålla tider. Var känslig för formella och informella kulturer i andra medlemsstater.
- Kom överens om ett gemensamt partnerskapsspråk. Det kanske ofta är engelska, men tänk på att franska kanske är det första främmande språket för många partner från södra Europa.
- Se till att ni har tillräcklig språkkapacitet i den egna organisationen. Ordna vid behov med översättning och tolkning (glöm inte budgetera för detta – det är dyrt). Var kreativ när ni behöver hjälp, t.ex. från personliga bekanta, lokala språklärare eller -studerande.
- Diskutera med era partner exakt vad ni menar med vissa begrepp. Gör en ordlista över begrepp eller använd bilder och teckningar, för att undvika missförstånd senare.
- När ni leder ett möte, så se till att alla förstår och kan följa med i diskussionen. Sammanfatta regelbundet vad som sagts och kontrollera att alla förstått. Skriv upp de viktigaste rubrikerna på blädderblock. Se till att alla har möjlighet och tillräcklig tid för att uttrycka sin åsikt.
- Underskatta aldrig språkets betydelse och inverkan – särskilt om det inte är ert eget.
- Gör klart vilka befogenheter partner har att fatta beslut rörande partnerskapet och dess möten.
- Förklara er organisations kultur för era partner och försök få reda på mer om deras.
- Var inte rädd för att tala på möten eller för att vid behov uttrycka tvivel. Tänk på att möten är det mest direkta sättet att klargöra era mål och reda ut åsiktsskillnader. Då undviker man att bli frustrerad senare.
- Redogör för ert UP:s och ert lands starka sidor.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

6) Fem slags seminarier kan övervägas för att syssla med sådana frågor:

- **Seminarier för att föra erfarenhet vidare**, där man drar nytta av erfarenhet hos personer som genomfört interkulturella projekt, tillbringat tid utomlands, deltagit i interkulturella förhandlingar osv.

- **Informationsinriktade seminarier** är inte seminarier i ordets egentliga betydelse, utan snarare föreläsningar som ger allmän information om en kulturell regions etniska och religiösa struktur och om dess klimat och politiska och sociala bakgrund.
- **Beteendeinriktade seminarier** ger råd och tips om hur man beter sig, vanligen i form av regler för "vad som till varje pris måste undvikas". T.ex. betraktas det i Grekland som en förolämpning att sträcka fram en öppen hand mot någon ("moutza").
- **Seminarier inriktade på att stimulera eftertanke**, för att uppleva och förstå sina egna reaktioner på främlingskap och de kulturspecifika normer och värderingar som ligger till grund för det egna agerandet (använder oftast övningar med kultursimuleringar).
- **Seminarier för att förstå främmande kulturer**, där man lyfter fram de kulturella normer som styr samarbetet mellan parterna. Kulturella normer definieras som "allt slags uppfattning, tänkande, bedömande och agerande som betraktas som normalt, självklart, typiskt och bindande av en majoritet inom en viss kultur" och utifrån vilka det egna och främmande beteenden bedöms och bestäms*.

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

[Tillbaka till huvuddokument](#)

7) Immateriella rättigheter och tredjemans brukarrätt

UP måste säkerställa att alla resultat som uppnås (produkter, instrument, metoder osv.) blir offentliggjorda och fullt tillgängliga för tredje man, som endast får använda dem för eget bruk. Den skyldigheten omfattar även utfallet av gemensam transnationell verksamhet. Håll i minnet att rättsliga och därtill hörande bestämmelser rörande försäljning av produkter från finansierad verksamhet (och immateriella rättigheter) inte är enhetliga över hela Europa. Men enligt strukturfondsförordningarna utgör intäkter under avtalsperioden från försäljning, tjänster, avgifter m.m. inkomster som minskar beloppen för medfinansiering genom ESF. Ni bör därför inhämta vägledning från er förvaltningsmyndighet om era resultat kan ha ett kommersiellt värde och om ni avser att utnyttja resultaten kommersiellt.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

4 Hitta transnationella partner

1) Fundera över följande frågor när ni organiserar sökandet:

- Vem ansvarar för att samordna detta arbete inom ert UP, vilket mandat måste någon få och vem ska få det?
- Vem ansvarar för att ta kontakter?
- Hur och med vilka resurser ska sökandet genomföras?
- Efter vilka kriterier ska partnerna till slut väljas ut och av vem?
- Vilka tidsfrister är planerade för de olika stegen av detta arbete?

[Tillbaka till huvuddokument](#)

2) Ni kommer att kunna söka i EGDB med hjälp av:

Fritextsökning: gör att man kan göra sökningar som baseras på en rad bokstäver (nyckelord) i alla datafält. Systemet medger även att man söker efter ett visst ord i ett visst fält (t.ex. i UP-beskrivningen eller i UP-målsättningarna). Vill man förfina sökningen efter en första sökning kan man lägga till fler kriterier.

Kombinerad/Avancerad sökning: Gör att man kan söka med mer exakta kriterier och kombinera olika filter med möjligheten att fritextsöka. Man kan exempelvis söka efter ordet "exclusion (utesläppning)" i fältet "UP-beskrivning" (fritextsökning), men bara bland de franska och engelska UP som arbetar med temat "Underlätta inträdet på arbetsmarknaden" (kombinerad/avancerad sökning). Skillnaden mellan kombinerad och avancerad sökning ligger i antalet filter som kan användas.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) Några tips för att hjälpa er använda EGDB

- Se till att innan ni börjar göra klart vilka som är de centrala (dvs. minimi) egenskaper ni hoppas hitta hos potentiella transnationella partner och deras arbetsprogram. Börja med en så bred sökning som möjligt, så att inga potentiellt intressanta partner utesluts.
- I riktlinjerna för EQUAL har tidigare angetts att UP *helst* ska välja partner som arbetar inom *samma* tema. Erfarenheten visar att man ska satsa på att tänka kreativt i fråga om möjligheterna att utveckla transnationellt samarbete. Beroende på medlemsstaternas inriktning inom respektive tema, återfinns man liknande verksamhet i flera teman.
- Var hela tiden uppmärksam på att frågor och problem kan klassificeras på olika sätt mellan de nio EQUAL-temana i olika medlemsstater. Yrkesutbildning för personer med funktionshinder kan till exempel passa in i mer än ett tema.
- Tänk på att kreativa och nyskapande partnerskap ofta uppstår när *olika* partner med *skilda* erfarenheter och expertkunskaper (men gemensamma mål) förs samman.
- Börja inte finslipa sökningen förrän ni är säkra på att ha tillräckligt med information för att på ett säkert sätt begränsa sökkriterierna.
- Tänk på att sökresultat, särskilt vid sökningar på engelska eller franska, kanske bara baseras på en sammanfattning av vad som ursprungligen lämnats in.
- Var uppmärksam när ni tolkar ett resultat av en sökning, eftersom samma ord kan ha skilda betydelser på olika språk och i skilda sammanhang. Använd [ordlistan på EQUAL:s webbplats](#).
- Var beredda att använda telefon, fax eller e-post för att begära förtydliganden eller ytterligare information från andra UP.
- Räkna inte med att hitta partnerskap som ser ut ungefär som ert eget och som arbetar med samma problem på samma sätt. Och även om ni gör det, så fråga er själva om ett samarbete med en sådan partner skulle vara tillräckligt givande.
- Var slutligen uppmärksamma på politiskt korrekt "kod" och terminologi och dra inga förhastade slutsatser. Samråd med er nationella stödstruktur om sådana frågor.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

4) Alla medlemsstater har på grundval av sina gemenskapsinitiativprogram fastställt egna **finansiella utgiftsbegränsningar** per UP under etableringsfasen (tidigare Del/Fas 1). I vissa länder kan UP göra av med så mycket som 40 000 euro på förberedande besök m.m., för att etablera transnationella partnerskap. I några fall kan gränsen ligga så lågt som 10 000 euro. Dessa skillnader måste ni vara medvetna om när ni planerar förberedande besök. Tänk också på att tilltänkta partner kanske har stramare finansiella begränsningar än ni har. Det kan även skilja sig mellan graden av medfinansiering och detta kan påverka denna dynamik ytterligare. Närmare uppgifter om varje medlemsstat finns i den landspecifika information om transnationalitet som från slutet av 2004 finns på [EQUAL:s webbplats](#).

[Tillbaka till huvuddokument](#)

5) Några tips om **förberedelser för det första mötet** med potentiella partner

- Bästa sättet att lära känna sina partner är genom personliga möten, där man kan ta reda på mer om partnerorganisationerna och om de system de verkar inom. Allra viktigast är att man har tid att diskutera och ta upp frågor.
- Ta er tid för att lyssna noga på alla. Ta vara på det här tillfället för att ta reda på de olika UP:s syften och metoder och vad de olika aktörerna har gemensamt.
- Se till att ni får träffa personer med olika roller och från olika organisationer som blir centrala för att driva UP:s arbete framåt – och inte bara konsulter, personer som sköter UP:s sekretariat eller företrädare för stödjande organ.
- Utväxla skriftligt material före mötet: information om ert UP och dess strategi i sammandrag, liksom om orsakerna till diskriminering och utestängning och nationell politik för utbildning och yrkesutbildning eller sysselsättning som ert UP tänker ta itu med. Kanske en uppställning med ert UP:s centrala aktörer och inom vilken bredare regional- eller sektorspolitik de fungerar.
- Tänk på att begrepp som yrkesutbildning, utbildning, praktik, vägledning och arbetsmarknad kan omfatta skilda aspekter i andra länder.
- Leta efter partner som är kompatibla i fråga om: deltagande organisationers huvudmålsättningar och centrala verksamhet, förväntningar avseende utfallet av det transnationella arbetet, motivering och engagemang för transnationellt arbete, arbetsstil och inställning samt användning av ett gemensamt arbetspråk.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

6) Beslut om en transnationell partner måste grundas på:

- En god förståelse för varandras syften och insikt om vilka möjligheter och begränsningar som ligger bakom deras verksamhet;
- Förståelse för varandras kulturella, lagstiftningsmässiga och kommersiella bakgrund;
- God kännedom om varandras organisationsstruktur och arbetssätt;
- Att expertkunnskap och erfarenhet kompletterar varandra, för att stimulera nyskapande: se upp med en tendens att leta efter organisationer som alltför mycket liknar er egen.
- En överenskommelse rörande beprövade kommunikationssätt samt
- Att man etablerat goda relationer.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

7) När ni anordnar det **första mötet** med en eller flera potentiella partner finns det ett antal punkter som värdorganisationen bör tänka på:

- Överväg att anordna en officiell mottagning för att höja den lokala medvetenheten om UP:s strategi och för att knyta ert UP:s partner närmare samman.
- Se till att deltagarna i förväg informeras om logistiska arrangemang (resa, logi, mötestider osv.) och att det finns en klar överenskommelse om vem som ska betala vad.

- Välj möteslokaler med omsorg, se till att all erforderlig utrustning finns tillgänglig och fungerar och att strukturen lämpar sig både för formellt och informellt utbyte.
- Överväg att engagera en extern expert för att underlätta diskussionen och om ni gör det, så se till denne informerats väl i förväg.
- Planera dagordningen omsorgsfullt och se till att alla frågor ges tillräckligt med tid för diskussion och att alla deltagare kan göra inlägg.
- Ge alltid alla deltagare ordentligt med tid för att presentera sig och se till att det blir gjort vid mötets början. Då säkerställer man att alla talar vid det första mötet, vilket är viktigt för gruppens sammanhållning.
- Se till att dagordningen ger utrymme för er tilltänkte partner att presentera sin bakgrund, sina åsikter och behov.
- Använd mötet och dagordningen för att identifiera vilka resurser som finns tillgängliga för det potentiella partnerskapet, vilka som behöver skaffas och eventuella problem som måste lösas.
- Sikta på att avsluta mötet med att en första arbets- och handlingsplan görs upp, erforderliga rutiner som behöver fastställas osv.
- Sträva efter att så snart som möjligt efter mötet utarbeta och översända en skriftlig sammanfattning av mötets viktigare beslut, eftersom en skriftlig uppteckning kan hjälpa till att undvika eventuella missförstånd som kan uppstå på grund av språkhinder.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

8) Anslutningsländer september 2004: Bulgarien, Kroatien, Rumänien och Turkiet.

Phare-länderna

- Bulgarien
- Rumänien

För ytterligare information, se: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

[Tillbaka till huvuddokument](#)

9) Stater som omfattas av **Tacis**-programmet är:

- Armenien
- Azerbajdzjan
- Vitryssland
- Georgien
- Kazakstan
- Kirgizistan
- Moldavien
- Ryska federationen
- Tadzjikistan
- Turkmenistan
- Ukraina och
- Uzbekistan

Omfattas sedan 2003 av ALA-programmet:

- Mongoliet

För ytterligare information, se: http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm

[Tillbaka till huvuddokument](#)

10) Länder inblandade i **Meda**-programmet är:

- Algeriet
- Egypten
- Jordanien
- Libanon
- Marocko
- Palestinska myndigheten
- Syrien
- Tunisien och
- Israel

För ytterligare information, se:

http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/euro_med_partnerhip/

[Tillbaka till huvuddokument](#)

11) Länder som omfattas av **Cards**-programmet är:

- Albanien
- Bosnien-Hercegovina
- Kroatien
- Federala republiken Jugoslavien
- Före detta jugoslaviska republiken Makedonien

För ytterligare information: http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/docs/index.htm

[Tillbaka till huvuddokument](#)

12) EU-medel kan även finnas tillgängliga för detta slags verksamhet inom ramen för Phare, Tacis, Meda och Cards, även om förfaranden och tidsramar för dessa program skiljer sig ganska mycket från EQUAL:s. Utan att gå närmare in i detalj på tekniska uppgifter om programmeringsförfaranden, är det bra att känna till vissa aspekter, så att ni kan planera ert transnationella arbete med en partner utanför EU på ett realistiskt sätt.

För det första har en medverkande från ett land utanför EU inte tillgång till ovan nämnda finansiering om inte dess regering *tar initiativet* till att be Europeiska kommissionen om finansiering av ett projekt av EQUAL-typ inom ramen för det EU-program landet är mottagare av bidrag ur (t.ex. Phare för Rumänien, Tacis för Georgien osv.). Begäran måste ingå i ett nationellt program av typ gemenskapsinitiativprogram, som varje eller vartannat år lämnas till kommissionen.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

5 De första stegen mot ett transnationellt avtal

1) *"Inom vårt partnerskap är principen om nerifrån och uppåt mycket viktig. För oss låg värdet i vårt internationella samarbete och de nationella projekten i att ha de funktionshindrede själva som projektskapare."*

[Tillbaka till huvuddokument](#)

2) Utse en transnationell samordnare

För att bli framgångsrik måste transnationellt samarbete ledas effektivt. Oavsett vilken ordning de transnationella partnererna kommer överens om för den övergripande samordningen av transnationell verksamhet, rekommenderas alla UP att utse en transnationell samordnare. Den personen ansvarar, för UP:s räkning och enligt ett tydligt mandat, för:

- att identifiera och välja ut potentiella transnationella partner;
- att förhandla fram det transnationella samarbetsavtalet med de transnationella partnerna;
- att (med de transnationella partnerna) utveckla och leda den transnationella arbetsplanen;

- att följa upp och utvärdera transnationell verksamhet;
- att organisera och leda möten och evenemang där UP är värd, vid besök av transnationella partner
- kommunikation med och sammanfattningar för att hålla UP:s medlemmar informerade om alla transnationella frågor (däribland beslutsfattande).

En transnationell samordnare ska

- Ha tidigare erfarenhet av transnationellt samarbete,
- Ha kunskaper om det EQUAL-tema inom vilket UP och dess transnationella partner arbetar;
- ha kunskaper i det transnationella partnerskapets överenskomna arbetsspråk;
- Vara känslig för kulturella skillnader, särskilt sådana som rör de transnationella partnernas länder;
- Ha god kommunikationsförmåga;
- Vara skicklig förhandlare;
- Ha organisations- och ledningsförmåga samt
- Vara engagerad för transnationellt samarbete och verksamhet.

Ert UP bör mycket klart fastställa roll- och ansvarsfördelningen, särskilt rörande transnationell verksamhet, eftersom UP:s komplicerade strukturer (och de olika UP-aktörernas varierande grad av deltagande i det transnationella samarbetet) inte alltid står klara för dem som står utanför UP. UP bör särskilt lämna en klar redogörelse för sina strukturer för beslutsfattande.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) Ett realistiskt avtal

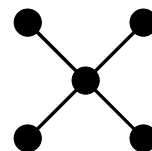
Några tips att tänka på när ni försöker komma överens om **arbetsprogrammet** och dess planerade utfall.

- Dämpa era ambitioner med realism. Era målsättningar och planerade utfall bör beakta de resurser som finns tillgängliga för att uppnå dem och avspegla utfallet av er "kapacitetsgenomgång".
- Det behöver nästan inte sägas att det är avgörande att alla partner klart inser det transnationella partnerskapets målsättningar och anammar dem.
- Kan man mellan partnerna fastställa och komma överens om en gemensam uppsättning målsättningar, kommer dessa att fungera som en referenspunkt under hela det transnationella samarbetets utformningsfas och genomförande.

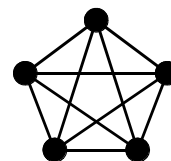
[Tillbaka till huvuddokument](#)

4) Organisationsmodeller

- **Utse en transnationell samordnare** (modellen med nav och ekrar): En partner väljs av de andra och tar ansvar för övergripande ledning och samordning av det transnationella arbetsprogrammet.



- **Roterande eller delad samordning** (konsortiemodellen): Varje partner ansvarar i tur och ordning enligt i förväg överenskomna definitioner för att leda och samordna en fas (eller ett transnationellt möte) eller för en del (uppgift) av arbetsprogrammet. Om ni använder denna modell, så avgränsa redan från början sekretariatets uppgifter och fördela från början uppgifter och ansvarsområden till respektive partner.



- **Styrkommitté:** Partnerna upprättar en liten styrkommitté där alla partner är representerade och kommittén får övergripande gemensamt ansvar för att leda och samordna den transnationella verksamheten. Ordförandeskapet kan rotera mellan mötena. Det kan vara lämpligt att anställa/engagera en lämplig extern expert för att stödja kommittén.
- **Arbetsgrupper:** Det kan vara bra att upprätta arbetsgrupper som ansvarar för att leda och samordna vissa delar av arbetsprogrammet med tillhörande verksamhet, för att titta närmare på särskilda frågor eller för att bättre utnyttja specifikt expertkunnande bland partnerna.

(Tredje och fjärde enligt ovan kan kombineras med någon av de första två. Transnationella partnerskap inrättar ofta en styrkommitté, förutom en utsedd eller roterande samordnare, som träffas ganska sällan (kanske bara tre eller fyra gånger under partnerskapets livstid) och som har till uppgift att följa upp de åtgärder som vidtas på ett mer "politiskt" sätt.)

[Tillbaka till huvuddokument](#)

5) Språk

- Kom överens om på vilket eller vilka språk ni vill kommunicera när det gäller löpande kommunikation mellan de transnationella samordnarna.
- Det gemensamma partnerskapsspråket kanske ofta är engelska, men tänk på att franska kanske är det första främmande språket för många partner från södra Europa.
- Se till att ni har tillräcklig språkkapacitet i den egna organisationen. Ordna vid behov med översättning och tolkning (glöm inte budgetera för detta – det är dyrt). Var kreativ när ni behöver hjälp (t.ex. från personliga bekanta, lokala språklärare eller -studerande).
- Diskutera med era partner exakt vad ni menar med vissa begrepp. Gör en ordlista över begrepp, för att undvika missförstånd senare.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

6) Kommunikation under tidiga skeden av uppbyggnaden av transnationella partnerskap

Se till att kommunikationen är effektiv när ni fastställer vilka steg som ska utvecklas härnäst och gör klart innehållet i och sättet för det framtida samarbetet. Tänk på följande punkter

- Se till att det finns ett löpande flöde av information till och från transnationella partner mellan mötena.
- Ordna med regelbundet återflöde av information, med hjälp av sammanfattningar och bilaterala eller formella möten inom det egna UP, och se till att alla förslag till avtal som rör någon viktig del av det transnationella samarbetsavtalet och som läses under förhandlingar har fullt stöd av ert eget UP:s styrgrupp och så småningom blir tillstyrkta.
- Upprätta om möjligt ett kommunikationsnätverk mellan alla intressenter inom ett transnationellt samarbete under utveckling, särskilt mellan dem som måste ge relevanta bidrag, i form av till exempel en e-postgrupp, ett nyhetsbrev, en webbplats som regelbundet uppdateras eller ett intranätssystem.
- Bekräfta alla beslut klart i skriftlig form. Det kanske inte är alla som har uppfattat samma sak med vad som sagts och stilen vid kommunikation skiljer sig mellan personer och kulturer. Det gäller inte bara för kommunikation mellan företrädare för transnationella partner, utan även för diskussioner mellan medlemmar av ett UP.
- Åtaganden och överenskommelser skall uttryckas med vanligt språk och inte på diplomatspråk.
Ange – skriftligen – när det gäller uppföljningsverksamhet tydligt vem som tagit på sig att göra vad och till när.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

7) Några tips för uppföljningsmöten

- Kom överens om några regler för kommunikation mellan mötena som alla ska respektera.
- Lista allmänna helgdagar och normala semesterperioder i respektive partnerland. Kontrollera att ni känner till varandras normala arbetstider.
- Gör en tydlig arbetsfördelning där alla känner till sina ansvarsområden.
- Cirkulera dagordningar och praktiska arrangemang i tillräckligt god tid före möten. Cirkulera protokoll direkt efter möten.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

8) Fördelar med e-post och dess begränsningar:

- E-post är ett mycket bra verktyg, men förlita er inte bara på den. Direkta personliga kontakter är avgörande för att saker och ting ska fungera effektivt. Detta är viktigare i en del medlemsstater än i andra, så använd även telefonen.
- Se till att ni har en aktuell lista över kontaktpersoner och adresser. Försök trycka på för att alla ska ha en personlig e-postadress, annars försvinner meddelanden.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

6 Slutföra det transnationella samarbetsavtalet

1) Transnationellt samarbete mellan nationella tematiska nätverk av UP

UP ska validera och sprida sina erfarenheter och resultat och låta dessa påverka politiken, inte bara inom ramen för tematiska nätverk på nationell nivå, utan även på europeisk nivå. Arbetsplattformar för denna samarbetsnivå kommer att samordnas av Europeiska kommissionen, för att underlätta:

- tematiska granskningar av strategiska tillvägagångssätt och uppnådda resultat;
- identifiera god praxis, som ska avspeglas i de nationella handlingsplanerna för sysselsättning och
- de nationella handlingsplanerna för integrationsprocesser samt
- spridning av lösningar för god praxis till diskussionsfora som omfattar hela Europa.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

2) UP måste identifiera minst en partner från en annan medlemsstat. Samarbete ska upprättas mellan UP som väljs ut av medlemsstaterna inom ramen för EQUAL. Detta samarbete kan i undantagsfall även utsträckas till att omfatta liknande projekt som stöds i andra än medlemsstater, som är stödberättigade inom ramen för Phare-, Tacis- eller Meda-programmen. Medlemsstaterna kan fastställa parametrar för undantag från de allmänna bestämmelserna, under förutsättning att det potentiella mervärdet av ett samarbete med partner utanför EQUAL är klart fastställt och att dessa partner kan visa på en förmåga att täcka de egna kostnader som uppstår på grund av sådant samarbete.

Närmare uppgifter finns i Kapitel/Avsnitt 3 "Förberedelser för transnationellt samarbete", Kapitel/Avsnitt 4 "Hitta transnationella partner" och i Kapitel/Avsnitt 5, "De första stegen mot ett transnationellt samarbetsavtal".

[Tillbaka till huvuddokument](#)

3) TSA ([Redigera](#))

ID-nr för TSA: 31

Sekreterare (genereras automatiskt)

Inblandade UP ([Redigera](#))

A. Bakgrund och målsättningar

1. Gemensamma intressen, metodik och bakomliggande problem ([Redigera](#))

Gemensamma punkter (och skillnader) kan anges i mycket allmänna ordalag (t.ex.: "de gemensamma bakomliggande problem som finns är bristande jämlikhet och anställningsbarhet som socialt utestängda grupper ställs inför"). Det bör stå klart att denna del är avsedd som ett stöd för att upptäcka vad UP har gemensamt i sina nationella program i fråga om intressen, problem man tar upp och metodik. Syftet är inte att redogöra för vilken den gemensamma metodiken ska vara (det är ett senare steg).

2. Erfarenheter man dragit av tidigare relevanta insatser ([Redigera](#))

Partnerna förväntas i denna del inrikta sitt framtida samarbete, genom att komma överens om vissa principer som härleds ur deras tidigare transnationella erfarenhet (vissa TSA lämnar helt enkelt en lista över tidigare projekt för respektive UP och detta är inte så användbart).

3. UP:s gemensamma målsättningar ([Redigera](#))

Vilka är målsättningarna för ert samarbete? Ange likheter och skillnader i förhållande till målsättningarna inom det nationella arbetet.

4. Planerade (gemensamma/kompletterande) produkter/utfall ([Redigera](#))

Här bör en redogörelse lämnas för planerade gemensamma produkter, så att det framgår hur man kompletterar nationellt arbete osv.

5. Mervärde som tillförs respektive inblandade UP:s strategi och avsedda resultat ([Redigera](#))

Ange detta så exakt som möjligt och med avseende på möjligt genomslag för respektive UP:s organisation och verksamhet, inte bara avseende de slutliga stödmottagarna eller deras förutsättningar.

6. Mervärde och finansiell stabilitet för associerade partner ([Redigera](#))

[Överst på sidan](#)

B. Arbetsprogram och arbetsmetodik

1. Planerad transnationell verksamhet

a. Övergripande transnationell strategi ([Redigera](#))

Ange här vad ni gemensamt vill uppnå med det transnationella arbetet. Redogör för strategi och tillvägagångssätt. Se till att de uppgifter eller den verksamhet som redovisas nedan tydligt anknyter till en eller flera av målsättningarna.

b. Typer av verksamhet ([Redigera](#))

Typ av transnationell verksamhet

Klassning
(+ till
++++)

informations- och erfarenhetsutbyte

Parallell utveckling av nyskapande tillvägagångssätt

Import, export eller anpassning av nya tillvägagångssätt

Gemensam utveckling

Utbyte av praktikanter eller utbildare

Övrigt

c. Beskrivning av verksamhet/uppgifter ([Redigera](#))

Verksamhetens namn	Beskrivning
--------------------	-------------

- 1.
- 2.
- 3.
- ...
10. (max. 10)

2. Metodik för att sprida information, resultat och arbetsverktyg ([Redigera](#))

3. Tidplan för hållpunkter, utfall och evenemang ([Redigera](#))

[Överst på sidan](#)

C. Finansiella bestämmelser

1. Uppdelning av budgeten (euro) per verksamhet ([Redigera](#))

Verksamhet	UP 1	UP 2	UP 3	UP...	Summa
------------	------	------	------	-------	-------

- 1.
- 2.
3. ...
- 10.

SUMMA

2. Arrangemang för kostnadsfördelning och undvikande av dubbelfinansiering ([Redigera](#))

För kostnadsfördelningen ska enskilda och gemensamma kostnader förtecknas per typ av verksamhet

[Överst på sidan](#)

D. Ordningar för organisation och beslutsfattande

1. Respektive UP:s bidrag och ansvarsområden ([Redigera](#))

Det kan vara bra att i denna del specificera per verksamhet, så att allt blir klarare för alla inblandade.

2. TSA-sekretariats och externa experters roller och uppgifter (i förekommande fall) ([Redigera](#))

Gör redan från början klart vilka roller samordning och/eller experter ska spela inom det transnationella samarbetet. Klargör även de finansiella bidragen till dem om ni bestämmer er för att ha sådana.

3. Arrangemang för beslutsfattande ([Redigera](#))

4. Arbetsspråk ([Redigera](#))

[Överst på sidan](#)

E. Förfaranden för uppföljning och utvärdering

1. Mekanismer för uppföljning och utvärdering av transnationell erfarenhet och resultat ([Redigera](#))

Vad ska utvärderas, hur, av vem och när?

2. Mekanismer för att uppdatera arbetsprogram, arbetsmetod och organisatoriska arrangemang ([Redigera](#))

Det är bättre att komma överens från början om hur ändringar eller uppdateringar ska göras. Var noga med att inte göra detta förfarande för "tungt", eftersom det sannolikt är något ni måste gå igenom.

[Överst på sidan](#)

F. Övrigt

1. Länkar till annan information/annat material ([Redigera](#))

2. Länkar (hyperlänkar) till andra språkversioner av TSA ([Redigera](#))

Andra språkversioner av TSA bör visas på webbsidorna.

3. Datum för (denna version av) TSA

1. Skickat för validering av UP med ansvar för TSA-sekretariatet
2. Validerat av alla UP
3. Godkänt av alla förvaltningsmyndigheter

2

[Tillbaka till huvuddokument](#)

4) Gemensamma bestämmelser rörande förfaranden för inlämning, bedömning och beviljning, som överenskommits mellan förvaltningsmyndigheter från alla medlemsstater.

Samtliga medlemsstater ska:

Synkronisera sina tidsplaner för bedömning och beviljande på följande sätt:

- Första dagen för det transnationella fönstret ska vara den 1 januari 2005
- Första dagen för genomförande ska vara beroende på respektive UP:s förmåga att slutföra förberedelserna och skicka in avtalet om utvecklingssamarbete, inklusive TSA, till förvaltningsmyndigheten.
- UP ska uppmuntras att lämna in dokumentet *förslag till avtal om utvecklingssamarbete och TSA* så snart som möjligt.
- Förvaltningsmyndigheterna ska bedöma dokumentet inom åtta veckor från mottagandet och samråda med andra berörda förvaltningsmyndigheter. De ska så snart som möjligt avge kommentarer och meddela om krav på ändringar av föreslagna TSA.

Stödja verksamhet för att söka efter partner, genom att ge sina nationella stödstrukturer mandat att bistå UP med att hitta lämpliga partner.

Underlätta utarbetandet av förslag till TSA, genom att säkerställa att UP utser och befullmäktigar en kontaktperson för transnationellt samarbete.

Underlätta inlämnandet av TSA, genom att i linje med nationella bestämmelser och praxis ange på vilket eller vilka språk förslaget och den slutliga versionen av TSA ska lämnas in.

Tillämpa gemensamma kriterier för att bedöma TSA, särskilt genom att använda sig av föreslagna centrala delars kvalitet och enhetlighet, liksom av i vilken mån de hänger samman med respektive utvecklingspartnerskap, som de viktigaste kriterierna vid bedömningen och som överenskomna kriterier för kommentarer eller invändningar under samrådsprocessen.

Samråda med varandra innan de godkänner något TSA, för att säkerställa att alla inblandade förvaltningsmyndigheter grundar sitt godkännande på samma version av TSA.

Tillämpa det gemensamma samrådsförfarandet även för senare betydande revideringar av ett TSA, i de fall då antingen innehållet i TSA-arbetsplanen eller sammansättningen av det transnationella partnerskapet ändrats (nya partner har anslutit sig till det transnationella samarbetet, t.ex. associerade partner eller EQUAL-UP, eller partner har fallit ifrån).

Minimera antalet UP som faller ifrån, särskilt genom att

- välja ut UP från etableringsfasen (Del/Fas 1) på grundval av sunda kriterier;
- rekommendera UP att upprätta transnationella partnerskap med fler än en partner, men inte alltför många;
- genom konsultverksamhet och vägledning tilldela de nationella stödstrukturerna en central roll för att säkerställa att både avtal om utvecklingspartnerskap och TSA håller hög kvalitet, och därigenom se till att de flesta UP (som utvalts för etableringsfasen) kan bekräftas för genomförandefasen;
- bevilja villkorad förlängning för verksamheten under etableringsfasen på upp till tre månader för UP utan partner, om alla åtgärder för "förebyggande" misslyckas, särskilt i de undantagsfall då:

- godkännandet av ett TSA måste uppskjutas på grund av problem vid synkroniseringen av beslutsfattandet mellan förvaltningsmyndigheterna,
- den (enda) transnationella partnern inte godkänts, men UP:t utan partner är mycket kvalificerat och av särskilt intresse för förvaltningsmyndigheten.

[Tillbaka till huvuddokument](#)

8 Finansiell planering

1) Övergripande transnationell budget

Exempel på möjliga fördelningar av kostnader för gemensam verksamhet mellan UP
 – Principerna om reciprocitet och kostnadsfördelning –

Verksamhet	Fördelningsregel	Utvecklingspartnerskap		
		UP A	UP B	UP C
Diskrimineringsstudie	Reciprocitet på lika villkor	10	--	--
Utbildningspaket		--	10	--
Gemensamt material		--	--	10
eller				
Yrkesutbildningsmodul	Reciprocitet enligt differentierade villkor 4:5:7	12	--	--
Multimedieprodukt		--	15	--
Konferens		--	--	18
Publikation		--	--	3
CD-ROM-skiva	Kostnadsdelning på lika villkor	20	20	20
eller				
Jämförande arbetsmarknadsstudie	Kostnadsdelning enligt differentierade villkor: 30:40:30	15	20	15

- Reciprocitetsprincipen: respektive UP täcker kostnaderna för någon gemensam verksamhet. Denna verksamhet kan ha jämförbara kostnader (reciprocitet på lika villkor) eller skilda kostnader (reciprocitet enligt differentierade villkor). Ett UP kan finansiellt ansvara för mer verksamhet än andra UP.
- Kostnadsdelningsprincipen: en viss verksamhet betalas av alla inblandade UP. Verksamhetens samlade kostnad kan delas lika mellan de olika UP (kostnadsdelning på lika villkor) eller delas enligt en överenskommen formel (t.ex. 40 % för UP B och 30 % för UP A respektive C) – kostnadsdelning enligt differentierade villkor.

[Tillbaka till huvuddokument](#)