

EQUAL útmutató fejlesztési partnerségek számára

Az EQUAL-partnerségek tapasztalatainak tanulságai

© Európai Bizottság, 2004. Másolása csak a forrás feltüntetésével engedélyezett. A kiadvány tartalma nem feltétlenül tükrözi az Európai Bizottság véleményét, illetve álláspontját.

Az útmutató elektronikus változata megtalálható az EQUAL honlapján:
<http://europa.eu.int/comm/equal>

TARTALOMJEGYZÉK

1. ELŐSZÓ A FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA KÉSZÜLT ÚTMUTATÓHOZ	3
2. PARTNERSÉG: TANULÁSI FOLYAMATOK ÉS KÉSZSÉGEK.....	8
3. ELŐKÉSZÍTŐ MUNKA: A KIINDULÓPONT	13
4. ELŐKÉSZÍTŐ MUNKA: A PARTNEREK FELKUTATÁSA	17
5. INDÍTÁS: A PARTNERSÉG MEGTERVEZÉSE.....	23
6. INDÍTÁS: A PARTNERSÉG FORMALIZÁLÁSA ÉS KIÉPÍTÉSE.....	28
7. FEJLESZTÉS ÉS TESZTELÉS: A KOMMUNIKÁCIÓS, JELENTÉSTÉTELI ÉS ÉRTÉKELÉSI RENDSZEREK HASZNÁLATA	33
8. FEJLESZTÉS ÉS TESZTELÉS: A RÉSZVÉTEL ÉS AZ ELKÖTELEZETTSÉG FENNTARTÁSA	37
9. A TAPASZTALATÁTADÁS ÉS A TOVÁBBLÉPÉS	41
FÜGGELÉK.....	44

1. ELŐSZÓ A FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA KÉSZÜLT ÚTMUTATÓHOZ

Az alábbi útmutató célja, hogy iránymutatást adjon az EQUAL fejlesztési és nemzetközi partnerségek sikeres kialakításához. Egy rövid kísérleti projekt eredményeire támaszkodik, amelyben Európa különböző részeiből nyolc fejlesztési partnerség (FP) vett részt, és amelynek a következők voltak a céljai:

- a sikeres partnerségek kialakítása szempontjából kulcsfontosságú területek beazonosítása;
- a partnerségről szerzett korábbi tapasztalatok kiaknázása;
- ajánlások megfogalmazása más EQUAL-partnerségek számára.

Létrehoztak egy **kísérleti csoportot**, és arra ösztönözték az FP-ket, hogy végiggondolják, milyen problémákkal és kihívásokkal szembesültek az előkészítő munkálatok, majd a beindítás, a fejlesztés és a tesztelés során, a tapasztalatok átadása, illetve szakpolitikába történő beépítése (mainstreaming) közben, valamint további működésük előkészítésekor.

A sikeresség meghatározása

A kísérleti projekt egyik központi célja az volt, hogy segítsen megérteni, mit is jelent a „siker” az EQUAL-partnerségek szempontjából. E kérdés megválaszolásához a projekt a **partnerségen alapuló megközelítést** olyan fényben igyekezett bemutatni, mint az EQUAL-célok megvalósítását leginkább segítő módszert. Ennek keretében megvizsgálta, milyen értéket jelent a partnerség:

- **a partnerszervezetek számára** – mit nyernek az egyes partnerek abból, hogy egy partnerség keretein belül együtt dolgoznak;
- **a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek és egyéb érintett csoportok számára** – mennyire tekintik hatékonynak és fenntarthatónak a célcsoportok és a tágabb közösség javára kifejtett projekttevékenységek eredményeit;
- **politikai szinten és az intézményi változások szempontjából** – mennyire hatnak a partnerség tevékenységei az intézményekre, és mennyire kerülnek be eredményei a foglalkoztatási és a társadalmi beilleszkedést elősegítő politikákba, ily módon garantálva a hosszú távú hatást és integrációt.

A „sikeresség” összetevőinek azonosításakor nagyon fontos a „hibák” és/vagy „kudarok” elismerése, illetve annak biztosítása, hogy azokból más partnerségek is tanulhassanak. A projekt azért vizsgálta meg, mi működik és mi nem, hogy kiderüljön, milyen konkrét problémák és kihívások merülnek fel az EQUAL-partnerségek létrehozása és fejlesztése során, és milyen stratégiák lehetnek a legalkalmasabbak ezek kezelésére.

Tanulás a partnerségek tapasztalataiból

A projekt azokat a tapasztalatokat vizsgálta meg, amelyeket a résztvevő FP-k partnerségük fejlesztése során a legfontosabbnak ítélték. Következésképpen az eredmények nem terjednek ki a partnerségek kiépítése során felmerülő összes lehetséges problémára és kihívásra. Ugyanígy a jelen kézikönyvben bemutatott eszközök és technikák sem tekinthetők úgy, mint a partnerségben végzett munka egyedüli lehetőségei. Az FP-k más, az alábbiakban nem vizsgált módszereket is kidolgozhatnak és alkalmazhatnak, amelyek ugyanúgy alkalmasak lehetnek a partnerség problémáinak kezelésére. Azt is figyelembe kell venni, hogy a kísérlet főleg az előkészítő munka, a beindítás, a fejlesztés és a tesztelés folyamataira koncentrált. Jelenleg folyik egy kutatás, amely – néhány itt is felvetett kérdés részletesebb vizsgálata

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

mellett – inkább a tapasztalatok átadását és szakpolitikákba történő beépítését (mainstreaming), valamint a további együttműködés előkészítését vizsgálja. Ez várhatóan nagyobb betekintést enged majd az EQUAL-partnerségek működésébe, és fokozza azok hatékonyságát.

A kísérleti projektbe nyolc FP-t válogattak be hét különböző országból. A kiválasztás elsődleges szempontja az volt, hogy minden projektet benyújtó ország és az összes EQUAL-téma képviselve legyen, illetve, hogy a partnerek számát és az érintett ágazatokat tekintve minél nagyobb legyen a változatosság. A következő partnerségekre esett a választás:

- **Ausztria: RepaNet - Reparturnetzwerk Österreich (AT-3-08/135)**

Célja, hogy a szociális és foglalkoztatáspolitikai stratégiákat összekösse a környezetvédelmi szakpolitikával, azáltal, hogy magasabb presztízsű szakmai területeket nyit meg a munkaerőpiacról kiszorult személyek előtt, különösen az elektromos készülékek újrahasználata és javítása terén.

- **Belgium: Décrire (BEfr-20)**

Azért hozták létre, hogy munkaerő-átcsoportosításra vonatkozó útmutatásaival és a dolgozók munkaerőpiacra történő visszailleszkedésének támogatásával segítséget nyújtson azoknak, akik Vallóniában tömeges létszámleépítések áldozatai lettek. Elsősorban az említett dolgozók támogatásában központi szerepet játszó szakszervezetekkel működik együtt.

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

Céljuk, hogy innovatív válaszokat adjanak a kiszolgáltatott csoportok munkaerőpiacra történő szakmai beilleszkedésének kérdéseire. Ehhez különböző oktatási központokkal és egy időszakos munkaerő-közvetítővel dolgoznak együtt. Az elsődleges célcsoportokat elhelyezkedésüket segítő képzésben részesítik, fejlesztik írás-olvasási és nyelvi készségeiket, valamint műhelyek és szponzorált tevékenységek keretein belül szakmai támogatást nyújtanak nekik.

- **Írország: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (IE-15)**

Ebben az egész Dublinra kiterjedő kezdeményezésben különböző ágazatokból 48 partner vesz részt. A munkaerő-felvétel és a szakmai előmenetel új, és a beilleszkedést jobban segítő modelljeinek kifejlesztésén dolgoznak. Céljuk, hogy megtörjék a munkaerő-piaci kirekesztettség és a tartós munkanélküliség megmerevedett sémáit. Ezen kívül megpróbálnak hozzájárulni ahhoz, hogy Dublinban nyitott és sokszínű foglalkoztatási kultúra alakuljon ki.

- **Írország: Sonas DP Ireland Ltd. (IE-21)**

Célja, hogy a menekültügyi eljárás meghatározott szakaszában javítsa a menedékkérők egy konkrét és meghatározott csoportjának életminőségét, és ezzel hozzájáruljon a legmegfelelőbb humanitárius gyakorlat kialakításához. A Kelet-Európából, Afrikából és Ázsiából érkező menedékkérők életminőségének javulását segélyszervezetek révén, illetve információk nyújtásával segíti elő.

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

A társadalom legkiszolgáltatottabb csoportjainak a munkaerőpiacra történő belépés során tapasztalt nehézségei átfogó megközelítésén dolgozik. Különös hangsúlyt fektet arra, hogy pozitív képet terjesszen a szociálisan érzékeny vállalatokról és az alacsony presztízsű foglalkozásokról.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- **Svédország: Diversity in Västernorrland (SE-57)**

Meghatározott társadalmi csoportok, például az idős korúak, a fogyatékkal élők, a tartósan munkanélküliek, a kisebbségek és a krónikus betegségekben szenvedők tudatosságát próbálja növelni, valamint megpróbálja elősegíteni munkaerő-piaci integrációjukat. Mindezt egy olyan országban, ahol a népesség elöregedése és a kivándorlás miatt a munkaerő-kínálat visszaesőben van.

- **Egyesült Királyság: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

A mérnöki, tervezési és technológiai ágazatokban igyekszik csökkenteni a nők foglalkozási szegregációját. Új megközelítési módokat dolgoz ki azoknak a különféle akadályoknak a legyőzése érdekében, amelyek lehetetlenné teszik, hogy a nők ezekben az ágazatokban karriert fussanak be. Ezen belül az oktatás és képzés területén szükséges szemléleti változások érdekében igyekszik fellépni.

További FP-ktől is begyűjtésre kerültek információk, például:

- **Portugália: ConVidas (PT-2001-164) (a család és a karrier összeegyeztetését segítő állandó internetes platform)**
- **Portugália: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- **Olaszország: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Módszertani szempontból a projektben központi szerepet kapott a **gyakorlatorientált tanulási megközelítés (action learning)**, amely a vizsgálódást és a tanulást a tapasztalatokra és a konkrét tettekre építette, sokat merített a résztvevők ismereteiből és tapasztalataiból, továbbá hangsúlyozta a gondolkodás és az elemzés fontosságát:

A résztvevők forrásanyagainak vizsgálata

Az EQUAL és a nyolc FP anyagait, valamint számos egyéb forrást használtak fel annak tisztázására, milyen fő problémákat és témaköröket kell a projekt során megvizsgálni. Ez a folyamat az EQUAL-partnerségek legfontosabb segédanyagainak beazonosítását is lehetővé tette.

Előkészítő találkozó

A projekt elindításakor találkozót szerveztek, melynek során a résztvevő FP-k képviselői megismerkedhettek egymással, illetve világos képet kaphattak arról, hogy miről szól ez a kísérlet, és mit várnak el tőlük. A találkozón egy konkrét gyakorlatra is sor került, melynek segítségével beazonosították a partnerségek előkészítési, beindítási, fejlesztési és tesztelési szakaszban felmerülő legfőbb problémáit, és lefektették a közös munka alapvető szabályait.

E-learning hálózat

Az FP-kkel közösen Internet-alapú távtanulási (e-learning) hálózatot hoztak létre. Ennek keretein belül minden FP beazonosított egy-egy fő problémát vagy kihívást, amellyel a partnerség kiépítése során találkozott, felvázolta, hogyan próbálta megoldani, leírta, melyik megközelítési mód működött és melyik nem, és hogy szerintük miért. Ezeket az anyagokat kéthetente összegezték és megosztották egymással.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

Kérdőív

Kérdőív segítségével megvizsgálták, hogyan kezelték a kiválasztott FP-k a munkájuk közben felmerülő legfontosabb nehézségeket. A válaszadásokat követő telefonbeszélgetések során minden egyes partnerséggel külön-külön megvitatták az egyes problémákat.

Partnerségi műhely

Műhelymunkára is sor került: az FP-k megvitatták és végiggondolták, mit tanultak, valamint végrehajtottak néhány csoportos gyakorlatot is, melyek során megállapították, milyen készségekre van szükség a partnerségek kiépítéséhez, feltárták a fő kihívások innovatív megközelítéseit, és javaslatokat fogalmaztak meg más EQUAL-partnerségek számára.

2. PARTNERSÉG: TANULÁSI FOLYAMATOK ÉS KÉSZSÉGEK

A partnerségek kiépítésének öt legfontosabb szakasza: az előkészítő munka, a beindítás, a fejlesztés és tesztelés, a tapasztalatok átadása és beépítése a szakpolitikába (mainstreaming), valamint a további együttműködésre való felkészülés. Ezek mindegyikéhez szükség van bizonyos készségekre. A konkrét szakmai ismereteken kívül ide tartozik néhány kevésbé megfogható, de éppoly fontos kulcskészség is, mint például a kapcsolatkezelési vagy csapatépítő-képesség. A partnerségeknek fel kell mérniük, milyen készségekkel és jártasságokkal rendelkeznek, mik az erősségeik és gyengeségeik, és szükségük van-e bizonyos területeken külső képzésre.

Az előkészítő munka során tisztázni kell az alapokat: „*Az előkészítő munka nem csupán a legelső fázis, de a legfontosabb is.*”

Az előkészítő munka kulcsfontosságú a szilárd és hatékony partnerség kiépítése szempontjából. Nemcsak annak gondos vizsgálata tartozik ide, hogy milyen kontextusban kíván a partnerség tevékenykedni, hanem a legmegfelelőbb EQUAL-téma (témák) kiválasztása is. Ehhez a folyamathoz világosan át kell látni az EQUAL lényegét, és meg kell vizsgálni a választott területet érintő előzetes partnerségi tapasztalatokat is. E szakasz fontos állomása, amikor a különböző csoportoktól várható hozzájárulás erősségeit és gyengeségeit elemezve beazonosítjuk és kiválasztjuk azokat a tágabb értelemben vett – a helyi, nemzeti és regionális szinten zajló folyamatokban konkrétan – „érintett” személyeket és kapcsolatokat, amelyek a tapasztalatok átadása és a szakpolitikai beépítése (mainstreaming) szempontjából a kezdetektől fogva meghatározóak lesznek. Ebben a szakaszban jó, ha a partnerségben résztvevő személyek rendelkeznek a következő készségekkel:

AZ ELŐKÉSZÍTŐ MUNKÁHOZ SZÜKSÉGES LEGFONTOSABB KÉSZSÉGEK	
FELFOGÓKÉSZSÉG	Igazodjanak el a bürokrácia útvesztőiben, értsék meg a dolgok jelentését, tudjanak különbséget tenni aközött, ami elhangzik, és amit az elhangzottak alatt érteni kell.
FIGYELEM-FELKELTÉS	Adják át az előkészítő munkával és a témával kapcsolatos tapasztalataikat, működjenek együtt az EQUAL irányító hatóságokkal, szakmai segítségnyújtó szervezetekkel stb.
KÖZVETÍTÉS	Legyenek képesek különböző partnerek között kapcsolatokat létesíteni.
KAPACITÁS-FEJLESZTÉS	Segítsék, képezzék és támogassák a partnerségben végzett munkához kellő készségekkel, pénzügyi eszközökkel vagy önbizalommal nem rendelkező partnereket, hogy azok hatékonyabban és eredményesebben működhessenek.
KOMMUNIKÁCIÓ	Hallgassák meg a többieket; kommunikálják világosan a partnerség ügyét.
SEGÍTSÉGNYÚJTÁS	Legyenek képesek idejében úrrá lenni a lehetséges partnerek mind külső, mind belső vitáin.
VEZETÉS	Legyenek jó vezetők, kellően érzékenyek és tudatosak, hozzáállásuk legyen nyitott és befogadó.
MOTIVÁLÁS	Bátorítsák a kötelezettségvállalást, fessenek ösztönző képet a lehetőségekről, adjanak erőt a többieknek.
HÁLÓZATÉPÍTÉS	Legyenek képesek a potenciális partnerek, a tapasztalatátadási lehetőségek, valamint a tágabb értelemben vett érintettek beazonosítására.
MEGGYŐZŐ ERŐ	Találják meg a lehetséges partnerek ösztönzésére alkalmas érveket.
PARTNEREK FELKUTATÁSA	Pozitív és negatív kritériumok alapján kutassanak fel és válasszanak ki új partnereket, térképezzék fel a tágabb kontextust.
IDŐBEOSZTÁS	Tartsák a kijelölt útírányt; a gyakorlati feladatokkal egy időben tegyék lehetővé a kísérletezést és kutatást.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

A **beindítás** során gondoskodni kell arról, hogy mindenki kellően elkötelezett legyen, és egyenlő mértékben vegye ki részét a munkából:

„A hatékony partnerség olyan szövetség, amelynek minden tagja nyer, és amely egy kölcsönös előnyökkel járó gyakorlati program kidolgozásán alapul.”

A partnerek előkészítik a terepet a közös munkához és egymás elkötelezettségének megerősítéséhez. A partnerek képviselői rendszeresen találkoznak, hogy megvitassák és felülvizsgálják a vitás kérdéseket, és így mindenki számára világossá váljon, melyek a partnerség alapelvei, fő céljai és célkitűzései. Ezen kívül módszereket kell kidolgozniuk az egyes csoportok részvételének fokozására, valamint világos struktúrákat és döntéshozatali eljárásokat kell lefektetniük. Ki kell osztaniuk a munka megvalósításához szükséges szerepeket és felelőségeket, és meg kell erősíteniük az együttműködésről szóló megállapodást. Ebben a stádiumban a következő készségek bizonyulnak hasznosnak:

A BEINDÍTÁSHOZ SZÜKSÉGES LEGFONTOSABB KÉSZSÉGEK	
KOMMUNIKÁCIÓ	Folytassanak nyílt párbeszédet a bizalom megteremtése érdekében; vitassák meg a munka minden aspektusát; szükség esetén legyenek készek a revízióra és a felülvizsgálat lefolytatására; osszák meg az információt az összes partnerrel.
KOORDINÁCIÓS KÉSZSÉG	Fektessék le világosan az irányvonalakat és struktúrákat; osszák ki a szerepeket és a feladatokat; használjanak világosan meghatározott eszközökre épülő módszereket.
DÖNTÉSHOZATAL	A döntéshozatal módja legyen demokratikus.
DIPLOMÁCIAI ÉRZÉK	Legyenek udvariasak a különböző partnerekkel.
VEZETÉS	Legyenek diplomatikus és érzékeny vezetők.
ÜGYVEZETÉS	Vezessék le jól az üléseket és találkozót, dolgozzanak világos struktúrákkal és irányvonalakkal.
TÁRGYALÓKÉSZSÉG	Találjanak ki olyan munkamódszereket, amelyek lehetővé teszik a közös munkát az eltérő stílusban és megközelítési mód alapján dolgozó különböző partnerekkel.
MEGGYŐZŐ ERŐ	Mutassák meg, hogyan győzheti le a partnerségi megközelítés az egyénileg tapasztalt nehézségeket; győzzék meg az összes partnert, hogy a közös megközelítési mód a leghelyesebb, és hogy mindenki hozzá tud járulni ennek sikerességéhez.
TERVEZÉS	Dolgozzanak ki munka- és ütemterveket, osszák ki a feladatokat, tervezzék be a találkozót stb.
REVÍZIÓ	Az előrehaladás és az elkötelezettség folyamatos vizsgálata, figyelemmel követése és felülvizsgálata

A **fejlesztés és tesztelés** során fel kell mérni, mennyiben innovatív és milyen minőségű az eredmény: **„Ahhoz, hogy a partnerek elkötelezettek legyenek, eredményekre van szükség.”**

E folyamat során a partnerség elkezdte tevékenységét, és a kommunikáció, a jelentéstétel és az értékelés területén megszilárdít bizonyos mechanizmusokat és rendszereket. Létfontosságú, hogy meggyőződjenek minden partnerük elkötelezettségéről, hogy ellenőrizzék, továbbra is közösek-e céljaik, és hogy figyelemmel kísérjék, vajon a feladatok a megállapodás szerint kerülnek-e végrehajtásra, illetve tapasztalható-e előrelépés. Ugyanilyen fontos, hogy nyílt és kritikus párbeszéd fenntartásával kezelni tudják a sokszínűséget, és hogy a partnerségi kezdeményezés értékét és hasznát különböző nézőpontokból is végig tudják gondolni. Ebben a szakaszban a következő készségek bizonyulnak szükségesnek:

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

A FEJLESZTÉSHEZ ÉS TESZTELESHEZ SZÜKSÉGES LEGFONTOSABB KÉSZSÉGEK	
KIEGYENSÚLYOZOTTSÁG	Törekedjenek méltányosságra és kiegyensúlyozottságra, alkalmazzák a „cukor és korbács” elvet. Tegyenek szert jó moderátori képességekre.
KOMMUNIKÁCIÓ	Használjanak nyílt és kulturálisan érzékeny nyelvezetet, egyszerű szakzsargont. Magyarazzák el világosan az EQUAL lényegét az összes partnernek és érintettnek.
ÉRTÉKELÉS	A hatékonyság és eredményesség rendszeres felméréssel biztosítsák, hogy a kezdeményezés munkája megfelel a célkitűzéseknek.
RUGALMASSÁG	Legyenek készek a változtatásokra.
INFORMÁCIÓ-MEGOSZTÁS	Az FP-ben résztvevő szervezetekkel osszák meg, ami történik, a kezdeményezés indulásától kezdve ösztönözzék nyílt vitára az összes partnert, a partnerségen kívül is cseréljenek tapasztalatokat.
VEZETÉS	Gondoskodjanak arról, hogy a partnerségen belül legyen minden partner motivált és láthatóan elkötelezett, ültessék át az elméletet a gyakorlatba, legyenek „demokratikus diktátorok” – gondoskodjanak arról, hogy valós és az EQUAL céljainak megfelelő eredményeket tesznek le az asztalra, és ne elégedjenek meg a feladatok kipipálásával.
ÜGYVEZETÉS	Gondoskodjanak arról, hogy az adminisztratív rendszer olajozottan működjön, és hogy betartsák a találkozók időpontjait, különösen akkor, amikor elfoglalt vagy stratégiai fontosságú partnerekről van szó.
IRÁNYMUTATÁS	Támogassák azokat a partnereket, amelyeknek a partnerségben való részvételüket vagy teljesítményüket befolyásoló szervezési problémáik vannak, illetve azokat, melyekben nincs elég bizalom, vagy úgy érzik, nem kötődnek eléggé a partnerséghez; segítsék a partnerszervezetek számának növekedését.
KAPCSOLATÉPÍTÉS	Folyamatosan építsenek ki új formális és informális kapcsolatokat.

A tapasztalatátadás az eredmények alkalmazását és intézményesítését jelenti:

„Nélkülözhetetlen, hogy a befolyásos szervezetekkel hiteles kapcsolatok alakuljanak ki, mert ezek teszik lehetővé, hogy a sikeres helyi vezetők kidolgozhassák tapasztalatátadási stratégiájukat.”

„Nagyon fontosak a belső csatornák. A kezdeményezést és az eredményeket a szervezeteken belül is terjesztenünk kell.”

A tapasztalatátadással a partnerség fejlesztése során végig foglalkozni kell, hiszen a partnerség eredményeinek érvényesítésén kívül ide tartozik annak biztosítása is, hogy az eredmények a szélesebb gazdasági, politikai, kulturális és szervezeti hatás érdekében megismételhetők és nagyobb méretekben is alkalmazhatók legyenek. Szisztematikus módon gondoskodni kell az eredmények fenntarthatóságáról. Ebbe beletartozik, hogy egyéb kezdeményezéseken, programokon, hálózatokon és intézményeken belül, között, illetve azokon keresztül helyi, országos, regionális és nemzetközi szintű kapcsolatok épüljenek ki, amelyekre később építeni lehet. E kapcsolatok a partnerség tanácsadó vagy végrehajtó testületeiben is képviselőt kaphatnak. A tapasztalatátadás hatékonysága úgy is biztosítható, ha a partnerség fontos részévé válik azoknak a szervezeteknek, amelyekhez kötődik. A tapasztalatátadási stratégiákhoz feltétlenül szükség van a nemzeti EQUAL-hatóságok beavatkozására és támogatására. Ebben a szakaszban a résztvevőknek leginkább a következő készségekkel kell rendelkezniük:

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

LEGFONTOSABB KÉSZSÉGEK	
KOMMUNIKÁCIÓ	Legyenek képesek az intézményeken belül, azok között, illetve azokon keresztül, ugyanakkor szélesebb körben is megismertetni a partnerség történetét és a partnerségen alapuló megközelítés előnyeit.
KREATÍV GONDOLKODÁS	Gondolkodjanak innovatív módon a szervezeteken belül, azok között, illetve azokon keresztül megvalósítható tartós változtatások lehetőségeiről.
VEZETÉS	Vállaljanak vezető szerepet a helyes gyakorlatok átadásában és nagyobb méretekben történő megvalósításában.
ÜGYVEZETÉS	Gondoskodjanak a partnerség üzenetének terjesztéséről, és e célra használják ki a rendelkezésükre álló kapcsolatokat és alkalmakat.
HÁLÓZATÉPÍTÉS	Építsenek és működtessenek olyan hálózatokat, melyeken keresztül meg lehet egymással osztani a helyes gyakorlatokat; vonják be a munkába a tapasztalatátadás és a sokszorosító hatás szempontjából érdekes célszemélyeket.
MEGGYŐZŐ ERŐ	Győzzék meg a többiek a partnerségi megközelítés előnyeiről; rendelkezzenek elegendő elhivatottsággal és energiával ahhoz, hogy ezt keresztülvihessék.

A **továblépés** szakaszában ki kell építeni a folyamatos és fenntartható változáshoz szükséges stratégiát:

„Minden partnerség halála, ha csupán azért tartják fenn, hogy legyen.”

Ez a „hogyan tovább?” szakasza, amikor is arról kell döntést hozni, mi történjen, amikor a partnerség elvégezte munkáját. A partnerséget egy megfelelő megállapodással le is lehet zárni, de további tevékenységekbe is lehet kezdeni. E folyamat során fel kell tenni néhány kérdést arra vonatkozóan, hogy mindenképpen fenn kell-e maradnia a partnerségnek saját jogán, milyen stratégiákra lesz szükség valamifajta folytonosság biztosításához, és ki felel ezek kialakításáért. Arról is feltétlenül gondoskodni kell, hogy a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek érdekében megvalósított eredmények fenntarthatóak legyenek. A partnerség fejlődésének ezen fázisában megint más készségekre lesz szükség:

LEGFONTOSABB KÉSZSÉGEK	
KOMMUNIKÁCIÓ	A sikerek és teljesítmények ismertetése és megünneplése a partnerség tagjaival és a „külvilággal” is.
ÉRTÉKELÉS	A partnerség eredményeinek értékelése, a legmegfelelőbb továblépési lehetőségek felmérése.
SEGÍTSÉGNYÚJTÁS	A további tevékenységről és az ahhoz szükséges stratégiákról szóló párbeszéd és vita előmozdítása; a partnerség feloszlásának vagy zökkenőmentes és hatékony továbbműködésének lehetővé tétele.
VEZETÉS	A kezdetektől fogva a partnerek ösztönzése, hogy gondolkodjanak el a továblépés lehetőségeiről.
ÜGYVEZETÉS	A változások kezelése és a többiek bevonása, hogy a folyamat átláthatóvá váljon.
TERVEZÉS	Már a korai stádiumban a további tevékenységekhez szükséges stratégiák megtervezése, a legmegfelelőbb személyek megtalálása a munka továbbviteléhez.

Horizontális tényezők

A partnerségek kiépítésére egy sor olyan tényező is hatással van, amely minden fejlődési fázisban szerepet játszik. Ezek a későbbi fejezetekben az egyes folyamatok szempontjából részletesebben is kifejtésre kerülnek. Az alábbiak tartoznak közéjük:

Kontextus: Tudatában kell lenni annak, hogy a partnerségek szempontjából meghatározó, milyen környezetben végzik tevékenységüket, illetve, hogy minden partnerség akkor működik a legjobban, ha a helyi környezet pozitív és ösztönző. A kontextusból adódó tényezők állandóan hatással vannak a partnerségekre, és ahhoz, hogy egy-egy partnerség fenntartható legyen, nagyon fontos ezekhez igazodnia és alkalmazkodnia.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

A részvétel elve: A munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyeket, illetve az őket képviselő szervezeteket partnerként vagy érintettként be kell vonni a partnerség munkájába.

Bizalom: Ahhoz, hogy a partnerek között kölcsönös tisztelet alakulhasson ki, világos képet kell alkotni minden egyes partnerről és a partnerségben való részvételük okairól. Az összes partnerséghez kapcsolódó tevékenységben átláthatóságra kell törekedni.

Nyelv: Az egyes kifejezések egységes értelmezésére van szükség a különböző nyelvi rétegek, például a nemzeti nyelv, a különböző ágazati/szervezeti terminológiák, az EQUAL-terminológia, a kulturálisan érzékeny nyelvezet és magának a partnerség terminológiájának használata során.

Vezetés: Ahhoz, hogy a különböző partnerek együtt küzdhessenek meg a kihívásokkal, változatos vezetői képességekkel rendelkező személyek bevonására van szükség. Gondoskodni kell arról, hogy a vezetői szerepek átláthatóak legyenek, meghatározásuk legyen világos, és a résztvevők fogadják el, hogy ezek idővel megváltozhatnak.

Innováció: Az innováció az EQUAL-témák kreatív megközelítésében kell, hogy megnyilvánuljon: vagy teljesen új, vagy már létező módszerekre és eszközökre támaszkodó, de azokat továbbfejlesztő megoldásokban.

Készségek: Szükség van mind „konkrét” szakmai ismeretekre, mind számos egyéb „hasznos” készségre. Fel kell mérni a partnerség rendelkezésére álló készségeket az erősségek és gyengeségek beazonosításával, és meg kell állapítani, mely területeken lesz szükség képzésre.

Rugalmasság: A külső és belső változások befogadásához és a hozzájuk való alkalmazkodáshoz kellő rugalmasságot kell tanúsítani, és ennek érdekében kreatív eszközökhöz és módszerekhez kell nyúlni.

Az irányító hatóságoktól és a szakmai segítségnyújtó szervezetektől (ez utóbbi magyarországi megfelelője a Nemzeti Programiroda) kapott támogatás: A munka során végig szoros kapcsolatokat kell fenntartani a nemzeti EQUAL-hatóságokkal.

Akadályok leküzdése: A problémákat nyílt viták, illetve egy rugalmas megközelítés révén meg kell oldani. Fontos, hogy a résztvevők hajlandóak legyenek változtatásokra annak érdekében, hogy a partnerség egy-egy konfliktus után újjáéledhessen.

Idő: Fel kell mérni, mennyi idő szükséges a partnerség kiépítéséhez és fejlesztéséhez, valamint tisztában kell lenni azzal, hogy a különböző partnerek milyen időkeretek között dolgoznak és miért.

Revízió: A partnerség zökkenőmentes fejlődéséhez világos felülvizsgálati, monitoring és értékelési stratégiák használatára van szükség.

3. ELŐKÉSZÍTŐ MUNKA: A kiindulópont

Az EQUAL ismerete

Az előkészítő munka szempontjából elengedhetetlen az EQUAL ismerete, céljainak, működésének világos megértése (a stratégiát és a műveleteket is beleértve), különös tekintettel a finanszírozásra vonatkozó szabályokra és rendeletekre. Ugyanilyen fontosak az EQUAL-témákkal kapcsolatban hasonló kezdeményezések és/vagy bizottsági programok keretében szerzett tapasztalatok.

Az EQUAL honlapján egy sor gyakorlati tudnivaló és a nemzeti honlapokról származó útmutatók mellett megtalálható a program részletes leírása is: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal.

Az irányító hatóságoktól és a szakmai segítségnyújtó szervezetektől kapott támogatás

A partnerségek ösztönzéséhez és előremozdításához fontos, hogy az FP-k fejlődésük során számíthassanak és támaszkodhassanak az említett szervezetek információira és tanácsaira. Ezek az EQUAL-lal kapcsolatos információk országos szintű, kézikönyvek és weboldalak segítségével történő terjesztésén kívül egyéb hasznos támogatást is nyújtanak: rendszeres találkozókat vagy telefonos kapcsolatot biztosítanak; ötleteket adnak, hogy milyen más FP-ktől vagy bizottsági kezdeményezésekből lehetne tanulni. Országos szintű műhelyeket szerveznek, ahol az EQUAL keretein belül informális kapcsolatok és hálózatok jöhetnek létre; információt szolgáltatnak az olyan országos/nemzetközi szintű rendezvényekről és kapcsolatokról, amelyek egy-egy konkrét problémával vagy témával kapcsolatban hasznosak lehetnek.

TIPP: Bízjanak meg az irányító hatóságokban és szakmai segítségnyújtó szervezetekben, és építsenek ki velük kapcsolatokat!

A kontextus vizsgálata és felülvizsgálata:

Az EQUAL fejlesztési partnerségek olyan nemzetközi kontextusban látnak napvilágot, ahol egyre inkább elismerik, hogy a különböző ágazatok és régiók között létrejövő partnerségek lehetőséget adnak a sürgető társadalmi kihívások kezelésére. Ugyanakkor tudomásul kell venni, hogy minden partnerség szempontjából meghatározó, milyen gazdasági, politikai, kulturális és társadalmi környezetben dolgozik. Úgy tűnik, a partnerségek akkor a legsikeresebbek, ha a fejlődésüket ösztönző, kedvező helyi környezet veszi őket körül. Ez megnyilvánulhat pozitív kormánypolitikákban, támogató törvényi és jogszabályi keretekben, vagy közvetítő szervezetek és/vagy az egyes intézményeket összehozni képes vezetők segítségével. Ott, ahol ezek a környezeti tényezők korlátozottak vagy hiányoznak, a partnerségeknek mind az országos szintű, mind a nemzetközi sikerességüket befolyásoló nehézségekkel kell szembenéznük.

Amikor a partnerség beindításához előkészítik a talajt, vizsgálják meg, milyen konkrét kontextusban szándékoznak dolgozni, és milyen főbb problémákkal foglalkozhatnak az EQUAL keretein belül. Ehhez a következőkre lesz szükség:

- Az alábbi kérdések segítségével gondosan vizsgálják meg, mire van szüksége a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyeknek, és ebből következően milyen logikai alapokra épüljön a partnerség:
 - Mi bizonyítja, hogy a tervezett munkát el kell végezni?
 - Eddig ki és mit végzett el?
 - Mi lett a korábbi tevékenységek hatása?

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- Mik a korábbi próbálkozások tanulságai?
- Mit akarunk mi végrehajtani?
- Derítsék fel szélesebb értelemben vett – mind pénzügyi, mind nem pénzügyi – forrásait.
- Az adott területen régóta tevékenykedő szervezetekhez és hálózatokhoz fűződő kapcsolataikon keresztül mérjék fel a korábbi tapasztalatokat, és azonosítsák be a már létező, hasonló témák köré szerveződött partnerségeket. Sok esetben az FP-k már létező partnerségek, szervezetek vagy kezdeményezések munkájához igazodhatnak.

A fejlesztési partnerségeket ÖSZTÖNZŐ KÖRNYEZET

Equal fejlesztési partnerségek felállítása és működtetése Görögországban: a 2956/2001. törvény (42. cikk)

A 2001. évi 2956. törvény a célból született, hogy minden érintett felet tömörítő, „stratégiai fontosságú”, „hatékony” és „fenntartható” partnerségek életre hívásával megkönnyítse az EQUAL-program megvalósítását. A törvény olyan kérdéseket szabályoz és szemléltet például, mint:

- az FP-k jogállása (non-profit jogalanyok),
- a döntéshozatali eljárások,
- az FP-k adminisztratív testületei, felelőségeik és megbízatásuk,
- az állami szervezetek és központi, illetve regionális közigazgatási hivatalok részvétele,
- a gazdasági tervezési, munkaügyi és szociális ügyekért felelős miniszterek közös határozathozatala az Equal FP-k teljesítményének, irányításának, pénzügyeinek, értékelésének és ellenőrzésének minden aspektusára vonatkozóan.

Az EQUAL FP-k e törvény rendelkezéseinek megfelelő felállítása és működtetése idáig a következő eredményekkel járt:

- A görög FP-k számos ágazatot ölelnek fel: a tagok között vannak szakképzési központok, szakszervezetek, kereskedelmi és iparkamarák, non-profit szervezetek, egyesületek, magánvállalatok, regionális és helyi hatóságok (pl. önkormányzatok stb.), közszolgáltatók, jogi személyek, és nem kormányzati szervezetek.
- A különböző jogállású és méretű partnerek nagyjából egyenlő alapon vesznek részt az FP-kben.
- Az összes partner részt vesz az adminisztratív és a döntéshozatali folyamatokban.
- A kezdeti problémák ellenére az FP-eket nagyfokú kohézió jellemzi. Nagyon kevés esetben számoltak be arról, hogy valamelyik partner kérelmezte volna kilépését, és ezekben az esetekben az FP-k igazgatótanácsa által javasolt új partnerek léptek a kilépők helyére.
- Az FP-k alapszabálya világos különbséget tesz az egyes partnerek FP-ben betöltött szerepe között, és egyértelműen lefekteti a döntéshozatal módját.
- Az igazgatóság plenáris ülés összehívása helyett egyszerű többséggel is dönthet bizonyos kérdésekről, ami rugalmasabbá teszi az FP-k döntéshozatalát.
- Az FP-partnereknek – amelyek bizottságokat állíthatnak fel és részt vehetnek a törvény által megszabott, a munka igazolását és a kifizetések ellenőrzését célzó mechanizmusokban –, lehetőségük van nyomon követni, hogyan alakul a partnerség céljainak megvalósítása.
- Az, hogy az irányításért és a koordinációért felelős partnert releváns és a gyakorlatban már bizonyított végrehajtói és adminisztratív ismereteik és tapasztalatuk alapján nevezik ki, garantálja a partnerek és az irányító hatóság közötti kiegyensúlyozott kommunikációt és gyors információáramlást. Ez a „gyengébb” és „tapasztaltabb” partnereket is segíti az FP-projekt megvalósításában és irányításában.

TIPP: Vizsgálják meg alaposan, milyen lehetőségek és kihívások állnak a partnerség kiépítése előtt az Önök saját kontextusában!

Angol nyelvű segédanyag:

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

Már létező munkára vagy kapcsolatokra épülő partnerség

A PARTNERSÉG KERETÉBEN FOLYTATOTT MUNKA ELŐZETES ISMERETÉRE ÉS TAPASZTALATAIRA ÉPÜLŐ PARTNERSÉGEK

Ausztria: RepaNet

Az ARGE Muellvermeidung a RepaNet FP koordinációért felelős partnere. Ezt a jól ismert nem kormányzati hálózatépítő szervezetet 1982-ben alapították, hogy a környezetvédelmi szektorban új munkahelyeket teremtsen. 1995 és 2000 között az ARGE két ADAPT-projekt és egy EMPLOYMENT-projekt (az EQUAL jogelődjei) projektkoordinátora volt. Az EQUAL keretében egy addig példátlan hulladékgazdálkodási hálózat létrehozását vállalták magukra, továbbá azt tervezték, hogy magasabb presztízsű szakmai területeket nyitnak meg az osztrák munkaerőpiacról kiszorult személyek előtt. Az ARGE kijelölte tevékenysége tárgyát (a háztartási gépek javítása új trend az osztrák környezetvédelmi szektorban), majd kiválasztotta a lehetséges partnereit. Jól bevált regionális gyakorlataik alapján számos nem kormányzati szervezetet választottak partnerül. Az országos szervezetekre a bennük rejlő tapasztalatátadási lehetőségek alapján esett a választás, többek között például a Szövetségi Környezetvédelmi Minisztériumra, a Kereskedelmi Kamarára, a Magánszektor Fizetett Alkalmazottainak Szakszervezetére (e két utóbbinak volt környezetvédelmi osztálya, ahol proaktív tisztviselők dolgoztak), valamint az Országos Hulladékgazdálkodási Szövetségre (amelynek tagja minden osztrák önkormányzat).

Belgium: Décrire

A DÉCRIRE egy már létező partnerségből alakult ki, melynek három szervezet volt a tagja. A FOREM (állami foglalkoztatási szervezet, amely a vallon régióban foglalkozott képzéssel és foglalkoztatási kérdésekkel) már 25 éve segítette a régió tömeges leépítések következtében állásukat veszített munkavállalóit, a szakszervezeti szövetségekkel folyamatos, a kereskedelmi és ipari szervezetekkel pedig alkalmi együttműködésben. A CAREMPOI egy szakszervezeti partnerség, amely már korábban is dolgozott a FOREM-mel egy-egy gyárbezárás után, az elbocsátott dolgozók társadalmi és munkaerő-piaci visszailleszkedését célzó programokban. A CEFRET (Centre de Formation Textile – Textilipari Képzési Központ) egy textilipari szakszervezet és a Textilipari és Kereskedelmi Szervezet között létrejött partnerség, melynek célja, hogy továbbképzési lehetőségekkel, új technikák megismertetésével és áthelyezésekkel a textilágazatban tartsa az addig ott dolgozókat. Új partnerként csatlakozott hozzájuk az Université Libre de Bruxelles, amely a munkaerő-átcsoportosításról folytat tudományos kutatást.

Egyesült Királyság: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK

Az FP megalapításához egy már létező, két szervezetet tömörítő partnerség (Lets TWIST) adta a motivációt, amelyet egy sikeres Employment-kezdémenyezési projektet követően hoztak létre. A két partner egyike lett a JIVE Partners vezető tagja. Az FP azért jött létre, hogy a Lets TWIST regionális szinten végzett munkáját nemzeti szintre is ki lehessen terjeszteni, illetve mert „próbaszervezetekre” volt szükség. A tevékenység szélesebb keretei már azelőtt megvoltak, hogy maga a partnerség létrejött volna. Bizonyos változtatásokra került sor az egyik partnerrel folytatott viták után, amely egy olyan nem kormányzati szervezetet képviselt, melyhez a partnerséget erős ideológiai kötelékek fűzték. Ebből a három szervezetből alakult ki az irányító „mag”, és a nem kormányzati szervezet lett az ernyőszervezet a többi csatlakozni kívánó civil szervezet felé. A résztvevők közösen írták le a kísérlet minden aspektusát.

Sok EQUAL-partnerség épül már létező partnerségekre vagy olyan szervezetekkel kialakult kapcsolatokra és hálózatokra, amelyeket jól ismernek, és amelyekkel már dolgoztak együtt.

Ennek előnyei:

- Sok felmerülő problémát azonosan értelmeznek.
- Könnyebb elérni a célkitűzéseket, hiszen a partnerek ismerik egymást, tisztában vannak azzal, hogyan dolgozik, mennyire megbízható a másik fél.
- Regionális szinten könnyebben lehet a szoros helyi kapcsolatokra és tapasztalatokra építeni.
- Könnyebben kialakul a bizalom, ha a felek között már létezik előzetes kapcsolat.

Ennek hátrányai:

- Nem gazdagítja a feleket friss ötletekkel, új szervezési vagy munkamódszerekkel.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- Időigényes lehet olyanokkal kapcsolatot kialakítani, akik már megszokták, hogy egy bizonyos módon dolgoznak.
- Költségesnek bizonyulhat, mivel a kapcsolatok kialakítása belső források felhasználását is szükségessé teheti.
- Nehéz lehet valóban közös kezdeményezést kialakítani, mivel azok a partnerek, amelyek „eredetileg” nem voltak tagok, úgy érezhetik, háttérbe szorulnak.

Teljesen új partnerség kialakítása

Előnyei:

- A kérdések, kezdeményezések és módszertan új és innovatívabb megközelítései előtt nyit utat.
- Sokféle ötlet megvitatására, a hátrányos helyzetű csoportokat érintő rengeteg különböző kezdeményezés kialakítására ad lehetőséget.
- Új kapcsolatok épülnek ki és friss tudásanyag gyűlik össze.
- Mivel mindent a nulláról kell kezdeni, a résztvevő személyek és partnerek alaposan megismerhetik egymást.

Hátrányai:

- Nehezebb kialakítani egy közös megközelítési módot.
- Lassabban alakul ki a bizalom.
- A beindítás felettébb idő- és munkaigényes.

TIPP: Ha teljesen új partnerséget hoznak létre, szánjanak rá időt, és alaposan gondolják át a felmerülő kérdéseket!

4. ELŐKÉSZÍTŐ MUNKA: A partnerek felkutatása

A partnerek beazonosítása és kiválasztása

Az EQUAL-partnerségek nem légyeres térben jönnek létre. Általában van egy kezdeményező szervezet, amely kezébe veszi a partnerség ötletének kidolgozását, és megkezdi a potenciális partnerek és források felkutatását. Az előkészítő munka alapvető részeként meg kell állapodni arról, hogy milyen szereplőket tartanak „alkalmasnak” a partnerségben való részvételre. Fontos, hogy minden potenciális partner mérje fel, milyen kockázatokkal és milyen előnyökkel jár számára a partnerség. Ennek keretében ki kell elemezni a különböző erősségeket és gyengeségeket. Ez különösen akkor fontos, ha az FP nem egy már létező partnerségre, vagy ismert szervezetekkel korábban kialakult kapcsolatokra épül.

A PARTNERSÉG ELINDÍTÁSA

Svédország: Diversity in Västernorrland

2000 júliusában húsz szervezet első találkoztóját követően megalakult egy hattagú informális munkacsoport egy helyhatósági szövetség, két megyei tanács, két nem kormányzati szervezet és egy regionális társadalombiztosítási hivatal részvételével. Alkalmaztak egy projektvezetőt, aki azzal kezdte a munkát, hogy összegyűjtötte az összes olyan megye önkormányzatainak javaslatait, ahol elindították az EQUAL-programot. Az első összesítéshez körülbelül 200 személy szolgáltatott adatokat. 2001 májusában sor került egy egynapos ötletbörzére, ahova ötven résztvevőt hívtak meg. A projekt beindítása az ötleteken alapult, ebben a stádiumban partnerségről még nem esett szó. Körülbelül harminc elképzelést vázoltak föl részletesebben, és ezek közül választották ki azt a tizenkettőt, amelyből igazi EQUAL-projekt lehetett. Végül ezek közül hét részesült támogatásban, s valósult meg. Eközben fokozatosan 14 partner csatlakozott az FP-hez. Közülük néhány azért kapcsolódott be a munkába, mert ugyanazokkal a problémákkal és célcsoportokkal foglalkoztak, mint maguk az elképzelések/projektek, míg másokat pénzügyi partnernek vontak be anélkül, hogy a projektben közvetlenül részt vettek volna. E munkával párhuzamosan sok helyi és regionális hatóságot, önkormányzatot és szervezetet vontak be egy másik folyamatba, melynek az volt a célja, hogy az egész megyéről átfogó képet nyújtson. Ez a sokszínűség középpontba állításával támogatta az EQUAL-folyamatot.

A partnerek gondos megválogatása azért fontos, mert:

- ettől lesz a partnerségen alapuló megközelítés helytálló,
- hatékonyan működő kapcsolatokat tesz lehetővé,
- minimálisra csökkenti a kockázatokat,
- biztosítja, hogy a partnerség tevékenységei fenntarthatóak legyenek,
- így lehet élni a potenciális tapasztalatátadási lehetőségekkel (pl.: a nemzeti vagy regionális kormányok politikusai közvetítésével).

TIPP: Hogy a megvalósításhoz meglegyen a kellő lelkesedés és elkötelezettség, győződjenek meg arról, hogy lehetséges partnereiket érdekli és lelkesíti a partnerséghez való csatlakozás!

A források számbavétele

Minden partner rendelkezik majd különböző pénzügyi és humán erőforrásokkal, amelyeket bevihet a partnerségbe. Ezek lehetnek információk, helyiségek, termékek, szaktudás, készségek, kapcsolatok, munkatársak vagy pénz. A partnerségnek el kell döntenie, hogy ezek közül melyekre van szüksége munkájához, és melyik potenciális partner tudja ezeket a legjobban biztosítani. Ennek keretében a forrásokat fel is lehet térképezni: minden partner leírja, mely forrásait tudná leginkább a partnerségnek felajánlani, majd felméri, mi minden áll rendelkezésre a közös munkához.

TIPP: A pénzügyi források fontosságát ellensúlyozzák szakértelemmel, ügyességgel és tudással!

Angol nyelvű segédanyagok:

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Assessing whether organisations are ready to partner and Stakeholder Analysis in George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines

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

Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation

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

Megegyezés a tagok számáról

MEGEGYEZÉS A TAGOK SZÁMÁRÓL

Belgium: Décrire (4 partner)

Ebben a szakaszban megegyeztünk, hogy korlátozzuk az FP-nk tagjainak számát, mivel a célokat és tevékenységeket világosan meghatároztuk, és minden partner elfogadta, hogy azon a területen legyen felelős a tevékenységünkért, amelynek szakértője.

Írország: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (48 partner)

Nem állt szándékunkban korlátozni a tagok számát. Épp ellenkezőleg: a kezdetektől fogva az volt a cél, hogy a dublini munkaerőpiac három ágazatában is hatást fejtünk ki (belső tapasztalatátadási-hatás), így már az indulástól aktívan próbáltunk partnereket gyűjteni a régió különböző szektoraiból és földrajzi területeiről. A partnerség magját egymással már korábban kapcsolatban álló partnerek alkották. A téma EQUAL alkalmazását kidolgozó műhelymunkák során további bevonható partnereket sikerült beazonosítanunk. Ezeket azután megkerestük és felkértük, hogy a pályázatunk tervezete alapján csatlakozzanak a kezdeményezéshez. Az FP 48 tagja közül 10 alkotta az eredeti „magot”. Megközelítőleg 34 tagot vontunk még be a pályázat véglegesítése és az egyes helyszínekre vonatkozó munkatervek tökéletesítése során. Végül a kiválasztott helyszíneken „helyi szinten” vontuk be a munkába az új partnereket.

Az EQUAL FP-k mérete nagyon eltérő lehet: 3-4, de akár ötvennél több partnerből is állhatnak. Sok FP dönt úgy, hogy az egyszerűbb ügyvezetés és a kapcsolatok zavartalansága érdekében korlátozza tagjainak számát. Úgy érzik, így könnyebben megismerik egymást, egyszerűbb a közös munka, és a bizalom is hamarabb kialakul. A nagyobb partnerségek azonban határozottan úgy vélik, hogy mivel sok olyan szervezetet fognak össze, amelyek általában nem dolgoznak együtt, többféle egyedi és kiegészítő erőforrást tudnak mozgósítani, és mivel több ötletből meríthetnek, innovatívabbak, s a munka előrehaladtával a tapasztalatátadási lehetőségeik is jobbak lesznek.

**A LEGFONTOSABB KÉRDÉSEK, MELYEKET A POTENCIÁLIS PARTNEREK
BEAZONOSÍTÁSOKOR FEL KELL TENNI**

Hírnév: Képesek-e, fognak-e teljesíteni? Vannak-e korábbi tapasztalataik bizottsági programokról?

Legitimitás: Felhatalmazták-e a szervezeteket tagjaik / vezetőségük / az érintettek arra, hogy a partnerség munkáját érintő kérdésekben döntést hozzanak? Fel vannak-e hatalmazva az őket képviselő személyek arra, hogy nevükben eljárjanak?

Készségek és források: Mit tudnak felajánlani? Vannak-e szakmai készségeik, (pénzbeli / nem pénzbeli) forrásaik?

Egymás kiegészítése: Készségeik és forrásaik pótolnak-e valamilyen hiányt, támogatják-e a partnerség munkáját – kínálnak-e olyat, amit a többiek nem tudnak?

Mainstreaming: Megfelelően képviseli-e a partnerség a politikai döntéshozókat és a munkaerőpiacon hátrányt szenvedőket / kötődik-e hozzájuk eléggé ahhoz, hogy hatása tartós legyen? Beazonosították-e azokat a személyeket, akik változásokat érhetnek el, előre vihetik az ügyeket?

Motiváció: Előrelépési lehetőségként tekintenek-e a partnerségre? Kellő motivációval rendelkeznek-e ahhoz, hogy egy partnerségben dolgozzanak?

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

Az indítékok megértése

Az EQUAL-partnerségek sikeres működéséhez elengedhetetlen, hogy a különböző tagok megértsék a partnerség létrejöttének okait, szervezeti elvárásait, munkáját. Gondoskodni kell tehát arról, hogy a partnerségben való részvétel alapvető indítékai minden partner esetében átláthatóak és világosak legyenek. Minden résztvevőnek feltétlenül tisztában kell lennie azzal, hogy az egymást kiegészítő célokat közös munkával el lehet érni akkor is, ha a szervezeti céljaik vagy a megközelítési módjaik eltérőek. És végül: minden partnernek fel kell ismernie, hogy szüksége van a partnerségre, valamint hogy együttműködésük révén olyan végeredményre juthatnak, amelyet egyetlen szervezet sem tudott volna egyedül létrehozni.

TIPP: Határozzák meg világosan, ki mit hoz a partnerségbe, és miért kívánnak közösen dolgozni!

A partnerek bevonása

A partnerek bevonásakor fontos annak nyugtázása, hogy melyik partner milyen készségeket, szakértelmet és forrásokat hoz magával a partnerségbe. Lényeges, hogy a különböző partnerek egyenlő arányban járuljanak hozzá a partnerséghez; minden forrást aszerint ítélnék meg, mennyiben egészíti ki a többit; és hogy a lehetséges partnerek úgy érezzék, azonos értékűnek tekintik őket. Így érhetjük el azt, amit az Equal at Work - Dublin Employment Pact FP „egy mindenki számára nyerő képlet”-nek nevezett, amelyben „a közösen realizálható nyereség összességében nagyobb, mint a partnerek közvetlen egyéni haszna”. Különösen a nem kormányzati és a kis szervezeteknek fontos, hogy úgy érezzék, egyenlő félként tekintenek rájuk, hiszen azt gondolhatják, korlátozott anyagi lehetőségeik és készségeik miatt nem számítanak igazán hiteles partnernek. Esetenként előfordulhat, hogy ezeknek a szervezeteknek segíteni kell forrásokat szerezni vagy fejleszteni, ezáltal támogatva beilleszkedésüket a partnerségbe. Ezt a kérdést azonban óvatosan kell kezelni, mert nem oldható meg egykönnyen, és a partnerséget is eltérítheti fő programjától.

Általában azokat a partnereket a legkönnyebb bevonni:

- amelyek a legközelebb állnak az EQUAL keretében kezelt problémákhoz,
- amelyeknek nincsenek meg a forrásaik ahhoz, hogy olyan kezdeményezésekbe fogjanak, melyekről tudják, hogy lenne rájuk igény,
- amelyek ugyanazon a területen dolgoznak, mint a kezdeményező szervezet,
- amelyeknek megfelelő a belső működésük,
- amelyeknek megvannak a pénzügyi eszközeik.

Azokat a partnereket nehezebb bevonni:

- amelyeket meg kell győzni a partnerség értékéről,
- amelyek erős politikai/bürokratikus kultúrával rendelkeznek, pl. az állami hivatalok,
- amelyeket elijesztenek a partnerség célkitűzései,
- amelyekből hiányzik a bizalom és/vagy nincs tapasztalatuk az együttműködésről,
- amelyeknek finanszírozási nehézségeik vannak,
- amelyeknek kis méretükből adódó nehézségeik vannak (nincsenek olyan munkatársaik, akik kizárólag a partnerségen dolgozhatnak),
- amelyeknek nagy méretükből adódnak nehézségeik (nem tudnak beilleszkedni az anyaszervezetbe),
- amelyek rugalmatlanok és már lefektették célkitűzéseiket,

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- amelyek úgy vélik, nehézkesek a finanszírozási szabályok és rendeletek.

A RÉSZVÉTELT ÖSZTÖNZŐ MÓDSZEREK

A partnerek – különösen a vonakodók – bevonása alapos munkát igényel. Ehhez a következő módszereket lehet alkalmazni:

- Amikor csak lehet, ösztönözzék a partnerségről és céljairól folytatott vitát és a nyílt párbeszédet.
- Fonják szorosabbra kapcsolataikat, és azonosítsák be azokat a személyeket a potenciális partnereknél, akik előmozdíthatják a szervezet részvételét.
- Szervezzenek műhelymunkát pályázatuk témájáról.
- Tartsanak rendszeres találkozókat, ahol elmagyarázzák a partnerség céljait.
- Látogassanak el a partnerszervezeteikhez és magyarázzák el nekik a projekt lényegét.
- Vegyék igénybe facilitátor segítségét, aki moderálja a vita-folyamatot és közös álláspont felé tereli a résztvevőket.
- Nevezze ki a kezdeményező szervezet egyik munkatársát, hogy egy-egy konkrét taggal együtt dolgozzon.
- Tájékozódjanak a lehetséges partnerszervezetekről is, ismerkedjenek meg velük.
- Alakítsanak ki jó informális kapcsolatokat a partnerek képviselőivel.
- Már a kezdetektől vonjanak be a tapasztalatátadást elősegítő partnereket, pl. kormányzati és országos szervezeteket.
- Legyen egyetlen, világos központi témájuk, amellyel a partnerek könnyen azonosulhatnak

TIPP: Újra és újra magyarázzák el a kezdeményezés lényegét és céljait, amíg mindenki meg nem érti és el nem fogadja azt. – „Ennek a munkának soha sincs vége”.

A magánszektor bevonása az EQUAL-partnerségekbe

Úgy tűnik, a magánszektor vesz legkevesbé részt EQUAL-partnerségekben. A magánszektor bevonása a helyi munkahelyteremtés szempontjából fontos, valamint azért, mert lehetővé teheti azoknak a munkaerő-piaci készségeknek a megszerzését, amelyekre a munkavállalóknak az adott közösségben szükségük van. A magánszektor, ha sikerül bevonni egy-egy partnerségbe, a lehető legnagyobbra növelheti annak pozitív gazdasági, társadalmi és környezetvédelmi hatásait.

A MAGÁNSZEKTOR RÉSZVÉTELETÉT ÖSZTÖNZŐ MÓDSZEREK

- Hangsúlyozzák ki a törvényi kötelezettségeket (pl. a férfiak és nők közötti esélyegyenlőség megteremtése).
- Mutassák be olyan vállalatok példáit, amelyek számára hasznot hozott a partnerségi együttműködés.
- Igyekezzenek megszerezni a felső vezetés támogatását.
- Mutassák be, hogyan juthat a cég pozitív reklámlehetőséghez és a társadalom szélesebb rétegeihez fűződő kapcsolatokhoz.
- Merítsenek a vállalatokra, mint a közösség felelős tagjaira tekintő *corporate citizenship* világmozgalom érveiből, amelyek azt bizonyítják, az üzleti szférának érdemes részt vennie a társadalmi kérdések megoldásában.

TIPP: Bizonyítsák be, hogy a különböző szektorok képviselői közötti partnerség kölcsönösen hasznos, hiszen mind a tulajdonosok, mind a munkavállalók profitálnak belőle!

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

A részvétel elve

Az EQUAL-partnerségek központi célja, hogy küzdjön a munkaerő-piaci megkülönböztetések és egyenlőtlenségek ellen, és hogy lehetővé tegye a munkaerőpiacon hátrányt szenvedőknek, hogy a többi érintettel azonos feltételek mellett dolgozhassanak együtt. Ehhez elengedhetetlen, hogy a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek, vagy az őket képviselő szervezetek partnerként vagy érintett félként részt vegyenek a partnerség munkájában. A részvétel elvét magukra a partnerekre is ki kell terjeszteni, legyenek azok akár a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyeket képviselő szervezetek, akár az érintettek más típusú szervezetei. Várhatóan azok a partnerségek fogják sikeresen segíteni a részvétel elvének elterjedését, amelyek párbeszédre és konzultáción keresztül sokoldalú kapcsolatokat építenek ki az érintettek csoportjaival. Ugyanakkor az is fontos, hogy a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyeket nyitott, átlátható struktúrával és kommunikációs stílussal ösztönözzék a partnerségben való részvételre. Úgy tűnik, a folyamatos monitoring hasznos eszköz annak biztosítására, hogy a részvétel elve megvalósuljon.

Partnerségi közvetítés

A partnerségek gyakran támaszkodnak olyan személyekre, akik közvetítőként vagy facilitátorként járnak el a partnerség munkája során, különösen a kezdeti szakaszban. A „partnerségi közvetítő” kapcsolatokat épít ki a különböző felek között és elvégzi a partnerség létrehozásához és kiépítéséhez szükséges „színpad mögötti” munkát. A közvetítő lehet a kezdeményező szervezet egyik munkatársa, vagy külső tanácsadó / facilitátor is. Akkor jó egy közvetítő, ha az összes partner megbízik benne, és rendelkezik egy sor jó tulajdonsággal, például: világosan érti az FP lényegét és hogy az milyen kontextusban dolgozik, elkötelezett az FP mellett, több ágazatról is vannak tapasztalatai, jó kommunikációs és nyelvi készségekkel rendelkezik (a legfontosabb, hogy képes legyen meghallgatni másokat), személyesen elkötelezett, van képzelőereje és becsületos.

TIPP: Válasszanak megbízható közvetítőt, aki hajlandó meghallgatni másokat!

Angol nyelvű segédanyagok

A partnerségi közvetítők honlapján: <http://www.partnershipbrokers.net>

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

A kezdeti nehézségek leküzdése

A KEZDETEN FELMERÜLŐ AKADÁLYOK LEKÜZDÉSE

Írország: Sonas DP Ireland Ltd.

Nálunk akkor merültek föl a kezdeti nehézségek, amikor a partnerségi modellt alkalmazni kezdtük – mindenki egyenlő volt és egyenlő beleszólással rendelkezett. Ez megnehezítette a dolgunkat, mivel világos vezetés hiányában a felszín alatt megindult a „helyezkedés”, és az előkészítő és tervezési szakaszban mindenki a saját eredményeit próbálta bebiztosítani. Ezt úgy oldottuk meg, hogy külső facilitátorhoz fordultunk, aki segített megtalálni a közösen elfogadható célokat és eljárásokat. Akkor is változás állt be, amikor az egyik első nemzetközi találkozón három olyan képviselőt vontunk be a munkába, akik úgy tűnt, a mi FP-nknél jóval előbbre jártak. Sok időt töltöttünk együtt, így bepillantást nyerhettünk egymás elkötelezettségébe és elhivatottságába, és könnyen kialakult az egymás iránti tisztelet. Ez abban is segített, hogy eltökéljük: amint hazaérünk, „a lovak közé csapunk”. Ez adta meg a lökést, hogy az FP-nk még határozottabb és cselekvésközpontúbb csapattá kovácsolódjon össze. A kezdeményezést magához ragadó csoport állt a többiek élére mind példáival, mind azzal, hogy ösztönözte őket: a megállapodás szerinti célokat a határidőkön belül teljesítsék. Ezután az FP találkozói koncentráltabbak és összetartóbbak lettek, és az összes tag szerepének része lett, hogy sajátjának tekinti a partnerséget.

Egyesült Királyság: JIVE (Intervention) PARTNERS

Azok a nem kormányzati szervezetek, amelyeket a közös munkához kiválasztottunk, mind nagyon alulfinanszírozottak voltak, és az FP-nk fejlődésére rányomta bélyegét az aggodalom, hogy esetleg nem találnak megfelelő forrásokat. Értékes időt vesztegettünk arra, hogy sikertelenül próbáltunk nekik ebben segítséget nyújtani. A vezető partner a felmerülő pénzügyi problémák kérdésében nyújtott intenzív támogatással segített ezeknek a szervezeteknek. Egy közösségi támogatási arány megváltoztatása időt adott nekik arra, hogy a finanszírozásokat vonzó új profilt építsenek ki régiójukban. Ennek eredményeképpen két szervezet jelenleg elboldogul, de egy harmadik még mindig problémákkal küzd. A nem kormányzati szervezetek pénzügyi bizonytalansága a projekt során végig állandó fenyegetést jelentett, és behatárolta a tevékenységeinket és lehetőségeinket.

Az előkészítő folyamat során számos akadály felmerülhet. Ezek háttérben több dolog állhat, például a partnerség környezetéből eredő külső korlátok, a különböző lehetséges partnerekkel szembeni előítéletek, a partnerség kiépítéséhez szükséges készségek hiánya, a javasolt partnerség megfelelő támogatását hátráltató eltérő szervezeti prioritások. Ezen kihívások többsége kemény munkával és elkötelezettséggel leküzdhető, és ha bátran „nyúlnak hozzájuk”, lökést adhat a közös munka új és dinamikus módjainak kialakításához

Nemzetközi partnerség

Mivel a nemzetközi együttműködés a későbbiekben minden FP munkaprogramjának szerves részét kell, hogy képezze, a nemzetközi partnerek beazonosítását tanácsos a lehető leghamarabb elkezdeni, majd a részletes pályázatokat együtt kidolgozni. A nemzetközi együttműködésről további információk a „Nemzetközi együttműködési útmutatóban” található.

5. INDÍTÁS: A partnerség megtervezése

Megállapodás a „részvételi szabályokról”

Határozzák meg a közös munka gyakorlati oldalának alapelveit, és gondoskodjanak arról, hogy ezeket az összes partner világosan megismerje. Ha közösen dolgozzák ki a „részvételi szabályokat”, könnyebben kialakul a partnerek közötti kölcsönös tisztelet és bizalom.

Angol nyelvű segédanyag:

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

Megállapodás egy közös elképzelésről

Azért fontos, hogy konszenzus alakuljon ki arról, miért is jött létre a partnerség és mi a központi célja, mert ez adja meg a partnereknek az elkötelezettség érzését. A célkitűzések és módszerek tisztázásakor tehát pontosan meg kell határozni, mit és hogyan kíván a partnerség elérni.

MEGÁLLAPODÁS EGY KÖZÖS ELKÉPZELÉSRŐL

Írország: Equal at Work -The Dublin Employment Pact

Miután megszületett a döntés, hogy az EQUAL szellemében meghatározott célok elérésére partnerséget hozunk létre, több műhelyt is szerveztünk, hogy a partnerség céljait és feladatát meghatározzuk. A műhelyek munkáját egy olyan főmunkatárs segítette, aki a folyamat kezdetétől részt vett a munkában, és minden egyes partner bizalmát élvezte. Az első lefektetett alapelv az volt, hogy minden döntést minden esetben konszenzusos alapon hozunk meg. Ezután a partnerek által elérni kívánt fő célok pontosításával és meghatározásával lefektettük, mi a partnerségünk feladata. E folyamat során az volt a facilitátor szerepe, hogy egy minden szempontból „nyerő” képlet valósuljon meg, amelyben minden partner nyertesnek érezheti magát, de a közösen realizált nyereség összességében nagyobb, mint a partnerek közvetlen egyéni haszna. Így a körülbelül 12 egyéni célból kialakult egyetlen átfogó célkitűzés, amely az összes célt világosan és gyakorlatiasan összefoglalta: „nyitott humán erőforrás gyakorlatokkal teremtünk hozzáférhető munkaerőpiacot”.

TIPP: Győződjenek meg arról, hogy az egész csapat, és nem csupán egyetlen személy viszi előbbre elképzelésüket, és hogy ez az elképzelés reális!

Angol nyelvű segédanyagok:

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

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

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

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

Győződjenek meg arról, hogy mindenki kiveszi a részét a munkából

Ebben a fázisban kiderülhet, hogy nem minden partner vesz részt az elképzelés megvalósításában. Jó szolgálatot tehet ilyenkor az érintettekről készült elemzés felülvizsgálata.

Angol nyelvű segédanyagok:

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

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

Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines

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

Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation

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

A szerepek és felelőségek kiosztása

Mielőtt meg tudnának állapodni a megfelelő szervezeti felépítésről, előbb arról kell döntést hozniuk, milyen főbb szerepek betöltésére lesz szükség, és erre kik a legalkalmasabbak. Általában ehhez elemzést kell készíteni a képességekről, készségekről, előnyös tulajdonságokról, forrásokról és motivációkról. Mindenképp gondoskodni kell arról, hogy a szerepek meghatározása világos legyen, és azokat a partnerség összes tagja megértse.

KI MIT CSINÁLJON?

FRANCIAORSZÁG: De la précarité à l'emploi durable

Az FP három – szakképzéssel, szakmai beilleszkedéssel és az írástudatlanság legyőzésével foglalkozó – oktatási központból (AGORA, IBEP és AFA Le Goëlo), egy időszakos munkaerő közvetítő cégeket tömörítő hálózatból (ADIA), valamint egy fiatal munkavállalóknak létesített munkásszálló-hálózatból (URFJT) áll. Már a kezdetektől fogva központi kérdés volt, hogy **ki mit csináljon**. Megállapodtak, hogy az egyes partnerek erősségeire építő struktúrát állítanak fel:

Az **AGORA** (az **EQUAL-kezdemenyezés vezető szervezete**): kijelöli a fő kezdeményezéseket és koordinálja a kísérletet, kapcsolatokat alakít ki a (nemzeti és nemzetközi szintű) partnerség összes tagja között, valamint támogatja a különböző kezdeményezéseket megvalósító csoportokat. **Orientációs bizottság:** a kezdeményezés alapító tagjainak képviselőiből és az oktatási szervezetek vezetőiből áll, évente ülésezik **Irányító bizottság:** kilenc tagja van, ezek a partnerek hivatalos képviselői. Évente legalább négyszer találkoznak, és a kezdeményezés fejlesztéséről hoznak döntéseket. **Projektcsoport:** tagjai a kezdeményezés rendelkezésére álló munkatársak. Összekötötést biztosít az irányító bizottság és a tanárképzési csoport között. **Tanárképzési csoport:** az AGORA, az IBEP és az AFA Le Goëlo hét oktatójából, és az ADIA humán erőforrás osztályának egy tagjából áll.

TIPP: Gondosan és világosan határozzák meg, ki milyen szerepet fog betölteni és miért!

A munkatársak felvétele

Mindenképpen gondoskodni kell arról, hogy a partnerség megfelelő és alkalmas munkatársakkal rendelkezzen. A kezdeményezés fenntarthatósága és a munkatársak állandóságának biztosítása érdekében fontos, hogy időben kezdjék el a megfelelő személyek felvételét és bevonását a munkába. Ennek során vegyék figyelembe a csapatok létszámát, összetételét és a munkatársak személyes profilját. Fontos, hogy olyan személyeket válasszanak ki, akik tisztában vannak az EQUAL-program lényegével, a kezdeményezés témakörével, problematikájával, és hogy adjanak nekik világos és tömör munkaköri leírást.

TIPP: Gondoskodjanak arról, hogy a partnerség munkatársai csapatjátékosok legyenek!

Angol nyelvű segédanyagok:

EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Activity Schedules in European Commission PCM Guidelines

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

Monitoring rendszerek beépítése

A partnerség elindításakor monitoring eljárásokat kell bevezetni. A mérési folyamatba be kell építeni olyan rendszereket, amelyek segítségével a partnerség működése során nyomon követhető mind a partnerek elkötelezettsége, mind azok a módszerek, amelyek azt hivatottak garantálni, hogy a tevékenység középpontjában a munkaerőpiacon hátrányt szenvedők álljanak. A jelentésekről lásd még a 7. fejezetet.

TIPP: Könnyen kezelhető monitoring struktúrákat alakítsanak ki!

Angol nyelvű segédanyag:

Monitoring in European Commission PCM Guidelines

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

Az értékelési rendszer kialakítása

Mivel az értékelés szorosan kötődik a tapasztalatátadáshoz, fontos, hogy olyan – a partnerség kezdeményezéseinek hatékonyságát, eredményességét és helytállóságát rendszeresen felmérő – rendszereket vezessenek be, amelyek mind a partnerek, mind a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek, mind pedig az EQUAL irányító hatóságok és szakmai segítségnyújtó szervezetek igényeinek megfelelnek.

A folyamatos értékelés nélkülözhetetlen annak megállapításához, hogy mi működik és mi nem, és amennyiben szükséges, a megközelítési módok újratervezését is lehetővé teszi (lásd még a 7. fejezetet arról, hogy hogyan lehet a formatív értékelést a fejlesztés és tesztelés során felhasználni). Ehhez külső értékelők segítségét is igénybe lehet venni, de fontos, hogy az erre kiválasztott személy világosan értse a partnerségi kezdeményezés lényegét és céljait. Olyan belső értékelést is alkalmazni lehet, amelynek során maguk a résztvevők értékelik a partnerségi folyamatot. A partnerség kulcsszereplőinek mindkét esetben képeseknek kell lenniük az értékelés lefolytatására. Az értékelő feladatainak gondosan lefektetett meghatározásával és egy kiegyensúlyozott felvételi bizottság összeállításával átláthatóvá tehetik a külső értékelők kiválasztásának folyamatát, ugyanakkor azt is világossá kell tenni, hogy a belső értékelőktől mit várnak. Állítsanak fel egy sokféle érdeket képviselő testületet, amely gondoskodhat arról, hogy az értékelő személyek munkájának megfelelő következményei legyenek. E bizottság egyik legfontosabb feladata az értékelési munka minőségének felmérése, mind az eredmények, mind a folyamat szempontjából (az értékelésről további iránymutatás a Függelékben található).

Angol nyelvű segédanyagok:

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Evaluation of socio-economic development: Part 2: Designing and implementing evaluation

http://www.evalsed.info/frame_guide_part2.asp

Evaluation in European Commission PCM Guidelines

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

TIPP: Szánjanak időt és energiát az egyéni és a társadalmi szintű eredményekhez világosan követhető, mérhető célok kitűzésére!

Általános tervezési séma használata

A partnerség beindításakor jó szolgálatot tesz egy, a fent beazonosított főbb témákat magába foglaló átfogó tervezési séma.

ÁLTALÁNOS TERVEZÉSI SÉMÁK

A logikai keretmátrix módszer

Olaszország: a piemontei régióban a SONAR FP logikai keretmátrixot használt a tervezéshez és az irányításhoz. Ez a megközelítési mód valójában egy integrált eszköztár, amelynek részei:

Elemzési szakasz:

- az érintettekről készített elemzés
- problémaelemzés
- a célkitűzések elemzése
- stratégiaelemzés

Tervezési szakasz:

- a partnerség intervenciós logikájának megalkotása
- a kockázatok / feltételek / előfeltételek meghatározása
- az indikátorok és az eredmény ellenőrzését különböző szinteken lehetővé tevő források összeírása
- a munkatervek és a források ütemezésének összeállítása

A fenti lépéseket egy mátrix formájában foglalták össze (lásd alább).

Az értékelés úgy történik, hogy a különböző eredményeket az indikátorok alapján, az intervenciós logika keretein belül mérik fel.

Logikai keretmátrix				
	Célok	Indikátorok	Az ellenőrzés forrásai	Feltételek
Átfogó eredmény				
A projekt célja				
Eredmények				
Tevékenységek				
			Előfeltételek	

Ahogy azt a GROW-módszerekből vagy a logikai keretmátrixból is látni lehet, minden integrált tervezési séma hasonló problémákkal foglalkozik. Néhány tagállam tesztre szabott útmutatókat bocsát az FP-k rendelkezésére, amelyek a Bizottság „EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators” (*Az EQUAL partnerség-központú tervezési útmutatója FP facilitátoroknak*) című kiadványán alapulnak. Ez az útmutató kifejezetten facilitátorok számára készült, és a Bizottság EQUAL honlapján érhető el.

ÁLTALÁNOS TERVEZÉSI SÉMÁK (folytatás)

A GROW-módszer

Svédország: Diversity in Västernorrland – Ez az FP az ún. GROW-struktúrára építette tevékenységét, ami alatt a következőket kell érteni: **G** – (Goals) CÉLOK **R** – (Realities) REALITÁSOK **O** – (Options) OPCIÓK (lehetőségek, ötletek, lehetséges tevékenységek) **W** –(Who? What? When?) KI? MIT? MIKOR?

CÉLOK: Az átfogó és konkrét célok, valamint a rövid és hosszú távon elérendő eredmények és hatások megvitatása.

REALITÁS: Milyen reális lehetőségek vannak változások elérésére? Mi segíti az EQUAL-elgondolások megvalósulását, és mi áll ennek útjában? Bizonyos esetekben ugyanaz a tényező egyszerre lehet előny és akadály is.

OPCIÓK: Nyílt vita a felsorolt célok elérésének elképzelhető módjairól. A västernorrlandi FP esetében ehhez a következőkben egyeztek meg: - az akadályok felmérése és leírása, az ismeretek fejlesztése, összegyűjtése és terjesztése, valamint jó példák és szerepminták közzététele – egymás segítségének igénybevétele, megsegítése és támogatása, az önbizalom növelése – a részvétel megerősítése a saját és mások FP-n belüli és kívüli kezdeményezéseiben, az FP-n belüli és kívüli találkozók ösztönzése és megszervezése – a folytonosság érdekében végzett munka az indulási szakaszban és annak lezárása után is – források felkutatása

KI? MIT? MIKOR? Szerepek és felelőségek kiosztása, megállapodás a tevékenységekről és azok ütemezéséről.

Angol nyelvű segédanyagok:

European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

European Commission PCM Guidelines

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

6. INDÍTÁS: A partnerség formalizálása és kiépítése

A partnerség szervezeti formája

Az FP-k választhatnak a formális (törvényesen bejegyzett szervezet) és az informálisabb (laza hálózati) szervezeti formák között. Egy fix jogi forma választása megkönnyíti a tevékenységek összpontosítását, a források mozgósítását és kezelését. Ugyanakkor adminisztrációs költségeket vonhat maga után, és néhány FP számára túl bürokratikusnak tűnhet. A lazább felépítés nagyobb teret enged az ötleteknek és rugalmasabb, de előfordulhat, hogy a külvilág kevésbé veszi komolyan. Fennáll a veszélye, hogy maguk a partnerek is elhanyagolják a közös munkát, ha saját szervezetük prioritásai nagyon lefoglalják őket.

A JOGI FORMA MEGHATÁROZÁSA

Írország: Sonas DP Ireland Ltd.

A mi FP-nk előtt is felmerült a szervezeti forma megválasztásának problémája, és küzdöttünk is vele egy darabig. Három lehetőséget láttunk: (1) „laza”, informális megegyezés; (2) formális és jogszerű partnerségi megállapodás; (3) közhasznú társasági forma. Végiggondoltuk ezeket a lehetőségeket, és számos vita után nyilvánvalóvá vált, hogy egy olyan „entitást” kell kialakítanunk, amely: világosan elkülönül a tagszervezetektől; hivatalos jogállással rendelkezik, így eljárhat pénzügyekben és képes a felelősségvállalásra; képes a jogi felelősséget a partnerszervezetek között egyenlően elosztani úgy, hogy az csak az FP tagjait terhelje; megtérítheti az FP tagjainak az anyaszervezetük nevében végzett tevékenységeik költségeit. Ezek a paraméterek arra mutattak, hogy **közhasznú társaságot** (vállalati státusszal rendelkező non-profit szervezet) kell létrehozunk. Miután ebben megállapodtunk, az ötletet anyaszervezeteinknek is „el kellett adni”. Néhányuknál az a probléma merült fel, hogy belső szabályzatuk szerint csak a vezető volt felhatalmazva arra, hogy más társaság igazgatójaként járjon el, és az alacsonyabb beosztású személyek ilyen pozícióba való kinevezése elüthet a gyakorlatuktól. Mi azonban hajthatatlanok voltunk: nem akartunk még névleges hatalommal sem felruházni más személyeket, csak a találkozóinkon rendszeresen résztvevő FP-tagokat. Úgy véltük, problémákhoz vezethet, ha például olyan személyektől kell aláírást szereznünk, akik az FP működtetésében közvetlenül nem vesznek részt. Végül minden szervezet elfogadta a javasolt szervezeti formát, amely aztán igencsak sikeresnek bizonyult.

A partnerség irányító struktúrái

Az irányító csoportok és bizottságok, tanácsadó testületek, munkacsoportok, monitoring bizottságok stb. mind arra szolgálnak, hogy a partnerség tagjai különböző műveleti szinteken és különböző szintű felhatalmazással részt vehessenek a partnerség tevékenységeiben.

A partnerségeknek választaniuk kell továbbá a központosított irányítási rendszer (amelyben általában az egyik partnerszervezet jár el a partnerség nevében) és a rugalmasabb, decentralizált rendszer között (amelyben a különböző partnerek különböző irányítási feladatokat látnak el.). A központosított vezetés hatékony munkát tesz lehetővé, ám a partnerségek számára túlságosan konvencionálisnak tűnhet, mivel nem tükrözi együttműködő, ágazatokon átnyúló jellegüket. Az irányítási forma kiválasztása döntően attól függ, milyen kontextusban működik az FP, és milyen típusú partnerek vesznek benne részt.

Írország: Equal at Work – The Dublin Employment Pact

A nagy, 48 tagból álló partnerség számára az jelentett kihívást, hogy olyan struktúrákat alakítson ki, amelyek egyszerre teszik lehetővé a partnerek maximális részvételét és a projektirányítási rendszer zökkenőmentes működését. Kineveztek egy 12 tagból álló, a fejlesztési partnerségben résztvevő összes ágazatot (helyhatóságokat, a szociális partnereket, nem kormányzati szervezeteket) képviselő irányító bizottságot. Ez a bizottság irányítja a projektvezetőt és az egész kezdeményezést. A kezdeményezésben részt vevő négy „helyszín” mindegyike is felállított egy-egy saját irányító bizottságot, melynek az adott helyszínen aktívan tevékenykedő összes szereplő tagja lett. Így egy viszonylag olajozottan működő többszintű vezetési rendszer alakult ki, amelyben minden partner az öt leginkább érdeklő szinten vehet részt. Ez a folyamat nyilván lassú volt, de a nagyszámú partner bevonása a kezdeményezés tervezésébe és kialakításába garantálta a projekt elfogadottságát és a partnerek elkötelezettségét.

Ausztria: RepaNet

A Repanet úgy döntött, hogy a partnerség működtetéséhez nem alapít jogi szervezetet. Ehelyett arra koncentrált, hogy az együttműködés számára világos struktúrát alakítson ki, amely a következőkből áll:

- egy irányító csoportból, melyet a szociális partnerek szervezeteinek egy-egy tagja, a Környezetvédelmi Minisztérium, a projektben résztvevő (és az operatív munka nagy részéért felelős) öt foglalkoztatási kezdeményezés egy-egy tagja, a nemek közötti esélyegyenlőség szempontjainak felelőse, a pénzügyekért és a koordinációért felelős szervezet képviselője alkotnak;
- az ún. „tapasztalatátadási” munkacsoportból, amely az irányító testületből és az Osztrák Hulladékgazdálkodási Szövetségből tevődik össze (az utóbbinak tagja minden osztrák önkormányzat);
- az ún. „javítási” munkacsoportból, amely a minőségi elvárások megfogalmazásáért felel;
- és a „foglalkoztatási és környezetvédelmi” hálózatból, amely öt foglalkoztatási kezdeményezésből áll, és amely nyitott más olyan foglalkoztatási kezdeményezések képviselői előtt is, amelyek a csoporton belül szeretnének tapasztalatokat cserélni.

Svédország: Diversity in Västernorrland

Mi a megfelelő struktúrát (a működésünk alapjául szolgáló) formális és (a sikeres együttműködést biztosító) informális folyamatok révén határoztuk meg. Az FP-nk 14 szervezetből áll, melyek három csoportba tömörülve háromféle módon veszik ki részüket a munkából.

Az első csoport különféle ötletekkel szolgál és a sokszínűséggel kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik. A második a célcsoportot érintő konkrét intézkedésekért felel. A harmadik csoportot a pénzügyi háttérrel biztosító partnereink alkotják.

TIPP: Már a kezdetektől fogva alakítsanak ki világos struktúrákat!

A döntéshozatali eljárások kialakítása

A partnerség beindítási fázisában alapvető fontosságú a méltányos és részvételen alapuló döntéshozatali eljárások kialakítása. Ezeket általában az összes partnernek el kell fogadnia, a kollektív felelősség elvének alkalmazásával. A döntéshozatali eljárások legyenek átláthatóak, és a partnerség minden tagja legyen velük tisztában. Ide tartoznak azok a módszerek is, amelyek garantálják, hogy őszinte döntések szülessenek, és hogy elkerülhető legyen a partnerség előtt álló kihívások megfelelő elemzését akadályozó hamis konszenzus. Bár csak a fontos döntésekben kell minden partnernek részt vennie, lényeges, hogy a delegált személyek által napi szinten meghozott döntések is könnyen hozzáférhetőek legyenek a partnerség minden tagja számára. A partnereknek továbbá alaposan át kell gondolniuk, hogy a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek hogyan vegyenek részt a döntéshozatalban – esetleg az őket képviselő testületeken keresztül vagy más módokon.

TIPP: Gondoskodjanak arról, hogy a döntéshozatalhoz világos forgatókönyvek és eljárások álljanak rendelkezésükre!

A DEMOKRATIKUS DÖNTÉSHOZATAL BIZTOSÍTÁSA

Ausztria: RepaNet

A partnerség legfontosabb döntéseit az összes partner közösen hozza meg. Azt, hogy mit értenek a „legfontosabb döntések” alatt, az első közös találkozó alkalmával határozták meg. Megegyeztek az alapelvben, miszerint a hálózaton belül minden döntést egyhangúlag kell meghozni. Amennyiben ez nem megvalósítható, a következő szabályok érvényesek:

- a döntéshez minősített, kétharmados többségre van szükség (a 14 partner közül 10 értsen egyet);
- a többséggel meghozott döntések ellen a pénzügyekért felelős szervezet, a nemek közötti egyenlőség szempontjainak felelőse, az irányító csoport és a projektben résztvevő öt foglalkoztatási kezdeményezés egyszerű többsége vétőjoggal élhet;
- hogy egyszerűbb legyen a döntéshozatal és kevesebb találkozóra legyen szükség, a partnerek a RepaNet internetes platformján keresztül is szavazhatnak;
- nincsenek a partnerek kizárására vonatkozó szabályok, léteznek viszont szabályok a konfliktuskezelésre (mediációs stratégiák);
- a feltételek és körülmények megváltoztatására vonatkozó döntéseket egyhangúlag kell meghozni.

Pénzügyek

A támogatások kezelésének és az elszámolásnak többféle módja lehetséges. Például:

- negyedévente költségigazolás benyújtása az EQUAL irányító hatóságoknak;
- a költségvetésre vonatkozó ajánlás összeállításáért és a szükséges kiigazítások elvégzéséért felelős munkatárs kinevezése;
- az irányító hatóságnál vagy a szakmai segítségnyújtó szervezetnél dolgozó kapcsolattartó bevonása a költségvetéssel és társfinanszírozással kapcsolatos kérdésekbe;
- rendszeres szóbeli vagy írásos jelentés kérése a költségvetés állapotáról;
- könyvelői képzés;
- negyedévente folyósítási kérelmek benyújtása, melyekhez csatolni kell a számviteli asszisztensnek a kérelem alapjául szolgáló beszámolóját.

TIP: A pénzügyi szabályok legyenek világosak, biztosítsanak elszámoltathatóságot!

Szilárd belső kommunikációs és jelentéstételi hálózat kialakítása

A kezdeti szakaszban nélkülözhetetlen, hogy a partnerségen belüli kommunikáció világos és érthető legyen, és így minden partner tudomást szerezzen minden lényeges kérdéstről. Ez azt jelenti, hogy a partnerek között rendszeres, könnyen elérhető és lényegre törő információcserére van szükség. A 7. fejezetben további információkat találnak a fejlesztési és tesztelési szakaszban használt kommunikációs és jelentéstételi módokról, amelyek nagy részét már az indítási szakaszban elő kell készíteni.

Partnerségi megállapodások

Az indítási szakasz fontos része a partnerek elkötelezettségének megszilárdítása. Gyakran az egész közös munka egy megállapodásból indul ki. A fejlesztési partnerségi megállapodás (angol rövidítése: DPA) rögzíti a partnerek közös álláspontját és strukturált, tömör és koherens formába önti együttes stratégiájukat. Ez a megállapodás lehet formális szerződés, vagy egy kevésbé formális egyetértési nyilatkozat, illetve együttműködési megállapodás. (Ez a tagállamok szabályozásától is függ – ugyanakkor minden FP-megállapodásnak tartalmaznia kell bizonyos közös elemeket, amelyek az útmutató függelékében szerepelnek.) Ha a megállapodás eleinte nem is ölti hivatalos szerződés formáját, később – ahogy a partnerség fejlődik, és az általa végzett kezdeményezések jogszerű szolgáltatási szerződések megkötését teszik szükségessé – lehetőség van a formalizálására.

TIPP: A partnerek fejlődésének és hozzájárulásának értékelésekor az FP-megállapodást használják referenciaként!

A nemzetközi együttműködési megállapodások (angol rövidítésük: TCA)

A nemzetközi együttműködési megállapodás az FP-megállapodás szerves része. Erről a fontos dokumentumról a *Nemzetközi együttműködési útmutató*ban találnak bővebb információt.

TIPP: A TCA FP-megállapodásba való beillesztésének részleteiről a Nemzetközi együttműködési útmutatóból tájékozódhatnak!

EQUAL nemzetközi együttműködési útmutató magyarul is hozzáférhető:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Bizalom

A bizalom a kölcsönös tiszteletre épül. Sok partnerség számára a partnerség kiépítésének ez a leglényegesebb aspektusa. Nagyon fontos ösztönözni minden olyan tevékenységet, amely a közös munkán keresztül hozzájárul a bizalom kialakulásához. Mivel a bizalom olyasmi, ami csak idővel alakul ki, és nem lehet rögtön a partnerség elindításakor megszerezni, fontos, hogy mindenki tisztában legyen vele, kik a partnerei és miért vesznek részt a partnerségben. Lényeges még, hogy az összes partner minden partnerséggel kapcsolatos tevékenysége átlátható legyen, és hogy a partnerség irányába minden résztvevő őszinte elkötelezettségről tegyen bizonyosságot. Azt is szem előtt kell tartani, hogy bár a partnerségben résztvevő egyének között ki lehet alakítani bizalomra épülő kapcsolatokat, ugyanez az általuk képviselt szervezetek között már jóval nehezebbnek bizonyulhat.

TIPP: A tisztelet –vagyis a bizalom előfeltételének – kialakítása érdekében gondoskodjanak arról, hogy a partnerek a lehető legnyúltabb és legátláthatóbb módon dolgozzanak együtt!

A közös nyelv megtalálása

Az EQUAL-partnerségek munkájuk során több nyelvi réteget használnak párhuzamosan:

- az FP országában / régiójában használatos nemzeti nyelvet,
- a különböző ágazati / szervezeti szaknyelveket (az egyes intézményekben és ágazatokban használatos zsargont),
- az EQUAL-terminológiát – az olyan kifejezések, mint a „részvétel elve”, „nemek közötti esélyegyenlőség” vagy „innováció” különböző értelmezéseit,
- „kulturálisan érzékeny” nyelvezetet,
- a partnerségi nyelvezetet és olyan, értékfüggő kifejezéseket, amelyeket minden partner / képviselő másképp értelmez, pl. bizalom, egyenlőség.

A partnerségek résztvevőinek mindig figyelembe kell venniük ezt az összetettséget. Egyértelmű nyelvhasználatra kell törekedniük, hogy az összes partner megérthesse, mit értenek egy-egy kifejezés alatt, és ne merülhessenek fel félreérthető rejtett jelentések.

TIPP: Építsék ki együtt közös nyelvüket egy saját partnerségi szöszedet összeállításával!

Vezetés

Az EQUAL-partnerségek számára nélkülözhetetlen a világos vezetés, de ennek stílusával és gyakorlásával kapcsolatban felmerülnek bizonyos kérdések, tekintve, hogy a partnerségekben egyenlő alapokon nyugvó együttműködés folyik. Az FP-k vezetése számos, a kontextusukkal

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

összefüggő tényezőtől függ, például a partnerség típusától és méretétől, a kiválasztott EQUAL-témától, egy-egy elvégzendő tevékenység sürgősségétől és a munkában résztvevők személyiségétől. Bizonyos esetekben a partnerség vezetési dinamikáját a nemzeti szintű EQUAL-követelmények is befolyásolják. Néhány tagországban például az FP-knek ki kell nevezniük egy „vezető partnert”, melynek a partnerség elszámoltatható testületként kell eljárnia, míg máshol ennél fejlettebb és rugalmasabb rendszerek kialakítását ösztönözik. Ahhoz, hogy a különböző partnerek közösen tudjanak szembenézni a kihívásokkal, az lenne ideális, ha a partnerség tagjai között különféle vezetői kompetenciákkal rendelkező személyek lennének. Fontos, hogy a vezetői szerepek is legyenek átláthatóak, meghatározásuk legyen pontos, és mindegyik partner ugyanúgy értelmezze őket, ugyanazt várja tőlük, és elfogadja, hogy a vezetői szerepek idővel megváltozhatnak.

TIPP: Ne féljenek a vezetéstől – fogadják el, hogy idővel változni fog, és dolgozzanak ki olyan folyamatokat, amelyek minden partner számára lehetővé teszik, hogy részt vegyen benne!

7. FEJLESZTÉS ÉS TESZTELÉS: A kommunikációs, jelentéstételi és értékelési rendszerek használata

Kommunikáció

Ahhoz, hogy a partnerek egyes képviselői a partnerséget el tudják fogadtatni szervezeteikkel, mind a partnerek közötti, mind a partnerszervezeteken belüli információmegosztásra ki kell fejleszteniük stratégiákat. Ez a partnerek közötti bizalom kialakulásának és az átláthatóság elősegítésének fontos záloga. A partnerség munkájának megismertetéséhez és a szakpolitikákba való beépítéséhez (mainstreaming) az érdekeltek és a nagyközönség felé irányuló külső kommunikációra is szükség van. Ez azért fontos, hogy fenntartsuk a szélesebb értelemben vett érdekeltek és a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek elkötelezettségét, és gondoskodjunk bevonásukról / véleményük kikéréséről.

A PARTNEREK KÖZÖTTI HELYES KOMMUNIKÁCIÓ KIALAKÍTÁSA

Portugália: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Kommunikációs rendszerünket a következőképpen alakítottuk ki:

- A projekt egyik meghatározott munkatársa felelős a projekttel kapcsolatos információk partnerek közötti áramlásáért.
- A partnerek rendszeresen találkoznak (havonta egyszer az összes partner, havonta kétszer a tematikus csoportba tartozó partnerek).
- Az FP találkozóról rövid beszámoló készül, amelyet minden partner megkap.
- Havonta tevékenységi térkép készül, amely egyértelműsíti a különböző partnerek szerepét és felelősségeit.
- Információt cserélünk minden partnerről és az EQUAL-projekten kívüli céljaikról.
- A projektről rendszeresen megjelenik egy hírlevél, amelyhez minden partner hozzájárul – nem csak a projektről és az annak keretében vállalt felelősségeikről írnak benne, hanem magukról is.
- Rendszeres belső értékelési találkozókra kerül sor.
- A kommunikációval kapcsolatos kérdéseket külön üléseken vitatjuk meg.
- Bizalomra épülő barátságos légkör kialakítására törekszünk.

Néhány javaslat határozott kommunikációs stratégiák kialakítására:

- A különböző kommunikációs „eszközökkel” (e-mail, hírlevél stb.) meghatározott (például külső vagy belső) célközönséget kell megcélozni, és meghatározott kommunikációs célokra kell őket felhasználni (tájékoztatásra, motiválásra, konzultáció bevezetésére, beleegyezés megszerzésére, irányításra).
- Az üzeneteket többféle stílusban lehet megfogalmazni (tárgyilagos, szubjektív, hivatalos, informális stb.).
- A legjobb, ha kommunikációs tervet dolgoznak ki, amelyben szerepel: ki kommunikál kinek, milyen úton, milyen stílusban, milyen rendszerességgel és miért.

További javaslatok:

Belső kommunikáció

- Különböző eszközök használatával biztosítsanak visszajelzést a partnerségen belül: rendszeres találkozók, konferenciavonalakon, e-mailen, internetes platformon keresztül, műhelyek keretében, hírlevelekben.
- Ennek megkönnyítésére a partnerségen belül kommunikációs egységet lehet létrehozni, vagy ki lehet nevezni egy tájékoztatásért felelős munkatársat.
- Használják ki a különböző partnerek egymást kiegészítő kommunikációs készségeit és forrásait.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- Ösztönözzék a személyes kommunikációs készségek fejlesztését.
- Legyenek nyitottak és átláthatóak – tegyék lehetővé partnereiknek, hogy elmondhassák, hogy érzik magukat, és vitassák meg velük a felmerülő problémákat.

INTERNETES PLATFORM HASZNÁLATA

Ausztria: RepaNet

A RepaNet strukturált módon közelíti meg a kommunikációt: internetes platformot használ az elszámoláshoz, a monitoringhoz, a szavazásokhoz és a jelentések elkészítéséhez. Így munkájukat egyszerűbbnek és kevésbé időigényesnek érzik, mintha állandóan találkozniuk kéne, bár nyilvánvalóan a platform nem helyettesíthet minden találkozót. A felhasználókat műhelyek keretében képzik ki a platform használatára. A partnerek szerepétől és feladataitól függően különböző jogosultsági szintek léteznek. Úgy látják, ez egy olyan érvényesítési eszköz, amely azáltal, hogy a tagok számára lehetővé teszi a részvétel fokozását és ellenőrzését, a projekt átláthatóságát is növeli.

Portugália: Mudança de Maré

Ez az FP sikeres online dokumentumkezelő rendszert fejlesztett ki (Sistema de Administração Documental /SAD), melynek célja a partnerségre vonatkozó információk kezelése, jelentések bemutatása és a partnerek különböző munkaterületeire specializálódott dokumentációs központok kialakítása. A rendszert a www.ajism.org/mm honlapon lehet megtekinteni.

Külső kommunikáció

- Hírlevelek, sajtóközlemények kiadása, internetes platformok és weboldalak használata, szemináriumok és konferenciák tartása, látogatása.
- Médiakapcsolatok kialakítása – társulás valamelyik helyi újsággal vagy egy, a munkát nyomon követő újságíró alkalmazása.
- Külön megbízott munkatárs kinevezése, aki a partnerség munkáját kifelé, a mérvadó újságok/lapok stb. felé kommunikálja.
- Kapcsolatok és kommunikáció kialakítása a hivatalos szervezetekkel.
- Képzés biztosítása a tájékoztatási kérdésekről.
- Szélesebb hálózatok kiépítése.

TIPP: Az összes főtevékenységükről osszák meg egymással és adják közre az információkat!

SZÉLESEBB HÁLÓZATOK KIÉPÍTÉSE

Portugália: ConVidas (állandó internetes platform)

Az intézmények közötti online együttműködés ösztönzése érdekében számos helyi szervezetet kértek föl, hogy vegyenek részt a munka és a család összeegyeztetését segítő állandó platform munkájában, amelyből kezdettől fogva egy különböző érdekeket és megközelítéseket képviselő hálózatot szándékoztak kialakítani. A negyedévente összeülő platform célja a Covilhã térségében tapasztalható helyzet végiggondolása, megvitatása és felmérése a család és a munka összeegyeztethetőségének, a beazonosított problémák megoldásához szükséges kezdeményezéseknek és a ConVidas projekt folyamatos felügyeletének szempontjából. 32 szervezet vesz részt a munkában, köztük a következő szervezetek képviselői: 5 régi partner (a Beira Serra helyi fejlesztési szervezet, Covilhã önkormányzatának képviselőtestülete, a Business Nucleus, Castelo Branco Egyesült Szakszervezetei és a Beira Interior-i Egyetem), valamint regionális társadalombiztosítási hatóságok, a Foglalkoztatási Központ, az Egészségügyi Központ, az Oktatási Koordináció, az Általános és Középiskolás Diákok Szüleinek Egyesülete, a vonzáskörzet 10 önkormányzati képviselőtestülete, 2 vállalkozó, 2 szakszervezeti delegált, a (gyermekkel, időskorúakkal és fogyatékkal élőkkel foglalkozó) családsegítő szolgálatok 3 képviselője és a Tömegközlekedési Társaság.

Írország: Equal at Work, The Dublin Employment Pact

Az Equal at Work partnerség az Országos Alkalmazkodóképességi Tematikus Csoport tagja, és a szakmai segítségnyújtó szervezettel közösen nyújtott be előterjesztéseket a Nemzeti Partnerségi Központnak („a jövő munkahelye” konzultációs eljárás keretében). Ezen kívül tagja a Nemzeti EQUAL Tapasztalatátadási Csoportnak és az EU tematikus munkacsoportjának is.

Hivatalos jelentések

A kommunikációba beletartoznak a partnereknek küldött belső, és az EQUAL irányító hatóságoknak és a szakmai segítségnyújtó szervezeteknek küldött külső hivatalos jelentések is. A legtöbb FP mindenre kiterjedő jelentéstételi mechanizmusokkal rendelkezik.

Belső jelentések:

- A találkozókra minden partner rendszeresen (havonta, kéthavonta vagy negyedévente), beszámol feladatáról, de magáról a partnerség működéséről is rendszeresen jelentéseket kell írni (lásd a részvétel fenntartásáról szóló 8. fejezetet).
- A találkozók alkalmával írásbeli jelentéseket kell készíteni és közzétenni (ez lehet például az együttműködésért felelős munkatárs feladata).
- Internetes platformokon keresztül is készülhetnek jelentések.

Az EQUAL irányító hatóságoknak és a szakmai segítségnyújtó szervezeteknek benyújtott jelentések:

- A külső jelentéseknek természetesen a nemzeti követelményeknek is meg kell felelniük.
- Éves beszámolókat is kell készíteni az FP-megállapodásban lefektetett munkatervhez és annak fő állomásaihoz kapcsolódó tevékenységeikről (a partnerség nemzetközi vonatkozásait is beleértve).

TIPP: Munkájuk áttekintéséhez és ellenőrzéséhez használjanak jelentéstételi eljárásokat!

JELENTÉSEK

Svédország: Diversity in Västernorrland

Az FP belső jelentései

Hogy az egyes projektjeinktől valóban hatékony beszámolókhöz juthassunk, úgy döntöttünk, hogy az írásos jelentéseket az FP találkozói előtt kell benyújtani. A jelentéseket csak tájékoztatásra használjuk, de néha vitára is bocsátjuk, ha megoldandó problémák merülnek föl vagy sikertörténeteket lehet megosztani egymással. A jelentéseken keresztül figyelemmel kísérhetjük partnerségünk általános fejlődését. Az eredmények és tapasztalatok közzétételéről az FP dönt, és ehhez, ahogy a partnerek száma növekedett, egyre inkább szükségünk lett írásos emlékeztetők kiküldésére. Az FP találkozók napirendjén mindig szerepel két állandó napirendi pont: a nemzeti és nemzetközi szinten működő munkacsoportjaink beszámolója. Olyan kérdések tartoznak ide, mint hogy mi történt az előző hónap óta, mik a további tervek, kik vesznek bennük részt, illetve a kapcsolódó pénzügyi kérdések.

Másoknak írt jelentések

Az FP rendszeres, hat hónapos időközönként nyújt be jelentést a svéd ESZA-tanácsnak. A nemzetközi munkával kapcsolatban minden fontosabb koordinációs szakasz után rövid beszámolót készítünk. Évente jelentést állítunk össze az FP vállalásairól. Fontos, hogy a partnerszervezetek vezetősége visszajelzéseket kapjon, de az is, hogy a többi érdekelt fél is értesüljön a legfontosabb eredményekről és tapasztalatokról. Az FP legtöbb jelentését a koordinátor állítja össze, majd az FP tagjai még annak közreadása előtt kiegészítik és jóváhagyják a tervezetet.

Formatív értékelési rendszerek használata

A formatív értékelés célja egy-egy beavatkozás megerősítése vagy javítása. Ennek érdekében a beavatkozás megvalósításának minőségét és szervezeti kontextusát, az abban résztvevő munkatársakat, struktúrákat és eljárásokat vizsgálja meg. Mivel változásközpontú értékelési módszer, úgy alakították ki, hogy segítségével folyamatosan fel lehessen mérni, vannak-e esetleg eltérések a program várt iránya és eredményei közötti, valamint hogy mi is történik valójában. A formatív értékelési rendszerekkel elemezni lehet az erősségeket és gyengeségeket, fel lehet tárni az akadályokat, gátló tényezőket, nem várt lehetőségeket, és segítségével mindenki megértheti, hogyan lehetne a beavatkozást még jobban megvalósítani.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

A formatív értékelés során az értékelést végző személy az intervenció logika (az intervenció logikáról és a logikai keretmátrixról lásd az 5. fejezetet), az eredmények, teljesítmények és hatások elemzése alapján a program egész tartama alatt adatokat gyűjt be és elemez, és az értékelés eredményeiről a partnerség résztvevőinek folyamatosan visszajelzéseket ad, így befolyásolva a folyamatban lévő döntéseket és tevékenységeket.

A formatív értékelést végző személyek sokféle kérdést tesznek fel, és sokféle módszerrel keresnek rájuk válaszokat. Ezek a kérdések általában feltáró jellegű, kiegészítendő kérdések, amelyek célja annak felderítése, hogy milyen folyamatokban nyilvánul meg a beavatkozás, mi változott az eredeti tervekhez képest és miért, illetve az olyan szervezeti tényezőket igyekeznek felmérni, mint hogy például mennyire fogadják el a gyakorlati munkát elvégző munkatársak a partnerség céljait és tervezett eredményeit. A formatív értékelés közben feltett kérdések a ki- és bemenet közötti kapcsolatot is vizsgálják, amihez szükség lehet a korai vagy rövid távon elért eredmények megfogalmazására és mérésre is. Ezeknek gyakran mesterséges jellegük van, és inkább a kézzelfoghatóbb hosszú távú eredmények átmeneti értékelésére használhatók.

Az értékelési rendszerek felállításáról lásd még az 5. fejezetet.

Angol nyelvű segédanyag:

Evaluation of socio-economic development: Formative evaluation

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

ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOK

Írország: Sonas DP Ireland Ltd.

Itt szociális auditra épülő folyamatos ellenőrzés zajlik az érintettek (ügyfelek, közösségek, finanszírozók) részvételével. Ez egy befogadó és idealisztikus, ám nagyon időigényes módszer. Részei: célok és célkitűzések beazonosítása, a fő teljesítményindikátorok megállapítása, kérdőív használata, a szociális audit csoportnak adott visszajelzések. Ezek közül a fő teljesítményindikátorok megállapítása bizonyult az FP számára a leghasznosabbnak.

Franciaország: De la précarité à l'emploi durable

Hasonlít a Sonas (Írország) által alkalmazott módszerre, de nagyobb hangsúlyt fektet a finanszírozóknak adott visszajelzésre. Van egy kísérletezésre szakosodott bizottsága; amely felméri, mennyire halad előre a munka (ami a regionális és politikai célkitűzésektől is függ); van egy támogatókat tömörítő bizottsága is, amely szintén értékeli az EQUAL keretében folyó munkát, illetve egy operatív csoportja, amely képzési eszközöket használ, valamint a kedvezményezettekre gyakorolt hatást méri fel.

Svédország: Diversity in Västernorrland

Az FP hozzájárul a Közép-Svédországi Egyetem egyik szociológus hallgatójának képzéséhez, aki három éven keresztül követi nyomon munkájukat. Az FP véleményezheti a diák kutatási tervét (ami az EQUAL-nál hosszabb időszakot fed le). A Helyhatóságok Szövetségének kutatási és oktatási osztálya az értékelést segítő kvantitatív módszertani jártasságával járul hozzá a munkához. Bizonyos elkezdemenyezéseknek vállalásaikhoz kapcsolódó saját értékelőjük van. Néhány értékelést a svéd ESZA-tanácson keresztül hajtanak végre. Az FP találkozói úgy épülnek fel, hogy lehetővé teszik a mindennapi munkára vonatkozó folyamatos önértékelést.

8. FEJLESZTÉS ÉS TESZTELÉS: A részvétel és az elkötelezettség fenntartása

A részvétel és elkötelezettség fenntartása

A fejlesztési és tesztelési eljárás során mindenképp meg kell győződni arról, hogy a partnerek részt vesznek a munkában, és elkötelezettnek érzik magukat a partnerség iránt. A partnerek általában a közös munka előrehaladtával egyre inkább magukénak érzik a partnerséget és egyre inkább azonosulnak vele. Ez szorosan összefügg az elszámoltathatóság kérdésével. Kihívást jelenthetnek a kiegyensúlyozatlan erőviszonyok, az az érzés, hogy egyes partnerek forrásaik vagy befolyásuk miatt domináns helyzetbe kerültek, a partnerség és a saját szervezet iránti lojalitás ütközése a partnerek képviselőiben, valamint az egyes partnerek teljesítményére vonatkozó őszinte kritika megfogalmazásával kapcsolatos nehézségek. Ilyenkor tehet jó szolgálatot a partnerek rendszeres találkozóival kiegészülő stabil monitoring és jelentéstételi rendszer, amely tisztázza, milyen előrelépések történtek (lásd a jelentésekről szóló 7. fejezetet), valamint a „méltányossági nyilatkozat”, amely garantálja, hogy a partnereket és a partnerséghez való hozzájárulásukat egyenlő alapokon ítélik meg még akkor is, ha kívülről egyenlőtlennek látszanak

AZ ELKÖTELEZETTSÉG ÉS AZ ELSZÁMOLTATHATÓSÁG BIZTOSÍTÁSA

Írország: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact

Az FP-nk munkájának az volt az egyik gyengesége, hogy a kezdeményezés előrehaladtával nem értékeltük ki a partnerek tényleges elkötelezettségét. Az elkötelezettség természetesen attól függően változott, hogy a partnerszervezetek mekkora számszerűsíthető egyéni nyereségre számítottak a folyamatból / kezdeményezésből. Ez sok mindentől látszott, pl. a partnerszervezetek által delegált képviselők státuszából / beosztásából, a találkozókra való megjelenésükből stb. Ezt a kezdeményezés nem követte kellő figyelemmel, csupán informális szinten, így végül a formatív értékelési rendszer mutatta ki. A mi esetünkben a helyrehozatal akkor kezdődött meg, amikor a partnerek elkötelezettsége már igencsak visszaesett. A helyrehozatal érdekében megtett lépések segítettek, de sokkal hatékonyabbak is lehetek volna, ha a problémát a folyamat során már korábban beazonosítottuk és kezeltük volna

Javaslat: Az elkötelezettség ellenőrzésére érdemes kifejleszteni egy szisztematikus monitoring / nyomon követési eszközt, és ezt a helyrehozatali stratégiáival együtt a formatív értékelést végző személy rendelkezésére bocsátani.

Egyesült Királyság: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK

Rendszeres találkozók: FP találkozók, amelyek során a partnerek jelentést tesznek, és az átfogó vezetőségi beszámolókból a kezdeményezés tágabb aspektusairól is hallhatnak. - A kezdeményezés munkatársai részére szervezett hálózati találkozók a pénzügyi és ügyviteli tisztviselők részvételével. - Az induláskor a kezdeményezés összes munkatársa félévente találkozik és megvitatják az aktuális ügyeket, illetve a kezdeményezés egyéb olyan aspektusairól is hallhatnak, amelyekért közvetlenül nem felelősek.

Közös PR-tevékenység: az összes partnert szerepeltető, előre elfogadott közös promóció és reklámanyagok, amelyek egyfajta cégarculat szerepét töltik be. Ezek között poszterek is vannak, amelyeket a partnerek szabadon használhatnak.

AMI MŰKÖDÖTT:

- a rendszeres FP találkozók;
- a találkozókra mindig más partnernél került sor;
- nemzeti koordinátorok bevonása a különböző tevékenységi területek összefogásába;
- a közös PR-tevékenység hatására jobban a magukénak érezték a partnerséget;
- a partnerek meglátogatása – éves teljesítési tervek megismerése és pénzügyeik áttekintése érdekében. Bizonyos partnerek részletes beszámolókat írnak a partnerségben eltöltött előző éveik és jövőbeli terveik felülvizsgálatáról.

AMI NEM MŰKÖDÖTT:

- a távolságok megtétele;
- kezdetben néhány partnert nyugtalanított, hogy találkozóknak kell otthont adniuk, de hamar megszokták;
- a tevékenységek koordinátorainak nagyon sok más munkájuk is volt, mivel a munkatársak közül ők voltak a legtapasztaltabbak;
- nehéz volt a munkatársakat a jelentések rendszeres leadására motiválni, különösen, amikor a tevékenységi koordinátoroknak rengeteg dolguk volt, de többnyire azért időben leadták őket;
- a konzultációra fordított idő és néhány adminisztratív probléma következtében a kevésbé vállalkozó kedvű partnerek teljesítése elakadt, amíg a kezdeményezés reklámjára vártak.

TIPP: Álljon az elszámoltathatóság partnerségük központjában!

AZ ELKÖTELEZETTSÉG FENNTARTÁSÁNAK MÓDSZEREI

- **Folyamatos és rendszeres kapcsolattartás**, vagyis a partnerek konferenciákon, szemináriumokon, műhelyeken, találkozókra, vitákra, beszámolóknak, hírlevelekben, e-mailen, telefonon és személyes látogatásokon rendszeresen kapcsolatba lépnek egymással.
- **Gyakorlati elkötelezettség kialakítása** a termelékenység kihangsúlyozásával, valamint valamilyen korai kézzelfogható eredmény bemutatásával, ami a partnereknek azt az érzést adja, hogy már letettek valamit az asztalra.
- **A célok és célkitűzések megszilárdítása**, szilárd cselekvési tervek alkalmazása.
- **Nyílt légkör megteremtése** világos és átlátható eljárásokkal és az érintettek szélesebb köréhez fűződő kapcsolatokkal.
- **Világos vezetés**, amely valóban előreviszi a partnerség munkáját és a benne való részvételt.
- **Jó kapcsolatok kiépítése** informális tevékenységek, például közös esti programok és látogatások szervezésével.
- **Útmutatás nyújtása (mentoring)**, vagyis azoknak a partnereknek proaktív támogatása és bátorítása, akiket például forrás- vagy tapasztalathány fog vissza.
- **Értékelés**: az összes partnert és hozzájárulását mindig méltányosan kell értékelni.

TIPP: A partnerség iránti elkötelezettséget ösztönözzék és jutalmazzák határozottan!

A szervezetek elkötelezettségének megszerzése

A partnerség kiépítésének e szakaszában egyre nagyobb szükség lesz arra, hogy ne csak az egyes személyek, hanem a szervezetek is elkötelezettek legyenek a partnerség irányában. Fontos, hogy a szervezeteket a partnerségben képviselő egyének rendelkezzenek „működési engedéllyel”, és nyilatkozhassanak szervezetük nevében. Az őket erre feljogosító felhatalmazásokat rendszeresen ellenőrizni kell. Ha a felhatalmazásuk korlátozottnak bizonyul, a partnerségnek ezen valahogy változtatnia kell. A szervezetek elkötelezettségének biztosítására a következő módszereket lehet alkalmazni:

- Ismerjék jól partnereiket és legyenek biztosak szakmai hozzáértésükben (ez a kisebb FP-k esetén a legegyszerűbb).
- Mutassák be az FP-t, valamint munkájának lényegét és célját rendszeres beszámolóknak.
- Vonják be a partnerszervezetek vezetőségének egy-egy tagját– hívják meg a vezető beosztású munkatársaikat szemináriumokra vagy találkozókra; kérjék fel őket, hogy vegyenek részt vagy elnököljenek rendezvényeiken, keressék fel őket tájékoztatás és az adatok frissítése céljából.
- A szervezetek bevonására alkalmazzanak külön munkatársat.
- Adjanak FP-jükről tájékoztatást különböző hírlevelekben.
- Tartsanak rendezvényeket a különböző partnerek otthonában.
- Rendezzenek nyitott ebédeket az FP munkájának megismertetése céljából.
- Küldjenek jelentéseket az FP-ben résztvevő különböző intézmények vezetőségi üléseire.

TIPP: Tájékoztassák és vonják be munkájukba a partnerszervezetek vezető munkatársaikat!

PORTUGÁLIA: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Háromhavonta összeállítunk egy táblázatot, amelyben a kezdeményezés adott időszakban aktuális tevékenységei szerepelnek, és amelyből jól látszik, ki miért felel. Ezt a táblázatot minden találkozón átnézzük, hogy lássuk, hogy haladnak a dolgok. Ezen kívül minden hónapban összeállítunk egy kisebb táblázatot az elvégzendő feladatokról, előrejelzésekkel és a megvalósítás körvonalával. Ez úgy tűnik, működik, ugyanis senki sem szereti, ha a táblázatokból kiderül: nem végezte el munkáját.

A megállapodások betartása

Meg kell találni azokat a pozitív módszereket, amelyek révén gondoskodni lehet arról, hogy a partnerek azt tegyék, amiben a partnerség elindításakor megállapodtak, és korrekt módon járuljanak hozzá a közös munkához. Javaslatok ilyen módszerekre:

- számonkérhető célok meghatározása,
- rendszeres találkozók szervezése a munka összes aspektusával kapcsolatban, ahol a partnerek beszámolnak feladataikról és átnézik a tennivalókat tartalmazó írásos jegyzőkönyveket,
- az összes tag emlékeztetése az FP-megállapodásra és az abban foglalt kötelezettségeikre,
- bizalomépítés.

TIPP: Bizonyosodjanak meg arról, hogy minden partner komolyan részt vesz a partnerségben!

Konfliktuskezelés

A partnerségen belül problémamegoldó-mechanizmusokat kell bevezetni, hogy megfelelő módszerek álljanak rendelkezésre az esetleg konfliktusokat okozó kérdések kezelésére. Része ennek az átláthatóság és a nyitottság ösztönzése is, amely lehetővé teszi a problémák beazonosítását és megbeszélését. Azt sem szabad elfelejteni, hogy az FP-n belüli konfliktusokból vagy válságokból tanulni is lehet, illetve, hogy ezek hatékonyabb munkamódszerekre is rávezethetik Önöket.

AZ AKADÁLYOK LEGYŐZÉSÉNEK MÓDSZEREI

- Ösztönözzenek nyílt vitát és teremtsenek tiszta helyzetet párbeszéddel és kommunikációval.
- Szánjanak időt a probléma megoldására.
- Gondoskodjanak arról, hogy a partnerségnek alkalmas és megfelelő munkatársai legyenek.
- Legyenek tudatában, milyen esetleges problémák merülhetnek fel, és milyen megoldásokkal és módszerekkel lehet ezeket kezelni – ebben segíthet egy jó monitoring rendszer.
- Építsenek a partnerek közötti egyensúlyra és a partnerség struktúrára – méret, erősségek stb.
- Gondoskodjanak arról, hogy minden partnernek egyforma rálátása legyen a partnerségre.
- Sajátítsanak el jó moderátori készségeket.
- Ha szükséges, alkalmazzanak mediációs eljárásokat.
- Hozzáállásuk legyen rugalmas: legyenek készek a partnerség konfliktus utáni újjáéledése érdekében a változtatásokra.

TIPP: Tudatosítsák partnereikben, milyen erős a partnerségük, hogy ők is meggyőződjenek arról, hogy a közös munka jobb az egyéni munkánál, és hogy a partnerségen belül minden partner egyenlő – még akkor is, ha a partnerségen kívül nem!

Együttélés a sokszínűséggel

A partnerségen belül számos különböző hozzáállást, kultúrát és munkastílust fogadunk el, és együtt is dolgozunk velük. Az innováció, a kísérletezés, a változás és a döntési és vezetési folyamatok különböző megközelítéseit óvatosan kell kezelni: figyelembe kell venni, hogy a

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

partnerek különböző mértékben tudnak rendelkezésre állni, elkötelezettségük szintje, munkájuk ritmusa és ütemezése eltérő.

EGYÜTTÉLÉS A SOKSZÍNŰSÉGGEL

PORTUGÁLIA: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

FP üléseink során bármit meg lehet vitatni, és megpróbálunk olyan légkört kialakítani, amelyben mindenki érezheti, hogy megbecsülik, és őszintén elmondhatja véleményét. Ezen kívül az alábbiak eléréséhez a szaktudáson kívüli kulcskézségeinkre is építettünk:

- a különböző partnerszervezetek alapos megismerése, beleértve munkamódszereiket és ezek hatását a kezdeményezésre;
- a pozitív aspektusok beazonosítása minden egyes partner munkájában, és ezek „becsatornázása” a kezdeményezésbe;
- gondoskodás arról, hogy az összes partner vegyen részt a kezdeményezés teljesítésében;
- rugalmasság.

TIPP: Vizsgálják felül hozzáállásukat és a sztereotípiáikat – a partnerség sokszínűsége hozzáadott értékkel gazdagíthatja az egyes partnereket!

Rugalmasság

A változás igénye minden EQUAL-partnerséget elkerülhetetlenül utolér. Ezért olyan rugalmas felépítésre van szükségük, amely lehetővé teszi, hogy fejlődésük során szembenézzenek a szükséges változásokkal, és azokhoz alkalmazkodni tudjanak. Beszélhetünk belső, a munkatársak cserélődéséből következő, illetve külső, a tágabb környezeti hatásokból fakadó változásokról. A változások kezeléséhez a módszertannal és az eszközökkel kreatív módon kell bánni. Mind az egész partnerségen, mind az egyes partnerszervezeteken belül szükség van a kapacitásfejlesztés különböző formáira, hogy az intézmények és az őket képviselő személyek fel legyenek készülve a változások kezelésére.

TIPP: Partnerségük fejlesztése során mindig hagyják nyitva a célok és módszertanok megváltoztatásának és felülvizsgálatának lehetőségét!

Idő

Alapvető fontosságú a partnerség felépítéséhez és fejlesztéséhez szükséges idő felbecsülése. Sosem szabad alábecsülni a vitákhoz és felülvizsgálatokhoz, valamint az összes partner és azok képviselőinek megismeréséhez szükséges időt. Bár az FP-k szoros időbeli korlátok között működnek, munkájuk során mégis időt kell szánniuk módszereik alapos végiggondolására és az azokkal való kísérletezésre. Tisztában kell lenni azzal, hogy milyen időkeretek között dolgoznak az egyes partnerek, és hogy ez mitől függ, mert csak így tudja a partnerség ezeket a tényezőket is számításba venni. A közintézmények például választási ciklusok szerint dolgoznak, a magánszektorban szorosak a határidők, a nem kormányzati szervezeteknek pedig meghatározott ütemterv szerint kell adományozóiknak jelentést tenniük

TIPP: Ne siessenek el semmit – szinte soha sincs túl késő!

9. A TAPASZTALATÁTADÁS¹ ÉS A TOVÁBBLÉPÉS

Tapasztalatátadás

A tapasztalatok átadása és beépítése a szakpolitikákba, vagyis a mainstreaming már a kezdetektől fogva a partnerség munkájának részét kell, hogy képezze, és nem szabad úgy gondolni rá, mintha időben csak a fejlesztési és tesztelési szakasz után következne.

A TAPASZTALATÁTADÁS BEÉPÍTÉSE A MUNKÁBA: MÁR A KEZDETEKTŐL

Előkészítés

E folyamat során a fenntartható változás érdekében módot kell találni a tapasztalatok átadására, megismétlésére és nagyobb méretekben való alkalmazására. Ennek részeként már a partnerség kialakításának előkészítése során kapcsolódási pontokat és kötődéseket kell találni, illetve kialakítani a politikai döntéshozókkal, valamint a tanácsadó és végrehajtó szervekkel. Dolgozzanak ki minél korábban egy erre vonatkozó menetrendet, találják meg a megfelelő csatornákat és intézményeket, és vegyék fel velük a kapcsolatot!

Indítás

Az indítási szakaszban már a politikai döntéshozókkal, valamint a tanácsadó és végrehajtó szervekkel kialakított kapcsolatokra kell építeni. Alkalmazzanak olyan, strukturált hozzáférésre és/vagy párbeszédre épülő rendszert, amely tudatosan épít az EQUAL irányító hatóságok és szakmai segítségnyújtó szervezetek ilyen intézmények és hálózatok bevonása iránti elkötelezettségére.

Fejlesztés és tesztelés

Az EQUAL-partnerségeknek a tapasztalatátadási szervezetekkel való együttműködésen kívül – tevékenységükön keresztül – a különböző szervezetek felépítésének megváltoztatásában is fontos szerepük van. E folyamat során különböző szervezeteken belül, azok között, illetve azokon keresztül dolgoznak azért, hogy hatékonyabb és kreatívabb munkamódszereket terjesszenek el, fejlesszék a partnerségben résztvevő szervezetek kapacitásait és tudatosítsák, hogy más ágazatokkal összefogva stratégiai kérdéseket lehet megoldani. Végezzenek felméréseket az érintett és partnerszervezetekről, hogy kiderüljön, mennyit tanultak a partnerség felépítése során, és mely területen volt a partnerségnek a legnagyobb hatása.

Együttműködés a tapasztalatátadásban érintett szervezetekkel

E folyamat során létfontosságú a tapasztalatátadásban érintett szervezetekkel, például kormányhivatalokkal, országos szervekkel és a magánszektor testületeivel megvalósuló együttműködés. A következők miatt fontos a strukturált hozzáférésre és/vagy párbeszédre épülő rendszer, amely tudatosan épít az EQUAL irányító hatóságok és szakmai segítségnyújtó szervezetek ilyen intézmények és hálózatok bevonása iránti elkötelezettségére:

- Befolyásolja az állami keretpolitikákat, programokat és közszolgáltató rendszereket, biztosítja, hogy az EQUAL-program céljai beépüljenek a nemzeti politikákba.
- Segít a pénzügyi források további kihasználásában.
- Lehetővé teszi, hogy a sikeres helyi vezetők tapasztalatátadási stratégiát folytassanak.

A tapasztalatok megosztása a szervezeteken belül és között

Az EQUAL-partnerségeknek a tapasztalatátadásban érintett szervezetekkel való együttműködésen kívül – tevékenységükön keresztül – a különböző szervezeti struktúrák

¹ A "tapasztalatátadás" szót a "mainstreaming" kifejezés általános megfelelőjeként használjuk ebben a dokumentumban. Megjegyzendő, hogy e kifejezés két eltérő tevékenységet foglal egybe: az új, úttörő jellegű gyakorlatok, módszerek felismerése, majd hasznosítása egyrészt a Fejlesztési Partnerségek szintjén (horizontális tapasztalatátadás), másrészt a nemzeti szakpolitikák és az uniós szakpolitikák szintjein (vertikális tapasztalatátadás).

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

megváltoztatásában is fontos szerepük van. E folyamat során különböző szervezeteken belül, azok között, illetve azokon keresztül munkálkodnak azért, hogy hatékonyabb és kreatívabb munkamódszereket terjesszenek el, fejlesszék a partnerségben résztvevő szervezetek kapacitásait és tudatosítsák, hogy más ágazatokkal összefogva stratégiai kérdéseket lehet megoldani. E munka fontos része az érintett és partnerszervezetekről készített felmérés, amely megmutatja, mennyit tanultak a partnerség felépítése során, és mely területen volt a partnerségnek a legnagyobb hatása.

TIPP: Keressék meg azokat a munkatársakat, akik alaposabban tájékozhatják a különböző szervezeteket a partnerség munkájáról!

A tapasztalatátadás kommunikációs csatornái

Az EQUAL-partnerség munkájának tapasztalatátadási tevékenységéhez számos különböző kommunikációs csatornát lehet felhasználni (lásd még a 7. fejezet kommunikációról szóló részét).

Az FP-ken belül és azok között: csereprogramok, találkozók, műhelyek, valamint a partnerszervezetek és azok képviselői között létrejövő belső párbeszéd és kapcsolatok.

Média: szaksajtó, helyi és hivatalos lapok, újságok, rádió, televízió.

Internet: weboldalak, internetes platformok.

Szakmai szervezetek: szaklapok, broszúrák, publikációk, törvénytövegek.

Tudományos kapcsolatok: egyetemek, főiskolák, szaklapok, hírlevelek, konferenciák, szemináriumok.

Szélesebb hálózatok: országos tematikus csoportok, kísérleti hálózatok, konferenciák.

TIPP: A tapasztalatátadást már a kezdetektől fogva építsék be munkájukba!

Továblblépés

Legyen kilépési/továblblépési stratégiájuk

Az EQUAL-partnerségeknek már a partnerség kiépítésének korai szakaszában gondolniuk kell a majdani továblblépésre. Ehhez elengedhetetlenül fontos, hogy legyenek elképzeléseik a valós és tartós változás érdekében folytatott esetleges további innovatív együttműködésről. Többek között a következő lehetőségek állnak a partnerségek előtt:

- Az FP módszertanát alkalmazhatják és elterjeszthetik a régióban vagy esetleg európai szinten.
- Egy állandó országos vagy regionális hálózat befolyásos tagjává válhatnak.
- Feloszthatják magukat, majd konkrét, a tapasztalatátadáshoz, a későbbi EQUAL-pályázatokhoz stb. kapcsolódó feladatok mentén újjáalakulhatnak.
- Gondoskodhatnak arról, hogy a partnerszervezeteken belül végrehajtsák a változtatásokat.
- Egyes partnerekkel továbl dolgozhatnak a projekt bizonyos elemein.
- A jelenlegi FP tapasztalataira támaszkodva új hálózatot is kialakíthatnak, amely így sikeresebben tud majd kapcsolatokat építeni.
- Együttműködhetnek más programokkal, és a megoszthatják tapasztalataikat más országok képviselőivel.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

Gondoskodjanak a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek érdekében megvalósított eredményeik fenntarthatóságáról

Amikor a partnerségek befejezik munkájukat, fontos, hogy a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek érdekében megvalósított eredményeik fenntarthatónak bizonyuljanak. Ezt például a következő módokon lehet biztosítani:

- A kormányzati szervek és a szociális partnerek támogatásával az egész régióban legyen folyamatos a stratégia megvalósítása.
- A hatás, az eredmények és a mechanizmusok rendszerezett monitoringjával kiegészülő hosszú távú tapasztalatátadási / fenntarthatósági stratégiáik keretében a partnerség lezárulta után vizsgálják felül a problémás kérdéseket, és mérjék le a kifejtett hatást.
- Fogadják el a munkaerőpiacon hátrányt szenvedő személyek számára pozitív eredménnyel járó munkamódszerekben bekövetkező változásokat.

FELKÉSZÜLÉS A JÖVŐRE

Írország: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact

Az Equal at Work Partnerség már tartott belső üléseket az esetleges jövőbeli együttműködésről. Ennek eddig az lett az eredménye, hogy világos közös célokat és új bevonandó partnereket azonosítottunk be, és lehetővé tettük, hogy a régi partnerek ezentúl a maguk útját járják. Mi úgy tekintünk partnerségünkre, mint az állandóan változó regionális partnerségi infrastruktúra részére, amely a munkaerőpiac-fejlesztési problémák mentén könnyen épül ki, oszlik fel, alakul újjá különféle felállásokban stb., és melynek központjában az egyenlőség / befogadás / haladás értékei állnak. Így tehát az Equal at Work FP-ből szövetségek születtek és új partnerségi körök alakultak ki. Ezek a tapasztalatátadási stratégiák mentén kristályosodtak ki, és ez irányú munkájukat a partnerek az EQUAL-on kívül is folytatni fogják. Példaként a dublini Jobrotation hálózatot említhetnénk, amely jelenleg a partnerségen és a dublini helyhatóságok, egészségügyi hatóságok stb. hálózatán keresztül HR problémákkal foglalkozik, és egyben a közösségi és önkéntes ágazat városban működő szervezeteinek egyik legfontosabb hálózata, amely jelenleg az EQUAL-tól függetlenül fejt ki egy sor tapasztalatátadási tevékenységet.

TIPP: A megfelelő személyek korai bevonásával próbálják megszervezni a kezdeményezés/partnerség fenntarthatóságát.

FÜGGELÉK

Ez a függelék a Bizottság értékelésre, partnerségi megállapodásokra, a szellemi tulajdonra és tapasztalatátadásra vonatkozó útmutatásait tartalmazza. Ezeket csupán tájékoztatásul közöljük, mivel már az összes tagállam beemelte őket nemzeti iránymutatásai közé.

Értékelés

A hatékony ellenőrzés fő elemei

1. Az értékelési kompetenciát már a kezdetekkor be kell vonni a partnerségbe. Ez például a célkitűzések és az intervenciók logika tisztázásában segíthet. A későbbi értékeléseket is megkönnyítheti és sikeresebbé teheti. A végső értékelés függetlenségének biztosítása érdekében általában jobb, ha a folyamatos ellenőrzési munkához más csapatot vagy forrásokat használunk, mint a végső értékeléshez.
2. Az ellenőrzést végző személyeknek munkájuk megkezdésekor gondoskodniuk kell arról, hogy megvalósítható ellenőrzési terv álljon rendelkezésre, és tisztázniuk kell, miként kerülnek majd az ellenőrzés eredményei felhasználásra. Azt is figyelembe kell venniük, hogy az eredmények kommunikálása nélkül végzett értékelés pusztán időpocsékolás.
3. Ahol megoldható, az érintetteket már a legkorábbi szakaszoktól kezdve be kell vonni az értékelésbe. Ez biztosítja, hogy az értékelés elgondolásában és terveiben megjelenjenek az ő prioritásai és célkitűzései is. Másrészt viszont ahhoz, hogy az értékelés fókuszált maradjon és megvalósítható legyen, előfordulhat, hogy meg kell válogatni, kiknek legyen végül beleszólásuk az értékelés ütemtervének kialakításába.
4. Az interaktív hozzáállás és a rendszeres irányító bizottsági ülések biztosítják, hogy mindenki tisztában legyen vele, milyen különböző döntéseket kell menet közben meghozni. Ez az eljárás azt is garantálja, hogy az értékelést végző személyek kellő támogatásban részesüljenek, hozzáférjenek az információkhoz és elégséges tájékoztatást kapjanak a kontextusban felmerülő változásokról.
5. Nem lehet eléggé hangsúlyozni az értékelő kérdések fontosságát az értékelés megtervezésében. Ezek nélkül nagy a kísértés nagyszámú adat begyűjtésére, és olyan, szakmai szempontból néha roppant kifinomult indikátorok meghatározására, amelyek nem igazán járulnak hozzá a gyakorlathoz vagy a szakpolitikákhoz. Ugyanakkor nem könnyű úgy megfogalmazni az értékelő kérdéseket, hogy azok nagy valószínűséggel megválaszolhatóak is legyenek. Ez látszólag egy apró technikai kérdés, de e mögött is a használhatóságra való törekvés áll.

Az értékelési feladat leírásában legalább a következőknek kell szerepelnie:

- A jogszabályi keret leírása
- Mire terjed ki az ellenőrzés?
- Kik a tanulmány fő felhasználói és érintettjei?
- Melyek az ellenőrzési és kutatási kérdések? Tisztázni kell, hogy a megfelelő indikátorok használata követelmény.
- Milyen ismeretek állnak rendelkezésre?
- Melyek az alkalmazandó fő módszerek és technikák?
- Ütemterv.
- Indikatív költségvetés.

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- Milyen végzettségekkel kell az értékelőknek rendelkezniük?
- Milyen legyen az ajánlat felépítése?
- Az ajánlat benyújtásának szabályai és a döntési kritériumok.

Az értékelés minőségi kritériumai

Az értékelés eredménye akkor megfelelő, ha:

- teljesíti a feladatleírásban megfogalmazott igényeket;
- megfelelő körre terjed ki és megfelelő területet fed le;
- terve és módszerei megindokolhatók;
- hiteles adatokat használ fel;
- elemzése helytálló;
- az elemzéssel és adatokkal összefüggő eredményei hitelesek;
- részlelhajlástól mentes, pártatlan következtetési jónan ítélőképességre vallanak;
- világos jelentés születik a vezetőknek szóló kivonatokkal és csatolt háttér adatokkal.

Az értékelés folyamata akkor megfelelő, ha:

- világosan megfogalmazott feladatleírásra épül;
- a benyújtott pályázatok elbírálása ésszerűen történik;
- az értékelési folyamat során valódi visszajelzés és párbeszéd zajlik;
- megfelelő információforrások állnak rendelkezésre;
- az értékelést végző csapat megfelelően vezeti le és koordinálja a folyamatot;
- a jelentések/eredmények valóban eljutnak az irányító bizottsághoz és a politikai/programvezetőkhez
- az eredményeket az érintettek körében valóban közzéteszik.

Erről a következő angol nyelvű honlapon olvashatnak többet: Evaluation of socio-economic development: www.evalsed.info

Aminek minden fejlesztési partnerségi megállapodásban szerepelnie kell:

- a munkaerő-piaci kirekesztettség, megkülönböztetéssel és egyenlőtlenséggel kapcsolatos konkrét **problémák** meghatározása és felmérése;
- az **érintettek elemzése**; azon személyek, csoportok vagy szervezetek érdekeinek és várakozásainak beazonosítása és megvitatása, akik a kifejlesztendő és letesztelendő megoldásokra hatással lehetnek, vagy akikre e megoldások hathatnak; a releváns érintettek a fejlesztési partnerség munkájában betöltött szerepének leírása;
- az EQUAL első köréből vagy bármilyen más témába vágó fellépésből tanultakat visszatükröző **célkitűzések** és az azok eléréséhez használt **stratégia**;
- a **feltételek**, kockázatok és a szükséges rugalmasság leírása;
- realisztikus **költségvetéssel** kiegészülő részletes **munkaprogram**, mindkettő nemzeti és nemzetközi szintű tevékenységekre/költségekre lebontva;
- **minden egyes partner szerepének** világos meghatározása, a partnerség **irányítására és vezetésére, valamint a pénzügyi támogatás kezelésére** vonatkozó, lehetőleg közös megegyezésen alapuló rendszert alkalmazó **intézkedéseket** is beleértve;
- a tevékenységek és teljesítések **folymatos felmérésére** szolgáló, ellenőrizhető **indikátorok** leírását tartalmazó módszertan és mechanizmus, amelyekből kiderül, hogyan fogják a célkitűzéseket, teljesítéseket és eredményeket mérni és felmérni;

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

- a **nemek közötti egyenlőség elvének általános érvényesítését** szolgáló stratégia és mechanizmusok;
- a pénzügyi életképesség bizonyítása: a szükséges **társfinanszírozás** rendelkezésre állása (ha kell);
- a fejlesztési partnerség és nemzetközi partnerei elkötelezettsége a következők mellett:
 - nemzeti és európai szintű együttműködés a tapasztalatátadási tevékenységekben;
 - átláthatóság: az elért eredmények (termékek, eszközök, módszerek stb.) nyilvánossá tétele;
 - kapacitásfejlesztés és a részvétel elve: a fejlesztési társaságnak megvan a kapacitása ahhoz, hogy különböző szereplőket mozgósítson, és alkalmassá tegye őket a közös stratégiájuk mentén végzett hatékony együttműködésre. Külön figyelmet kell szentelni azoknak az intézkedéseknek, melyek garantálják, hogy a partnerség működése során az összes érintett szereplő, vagyis az állami hatóságok, az állami foglalkoztatási szolgálat, a nem kormányzati szervezetek, az üzleti szféra (különösen a kis- és középvállalkozások) és a szociális partnerek is bekapcsolódhassanak a partnerségbe. A fejlesztési partnerségnek be kell bizonyítania, hogy az összes partner a legteljesebb mértékben részt vett a fejlesztési partnerségi megállapodás megtervezésében és kidolgozásában.
 - tudásvágy: képesek és hajlandók másoktól tanulni, és mind nemzeti, mind európai szinten aktívan részt venni a hálózatépítésben, az eredmények és tapasztalatok közzétételében, valamint a tapasztalatátadási tevékenységekben.

Ajánlott továbbá az ellenőrzési eljárásokra, szellemi tulajdonjogokra, emblémák használatára, forrásokra stb. vonatkozó megállapodásokat is belevenni a partnerségi megállapodásba.

Forrás: az EQUAL közösségi kezdeményezés második körére vonatkozó iránymutatásokat lefektető bizottsági közlemény (angolul): http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf

A szellemi tulajdon

A tapasztalatok átadása és beépítése a szakpolitikákba, vagyis a mainstreaming csak akkor lehetséges, ha az adott tagállam, az Európai Bizottság és az összes érdekelt fél (szervezetek vagy állampolgárok) is hozzáférhet az EQUAL termékeihez. A fejlesztési partnerségeknek tisztában kell lenniük azzal, hogy létezik ilyen „hozzáférési jog” (és ebbe a termékek használatához és terjesztéséhez való jog is beletartozik). E jogok gyakorlása azonban a termékeket kifejlesztő személyek szellemi tulajdonjogainak csorbításával járhat. Éppen ezért ezt a kérdést a partnerek között már az indítási szakaszban rendezni kell, hogy a későbbi fázisokban felmerülő konfliktusok elkerülhetőek legyenek.

A(z adott tagállamtól és az EU-tól kapott) támogatás összegéből a termékek felhasználásából adódó minden pénzügyi nyereséget és hasznot le kell vonni. Ami a támogatás megszűnte után felhasználásra kerülő termékeket illeti (amennyiben ezt a tagállam törvényei lehetővé teszik): az összes olyan szaktudásnak (know-how), amelyet a támogatás segítségével fejlesztettek ki, az adott tagállam, az Európai Bizottság, és a többi érdekelt fél számára is hozzáférhetőnek kell maradnia.

A kérdés rendezésére két javaslatot lehet megemlíteni:

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

Az egyik választási lehetőség, hogy az FP és tagjai szellemi tulajdonjogaikat az irányító hatóságokra ruházzák át. Ez lehetővé teszi, hogy az átruházás kedvezményezettjei saját érdekeik szerint használják a termékeket (főleg az eredmények közzététele és terjesztése, valamint a tapasztalatátadás során).

A hatékonyság érdekében a termékek fejlesztésén dolgozó összes félnek el kell fogadnia ezt a jogátruházást.

Ha azonban az EQUAL-program lezárultával az FP vagy annak tagjai kereskedelmi célokra akarják termékeiket felhasználni (feltéve, hogy ezt az adott tagállam törvényei lehetővé teszik), felmerülhet, hogy ennek maradéktalan hatékonysága érdekében a szellemi tulajdonjogokat vissza kell ruházni az FP-re vagy annak egyes tagjaira. Ebben a fázisban meglehetősen nehéz lehet a partnerekkel a szellemi tulajdonjog újbóli átruházásáról megállapodni.

A másik választási lehetőség, hogy az irányító hatóságok és az Európai Bizottság megegyezik az FP-vel és annak tagjaival, hogy nekik az utóbbiak által kifejlesztett összes termékhez hozzáférési joguk van. A tagállamok és az Európai Bizottság számára is biztosítani kell a jogot a termékek használatához és terjesztéséhez. Más szóval az FP-k „licenst” adnak a tagállamoknak és az Európai Bizottságnak. Ugyanakkor továbbra is az FP-k és tagjaik lennének a szellemi tulajdonjogok gazdái, ami megkönnyítené számukra, hogy projektjüket a támogatási szakasz lezárultával kereskedelmi célokra használják fel, már ha ezt a kérdéses tagállam törvényei lehetővé teszik.

Mivel az EQUAL eredményeihez való hozzáférés, azok használata és terjesztése csorbíthatja az FP-k és tagjaik szellemi tulajdonjogait, ezt a kérdést ajánlott a partnerek között kellő időben – lehetőleg már az FP-megállapodásukban – rendezni. Természetesen az erre vonatkozó megállapodásukat a nemzeti jog szempontjából egy helyi jogásznak is alaposan át kell néznie.

Tapasztalatátadás

A mainstreaming, (vagyis az új ötletek és megközelítések beillesztése és beépítése a szakpolitikába és a gyakorlatba) kihívásokkal jár. Minden egyes fejlesztési partnerségnek be kell bizonyítania, hogy hatékony, hatásos és helytálló alternatívákat kínál olyan, a beilleszkedést segítő munkaerő-piaci politikák kidolgozásával, amelyek más tagországokba is átvihetőek és nagyobb méretekben is alkalmazhatóak.

Azért, hogy az EQUAL a lehető legnagyobb hatást fejthesse ki, az eredményeket ki kell elemezni. Az elemzés célja:

- az egyenlőtlenséget és megkülönböztetést kiváltó tényezők beazonosítása, a fejlesztési partnerségnek a politikai prioritásokra, valamint a megkülönböztetés és az egyenlőtlenség különböző munkaerőpiaccal kapcsolatos területeire gyakorolt hatásának vagy lehetséges hatásának figyelemmel kísérése és elemzése,
- a helyes gyakorlatot eredményező tényezők beazonosítása és felmérése,
- a javítási lehetőségek felderítése a teljesítmények összehasonlítása alapján (benchmarking).

Ezt követően nem szabad, hogy a tapasztalatátadási tevékenységek az eredmények és tapasztalatok elterjesztésére korlátozódjanak, hiszen ez a tapasztalatátadási folyamatnak

EQUAL ÚTMUTATÓ FEJLESZTÉSI PARTNERSÉGEK SZÁMÁRA

csupán egy része. Akárcsak a laboratóriumi kísérletek esetében, ahhoz, hogy egy kísérlet hatásai fenntarthatóak legyenek, ezeknek egy tágabb (gazdasági, politikai, kulturális vagy szervezeti) kontextushoz kell kapcsolódniuk. Az EQUAL eredményeinek be kell épülniük a többi helyi, regionális, országos vagy európai szinten végrehajtott politika és program szisztematikus megközelítésébe is.

A fejlesztési partnerségek kötelesek tapasztalatátadási tevékenységekben részt venni, ez munkaprogramjuknak is része. Ez az országos irányító hatóságok által (tematikus hálózataikon keresztül) szervezett tapasztalatátadási tevékenységekre is vonatkozik. Ezen felül az EQUAL-tól a tapasztalatátadási tevékenységekre kiegészítő finanszírozás kapható. Ezt a kiegészítő finanszírozást a következőkre lehet felhasználni:

- a) Mind az első, mind a második kör EQUAL-innovációinak tapasztalatátadási tevékenységéhez (3. akció). Erre a következők pályázhatnak az irányító hatóságoknál: egyes fejlesztési partnerségek, azok csoportjai, illetve fejlesztési partnerségi tagokból, információterjesztőkből és szakértőkből álló ad hoc konzorciumok.
- b) Az irányító hatóságok az európai tematikus csoportokon belüli együttműködés részeként is finanszírozhatják a fejlesztési társulások kiegészítő tapasztalatátadási tevékenységeit (3. akció), például útmutatók, helyes gyakorlatok vagy egyéb eszközök kidolgozását.

Forrás: az EQUAL közösségi kezdeményezés második körére vonatkozó iránymutatásokat lefektető bizottsági közlemény (angolul): http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf