

EQUAL vadovas vystymo bendrijoms

Mokymasis iš EQUAL bendrijų patirties

© Europos Komisija, 2004. Tiražuoti galima tik nurodžius šaltinį. Šio leidinio turinys nebūtinai atspindi Europos Komisijos nuomonę arba poziciją.

Elektroninė šio vadovo versija pateikta EQUAL interneto svetainėje
<http://europa.eu.int/comm/equal>

TURINYS

TURINYS.....	2
1. EQUAL VADOVO VYSTYMO BENDRIJOMS PRISTATYMAS.....	3
2. BENDRIJOS MOKYMOŠI PROCESAS IR REIKIAMI ĮGŪDŽIAI	6
3. PARENGIAMASIS DARBAS: NUO KO PRADĖTI.....	13
4. PARENGIAMASIS DARBAS: PARTNERIŲ PAIEŠKA	17
5. BENDRIJOS STEIGIMAS: PLANAVIMAS	23
6. BENDRIJOS STEIGIMAS: TIKROSIOS BENDRIJOS ĮFORMINIMAS IR KŪRIMAS.....	28
7. DARBŲ VYKDYMAS IR REZULTATŲ IŠBANDYMAS: RYŠIŲ PALAIKYMO, ATSISKAITYMO IR VERTINIMO SISTEMŲ TAIKYMAS.....	33
8. DARBŲ VYKDYMAS IR REZULTATŲ IŠBANDYMAS: KAIP IŠLAIKYTI SUSIDOMĖJIMĄ IR ATSIDAVIMĄ.....	36
9. POVEIKIS POLITIKAI IR PRAKTIKAI BEI TOLESNI VEIKSMAI	41
PRIEDAS.....	44

1. EQUAL VADOVO VYSTYMO BENDRIJOMS PRISTATYMAS

Šis apžvalgų rinkinys buvo parengtas siekiant padėti kurti sėkmingas EQUAL vystymo ir tarptautines bendrijas. Jis paremtas trumpalaikio mokymosi projekto, kurį vykdė vystymo bendrijų (VB) iš visos Europos grupė, rezultatais. Šiuo projektu buvo siekiama:

- nustatyti, kurios sritys labiausiai tinka sėkmingai bendrijų veiklai vykdyti;
- išnagrinėti mokymosi bei darbo bendrijose patirtį;
- parengti rekomendacijas kitoms EQUAL bendrijoms.

Į **bendrijų mokymosi grupę** įtrauktos VB buvo skatinamos pasidalyti mintimis apie kilusias problemas ir sunkumus, su kuriais jos susidūrė atlikdamos parengiamuosius bendrijos steigimo, veiklos ir rezultatų išbandymo darbus, poveikio politikai ir praktikai metu bei rengdamosi tolesniems veiksams.

Sėkmės formulė

Esminis šio mokymosi projekto siekis buvo išsiaiškinti, ką EQUAL bendrijoms reiškia „sėkmė“. Vykdamas projektą buvo bandoma atsakyti į šį klausimą stengiantis įvertinti **darbo bendrijoje**, kaip geriausio būdo EQUAL tikslams įgyvendinti, **privalumus**. Tam reikėjo išsiaiškinti, kokią įtaką darbas bendrijoje daro:

- **organizacijos partnerėms** – kuo skirtingoms partnerėms naudingas bendras darbas bendrijoje;
- **žmonėms, kuriems darbo rinka nepalanki, ir kitoms interesų grupėms** – kiek iš tikrųjų projekto veiklos, skirtos projekto adresatams ir kitoms visuomenės grupėms, rezultatai pripažinti kaip efektyvūs ir tvarūs;
- **politinio ir institucinio lygmens pokyčiams** – kokią įtaką projekto veikla padarė institucijoms; ar daromas poveikis užimtumo ir socialinės aprėpties politikai užtikrins ilgalaikę įtaką ir integraciją.

Aiškinantis sėkmės veiksnius labai svarbu pripažinti ir suvokti padarytas klaidas bei patirtas nesėkmes ir pasirūpinti, kad kitos bendrijos iš jų pasimokytų. Gilinantis į laimėjimus ir nesėkmes projekto metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios konkrečios problemos ir sunkumai kilo kuriant EQUAL bendrijas ir vykdamas jų veiklą bei kokios strategijos labiausiai tiktų siekiant tokias problemas išspręsti.

Mokymasis bendrijoje

Įgyvendinant projektą buvo nagrinėjama pamokoma patirtis, kuri projekte dalyvaujančioms VB buvo itin svarbi kuriant savo bendrijas. Gautos išvados nėra išsamios ir neapima visų įmanomų bendrijų formavimo problemų bei sunkumų. Be to, šiame leidinyje siūlomos priemonės bei metodai nėra vienintelės darbo bendrijoje galimybės. VB gali kurti ir naudoti kitokius, čia neapartus metodus, kurie taip pat tinka bendrijų problemoms spręsti. Būtina pažymėti, kad projektas didžia dalimi buvo skirtas parengiamojo darbo, bendrijos steigimo ir darbų vykdymo bei rezultatų išbandymo procesams. Šiuo metu toliau nagrinėjamas poveikis politikai ir praktikai, pasirengimas tolesniems veiksams ir detalesnė kai kurių iškeltų klausimų analizė sudarys galimybes geriau suprasti EQUAL bendrijas ir padėti joms efektyviau dirbti.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Dalyvauti projekte buvo atrinktos septynių skirtingų šalių aštuonios VB. Jas renkantis visu pirma buvo siekiama užtikrinti, kad bus atstovaujama visoms projekto paraiškas pateikusioms šalims, kad bus įtrauktos visos EQUAL temos ir kad projekte dalyvaus skirtinguose sektoriuose dirbančios bendrijos, turinčios skirtingą partnerių skaičių. Buvo atrinktos šios bendrijos:

- **Austrijos „RepaNet - Reparaturnetzwerk Österreich“ (AT-3-08/135)**

Šios bendrijos tikslas – susieti socialinės ir darbo rinkos politikos strategiją su aplinkosaugos politika atveriant populiariesnes verslo sritis žmonėms, izoliuotiems nuo užimtumo rinkos, ypač pakartotinio prietaisų naudojimo ir remonto srityje.

- **Belgijos „Décrire“ (BEfr-20)**

Ši bendrija įsteigta, kad padėtų žmonėms, netekusiems darbo po Valonijoje vykusių kolektyvinių atleidimų, iš naujo integruotis į darbo rinką siūlydama konsultacijas ir pagalbą darbo jėgos persikirstymo klausimais. Daugiausia dirba su profesinėmis sąjungomis, nes jos – pagrindinės institucijos, teikiančios paramą tokiems žmonėms.

- **Prancūzijos „De la précarité à l'emploi durable“ (FR-BRE-2001-10825)**

Ši bendrija siekia novatoriškai spręsti socialiai pažeidžiamų grupių profesinės integracijos į darbo rinką problemą dirbdama su mokymo centrais ir laikinojo įdarbinimo įmone. Organizuojamas prioritetinių grupių mokymas užimtumo, raštingumo ir kalbų srityje, teikiama profesionali pagalba seminarų ir subsidijuojamų renginių metu.

- **Airijos „Equal at Work -The Dublin Employment Pact“ (IE-15)**

Dublino miesto iniciatyvinis projektas, kuriame dalyvauja 48 partneriai iš skirtingų sektorių. Jie kuria naujus ir didesnės aprėpties įdarbinimo ir mokymosi darbe modelius, kuriais siekia laaužyti įsigalėjusius darbo rinkos atskirties ir ilgalaikio užimtumo modelius. Jie taip pat siekia prisidėti prie atviros ir įvairialypės užimtumo kultūros kūrimo Dubline.

- **Airijos „Sonas DP Ireland Ltd.“ (IE-21)**

Ši bendrija siekia gerinti tam tikrų prieglobsčio prašytojų grupių gyvenimo kokybę prieglobsčio suteikimo proceso metu ir taip prisidėti prie sėkmingos humanitarinės veiklos. Teikiant papildomas paslaugas ir informaciją gerinama prieglobsčio prašytojų iš Rytų Europos, Afrikos ir Azijos gyvenimo kokybė.

- **Portugalijos „Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades“ (PT-2001-310)**

Ši bendrija ieško būdų, kaip nuosekliai spręsti problemas, su kuriomis susiduria labiausiai socialiai pažeidžiamos gyventojų grupės, ieškančios savo vietos darbo rinkoje, daugiausia dėmesio skirdama socialiai atsakingų įmonių ir socialiai nuvertintų profesijų teigiamo įvaizdžio kūrimui.

- **Švedijos „Diversity in Västernorrland“ (SE-57)**

Ši bendrija siekia paskatinti grupes, kurias sudaro pagyvenę žmonės, neįgalieji žmonės, ilgą laiką nedirbantys žmonės, mažumoms priklausantys ir ilgą laiką sergantys žmonės, integruotis į darbo rinką lene, kuriame dėl gyventojų senėjimo ir emigracijos mažėja darbo jėgos pasiūla.

- **Jungtinės Karalystės JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

Ši bendrija dirba, kad įveiktų su lytimi susijusią izoliaciją projektavimo, statybos ir technologijų sektoriuose, ieškodama sprendimų ir išbandydama sprendimus, susijusius su

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

daugybe barjerų, kurie neleidžia moterims siekti karjeros tuose sektoriuose. Išskirtinis dėmesys skiriamas kultūriniais pokyčiams, kurie būtini švietimo ir mokymo sektoriuose.

Papildoma informacija buvo surinkta ir iš kitų VB:

- **Portugalijos „ConVidas“ (PT-2001-164) („Permanent Platform for Reconciliation“)**
- **Portugalijos „Mudança de Maré“ (PT-2001-230)**
- **Italijos SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Projekto metodologijos esmė – **mokymosi iš veiklos principas**, kai tyrimai ir mokymasis grindžiamas patirtimi ir veikla, naudojamosi dalyvių žiniomis bei patirtimi ir išskirtinis dėmesys skiriamas refleksijai ir analizei.

Bendrijų sukauptos medžiagos studijavimas

Naudojantis atitinkama EQUAL ir aštuonių VB medžiaga, taip pat kitais šaltiniais buvo mėginama nustatyti, kokius svarbiausius klausimus ir dalykus svarbu išsiaiškinti projekto metu. Šis procesas padėjo identifikuoti ir svarbiausius pagalbinius šaltinius, prieinamus EQUAL bendrijoms.

Ivadinis susitikimas

Projekto įgyvendinimo pradžioje buvo surengtas į projektą įtrauktų VB atstovų susitikimas siekiant išsiaiškinti, kam skirtas projektas ir ko iš jų bus tikimasi. Susitikimo dalyviams buvo surengtas parengiamasis mokymas, kurio metu jie bandė nustatyti, su kokiomis pagrindinėmis problemomis susidūrė formuodami bendriją pasiruošimo, steigimo ir darbų vykdymo bei rezultatų išbandymo etapų metu, ir suformuluoti pagrindines bendro darbo taisykles.

El. mokymosi tinklas

Buvo sukurtas VB elektroninis mokymosi tinklas. Kiekviena dalyvė turėjo nustatyti, su kokia didžiausia problema arba sunkumu susidūrė bendrijos veiklos metu, bendrais bruožais nusakyti, kaip tą problemą sprendė, kas pavyko, o kas ne, ir kodėl, jos nuomone, rezultatai buvo būtent tokie. Medžiaga būdavo apibendrinama ir platinama dalyvėms kas dvi savaites.

Klausimynas

Naudojantis klausimynu buvo tiriama, kaip atrinktos VB sprendžia svarbiausias problemas, kilusias jų darbo metu. Siekiant su kiekviena bendrija atskirai išsiaiškinti konkrečius klausimus atsakymai buvo aptariami pokalbiais telefonu.

Bendrijos seminaras

Buvo surengtas seminaras, kurio metu VB aptarė mokymąsi, pareiškė savo nuomonę apie jį ir atliko daugybę grupinių pratimų, kurie padėjo išsiaiškinti, kokių įgūdžių reikia formuojant bendriją, analizuojant novatoriškus svarbiausių problemų sprendimus ir formuluojant patarimus kitoms EQUAL bendrijoms.

2. BENDRIJOS MOKYMO SI PROCESAS IR REIKIAMI IGŪDŽIAI

Bendrija suformuojama per penkis pagrindinius etapus – tai parengiamasis darbas, bendrijos steigimas, darbų vykdymas ir rezultatų išbandymas, veikla poveikio politikai ir praktikai srityje bei tolesnių veiksmų planavimas. Visiems etapams būtini konkretūs ne tik „techniniai“, bet ir „humanitariniai“ įgūdžiai, įskaitant tarpasmeninio bendravimo ir komandos formavimo gebėjimus, kurie ne tokie akivaizdūs, tačiau ne mažiau svarbūs. Bendrijos turi įvertinti esamus gebėjimus identifikuodamos savo privalumus bei trūkumus ir išsiaiškinti, ar kuriose nors srityse reikalingas papildomas mokymas.

Parengiamasis darbas: gera pradžia – pusė darbo: „*Parengiamasis darbas nėra vien tai, ką reikia padaryti pirmiausia – tai ir pati svarbiausia darbo dalis*“.

Parengiamasis darbas turi lemiamą reikšmę formuojant patikimą ir efektyviai dirbančią bendriją. Tam reikia kruopščiai ištirti kontekstą, kuriame bendrija ketina dirbti, ir pasirinkti bendrijos darbui tinkamiausią EQUAL temą (arba kelias temas). Vykstant šiam procesui labai svarbus aiškus EQUAL suvokimas ir ankstesnės partnerių patirties pasirinktoje srityje analizė. Šio etapo metu svarbiausia identifikuoti, atrinkti ir įtraukti į bendriją partnerius analizuojant įvairių interesų grupių galimo indėlio į bendrijos darbą privalumus ir trūkumus. Taip pat labai svarbu identifikuoti kuo daugiau įvairių interesų grupių ir sąsajas su vykstančiais vietinių, nacionalinių ir regioninių pokyčių procesais, kurie nuo pat pradžių turės įtakos poveikio politikai ir praktikai procesui. Asmenims, dalyvaujantiems bendrijos veikloje, šiuo etapu labai pravers toliau nurodyti įgūdžiai.

IGŪDŽIAI, BŪTINI ATLIEKANT PARENGIAMĄJĮ DARBĄ	
ASIMILIACIJOS	Biurokratinių reikalų tvarkymas; tikrųjų prasmų suvokimas; gebėjimas atskirti tai, kas sakoma, nuo to, kas galvojama
INFORMAVIMO	Dalijimasis patirtimi, įgyta dirbant iniciatyvinio projekto darbą, darbą su EQUAL vadovaujančiomis institucijomis, nacionalinėmis paramos struktūromis (NPS) ir pan.
TARPININKAVIMO	Partnerių suvedimas
GEBĖJIMŲ FORMAVIMO	Pagalba, mokymas ir parama partneriams, kuriems trūksta įgūdžių, finansinių išteklių arba pasitikėjimo dirbti bendrijoje, kad jie galėtų dirbti efektyviau ir veiksmingiau
BENDRAVIMO	Kitų išklausa; partneriams aiškiai pasakomi argumentai
TARPININKAVIMO	Įvairių galimų partnerių diskusijų organizavimas tiek pačiose institucijose, tiek su kitomis institucijomis
VADOVAVIMO	Gebėjimas būti sumaniu, jautriu ir supratingu vadovu, pasižyminčiu atvirumu ir imlumu
MOTYVAVIMO	Gebėjimas skatinti aktyvesnį dalyvavimą bendrijos darbe, sukurti jaudinančią galimų laimėjimų viziją, įkvėpti energijos
BENDRADARBIAVIMO TINKLUOSE	Galimų partnerių, galimybių daryti poveikį politikai ir praktikai ir įvairesnių interesų grupių identifikavimas
ĮTIKINIMO	Gebėjimas pateikti tokius argumentus, kurie galimus partnerius padrašintų
ANALIZAVIMO	Perspektyvų numatymas; naujų partnerių atranka pagal teigiamus ir neigiamus kriterijus; gebėjimas sudaryti bendrąjį platesnio konteksto vaizdą
LAIKO VADYBOS	Nuolatinė veiklos priežiūra; gebėjimas paskirstyti laiką, skirtą eksperimentams bei tyrimams atlikti ir praktiniams uždaviniams spręsti

Bendrijos steigimas: kaip užtikrinti atsidėjimą ir vienodą dalyvavimą:

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

„Efektyviai veikianti bendrija – tai sąjunga, kurioje laimi visi, nes jos pagrindas – visoms šalims naudingos praktinės programos įgyvendinimas“.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Partneriai numato, kaip organizuos tarpusavio bendradarbiavimą ir užtikrins įsipareigojimų bendrijai vykdymą. Partnerių atstovai nuolat susitinka, kad aptartų ir iš naujo apsvarstytų svarbiausius klausimus ir iki galo išsiaiškintų esminius bendrijos darbo principus, tikslus ir uždavinius. Taip pat jie turi numatyti, kokiais būdais įvairios grupės bus skatinamos dalyvauti bendrijos darbe, ir kurti aiškias bendrijos darbo struktūras bei sprendimų priėmimo procesus. Paskirstomi darbų vaidmenys ir pareigos ir pasirūpinama susitarimu bendradarbiauti. Šiuo etapu labai praverčia toliau nurodyti įgūdžiai.

STEIGIANT BENDRIJĄ BŪTINI ĮGŪDŽIAI	
BENDRAVIMO	Gebėjimas atvirai bendrauti ir taip kurti pasitikėjimą vienas kitu; visų darbo aspektų aptarimas; pakartotinis svarstymas ir pataisos, kai to reikia, ir visų partnerių informacijos mainai
KOORDINAVIMO	Aiškių veiklos gairių ir struktūrų nustatymas; vaidmenų ir pareigų paskirstymas; metodologijos, paremtos aiškiai nustatytais priemonėmis, taikymas
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO	Demokratiškai pasirenkamas sprendimų priėmimo būdas
DIPLOMATIJOS	Bendraujant su įvairiais partneriais renkamasi skirtinga elgesio taktika
VADOVAVIMO	Diplomatiškas ir sumanus vadovavimas
ADMINISTRAVIMO	Profesionalus vadovavimas posėdžiams ir susitikimams; darbas remiantis aiškiomis struktūromis ir gairėmis
DERYBŲ	Gebėjimas sukurti tokius darbo su skirtingais partneriais būdus, kurie leistų taikyti skirtingus stilius ir principus
ĮTIKINIMO	Gebėjimas įtikinti, kad darbas bendrijoje padės įveikti tuos sunkumus, su kuriais partneris negalėtų susidoroti dirbdamas vienas; gebėjimas įtikinti visus partnerius, kad bendras sprendimas yra geriausias ir visi gali prisidėti prie to, kad jis būtų sėkmingas
PLANAVIMO	Darbo planų ir tvarkaraščių sudarymas; uždavinių paskirstymas; posėdžių organizavimas ir pan.
TIKRINIMO	Nuolatinė pažangos ir dedamų pastangų priežiūra, analizė ir koregavimas

Darbų vykdymas ir rezultatų išbandymas: gautų rezultatų novatoriškumo ir kokybės vertinimas.

„Kad partneriai įsitrauktų į darbą, labai svarbu pasiekti tai, kas užsibrėžta“.

Šio proceso metu bendrija, taikydama ryšių palaikymo, atsiskaitymo ir vertinimo mechanizmus, pradeda vykdyti numatytus darbus. Todėl labai svarbu užtikrinti, kad visi partneriai bus įtraukti į bendrijos veiklą, patikrinti, ar užsibrėžti tikslai vis dar bendri visiems partneriams, ir stebėti, ar uždaviniai vykdomi taip, kaip buvo susitarta, ir ar daroma kokia nors pažanga. Taip pat labai svarbu palaikant nuoširdų ir kritišką dialogą išlaikyti įvairovę, kad bendrijos iniciatyvos vertę ir naudą būtų galima vertinti skirtingais požiūriais. Šiame etape svarbūs toliau išvardyti įgūdžiai.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

DARBŲ VYKDYMO IR REZULTATŲ IŠBANDYMO METU BŪTINI ĮGŪDŽIAI	
BALANSAVIMO	Nešališkumo ir pusiausvyros siekimas – botago ir meduolio metodo taikymas; arbitro įgūdžių įgijimas
BENDRAVIMO	Gebėjimas kalbėti nuoširdžiai ir paisyti kultūrų skirtumų, vengti profesinio žargono, išaiškinti EQUAL esmę visiems partneriams ir suinteresuotiems asmenims
VERTINIMO	Nuolatinis veiklos efektyvumo ir veiksmingumo vertinimas siekiant užtikrinti, kad vykdomas darbas susijęs su užsibrėžtais tikslais
LANKSTUMO	Pasiruošimas pokyčiams
DALIJIMOSI INFORMACIJA	Dalijimasis informacija apie tai, kas vyksta VB veikloje dalyvaujančiose organizacijose; nuo pat iniciatyvos pradžios skatinamos atviros visų partnerių diskusijos; įgytos patirties sklaida už bendrijos ribų
VADOVAVIMO	Sugebėjimas užtikrinti, kad visi partneriai motyvuoti ir tikrai dalyvauja bendrijos veikloje; teorijos įgyvendinimas praktikoje; gebėjimas būti „demokratišku diktatoriumi“, t. y. užtikrinti, kad ne tik formaliai atsiskaitoma už darbą, bet ir pasiekiami realūs, EQUAL reikalavimus atitinkantys rezultatai
ADMINISTRAVIMO	Sugebėjimas užtikrinti sklandų administracinės sistemos darbą ir pasiekti, kad viskas būtų daroma laiku, ypač kai už rezultatus atsakingi labai užsiėmę žmonės arba strateginiai partneriai
KURAVIMO	Pagalba partneriams, kurie turi organizacinių sunkumų, trukdančių jiems dalyvauti bendrijos veikloje ir siekti rezultatų, partneriams, kuriems trūksta pasitikėjimo savimi arba kurie nesijaučia pakankamai įtraukti į bendrijos darbą; padėkite partneriams augti!
SANTYKIŲ FORMAVIMO	Nuolat formuojami formalūs ir neformalūs santykiai

Poveikis politikai ir praktikai: rezultatų pritaikymas ir įtvirtinimas:

„Labai svarbu užmegzti realius santykius su organizacijomis, gebančioms daryti pastebimą poveikį politikai ir praktikai; jos padės sėkmingai dirbantiems vietos lyderiams prisidėti prie poveikio politikai ir praktikai strategijos.“

„Labai svarbu neužmiršti vidaus kanalų. Privalome skleisti informaciją apie iniciatyvą bei jos rezultatus ir pačiose organizacijose.“

Apie poveikį politikai ir praktikai reikia galvoti visą bendrijos darbo laiką, nes tai susiję su bendrijos darbo rezultatų įtvirtinimu ir užtikrinimu, kad tuos rezultatus bus galima dauginti platesniu mastu ir taip garantuoti jų platesnę ekonominę, politinę, kultūrinę ir organizacinę įtaką. Norint užtikrinti rezultatų tvarumą būtina dirbti sistemingai. Reikia ieškoti kontaktų ir palaikyti juos su kitais iniciatyviniais projektais, programomis, tinklais ir institucijomis (taip pat ir jų viduje) vietiniu, nacionaliniu, regioniniu ir tarptautiniu lygiu, joms atstovaujant bendrijos patariamuosiuose ir vykdomuosiuose organuose. Efektyvus poveikio politikai ir praktikai būdas gali būti kitoms organizacijoms, su kuriomis bendrija susijusi, perduodami bendrijos kultūros elementai. Tam būtinas ir nacionalinių EQUAL institucijų dalyvavimas bei pagalba. Šiame etape jame dalyvaujantiems žmonėms būtini žemiau išvardyti įgūdžiai.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

PAGRINDINIAI ĮGŪDŽIAI	
BENDRAVIMO	Bendrijos istorijos pasakojimas; sugebėjimas išaiškinti darbo bendrijoje privalumus platesnei auditorijai ir įvairioms institucijoms
KŪRYBINGO MĄSTYMO	Novatoriškas mąstymas apie ilgalaikių pokyčių galimybes organizacijose ir jų tarpusavio santykiuose
VADOVAVIMO	Aktyvus sėkmingos patirties dauginimas ir platinimas
ADMINISTRAVIMO	Numatomos galimybės skleisti bendrijos idėją, tam naudojant ir esamus ryšius bei galimybes
DARBO TINKLUOSE	Mokymosi tinklų, kuriuose būtų galima dalytis sėkminga patirtimi, kūrimas ir išlaikymas, į juos įtraukiant tas interesų grupes, kurioms naudingas bendrijos daromas poveikis politikai ir praktikai, ir tas grupes, kurios gali prisidėti prie to poveikio
ĮTIKINIMO	Gebėjimas įtikinti kitus, kad darbas bendrijoje turi privalumų, ir įkvėpti jiems pasiryžimo ir energijos toliau dirbti kartu

Tolesni veiksmai: nenutrūkstamų ir tvarių pokyčių strategijos formavimas:
„Savitikslis bendrijos egzistavimas – tai jos žlugimas“.

Tai pereinamasis procesas, kurio metu priimami sprendimai dėl to, kas vyks bendrijai baigus savo darbą. Bendrija gali nutarti nutraukti veiklą arba bendradarbiauti toliau. Tam reikėtų išsiaiškinti, ar tolesnis bendrijos egzistavimas turi kokios nors prasmės, kokia strategija gali užtikrinti tam tikrą tęstinumo formą ir kas turėtų imtis atsakomybės už tokios strategijos

PAGRINDINIAI ĮGŪDŽIAI	
BENDRAVIMO	Dalytis su partneriais informacija apie jų vidinius ir išorinius organizacinius laimėjimus
VERTINIMO	Bendrijos laimėjimų ir tinkamiausių jos tolesnės veiklos galimybių vertinimas
TARPININKAVIMO	Dialogo ir diskusijų apie tolesnius veiksmus ir jų strategiją skatinimas; numatoma galimybė partneriams pasitraukti iš bendrijos arba toliau dirbti kartu
VADOVAVIMO	Jau pačioje pradžioje skatinti partnerius galvoti apie tolesnį bendradarbiavimą
ADMINISTRAVIMO	Pokyčių valdymas ir kitų partnerių įtraukimas į šį procesą, kad jis būtų suprantamesnis
PLANAIVIMO	Jau darbo pradžioje būtina planuoti tolesnius veiksmus ir ieškoti žmonių, kurie galėtų juos vykdyti

sukūrimą. Taip pat labai svarbu užtikrinti bendrijos darbo rezultatų, skirtų žmonėms, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, tvarumą. Be to, įvairiais bendrijos veiklos etapais reikalingi skirtingi įgūdžiai.

Pakaitinės temos

Bendrijos formavimui įtakos turi daugybė pakaitinių temų. Jos išsamiau aptariamos konkreitiems procesams skirtose apžvalgose ir susijusios su toliau pateikiamais dalykais.

Kontekstas. Labai svarbu suvokti, kad visoms bendrijoms daro įtaką konkreiti aplinka, kurioje jos veikia, ir kad jų veikla būna itin sėkminga, jeigu toji aplinka suteikia joms palankių galimybių. Aplinkos veiksniai nuolat daro bendrijoms įtaką, todėl sugebėjimas prie tokių aplinkybių prisitaikyti yra esminis veiksnys, lemiantis bendrijos tvarumą.

Galimybių suteikimas. Į bendrijos veiklą kaip partnerius arba suinteresuotus asmenis būtina įtraukti žmones, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, arba jiems atstovaujantis organizacijas.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Pasitikėjimas. Tarpusavio pasitikėjimo formavimas stengiantis suprasti visus partnerius ir motyvus, kurie juos skatina dalyvauti bendrijos veikloje; visos su bendrija susijusios veiklos skaidrumo užtikrinimas.

Kalba. Vienodas terminų supratimas įvairiuose kalbos lygiuose, įskaitant konkrečios šalies kalbą, skirtingų sektorių ir organizacijų terminologiją, EQUAL terminologiją, skirtingoms kultūroms būdingą kalbą ir pačios bendrijos terminologiją.

Vadovavimas. Įtraukiami žmonės, turintys įvairių vadovavimo gebėjimų, kad skirtingi partneriai galėtų kartu pasitikti sunkumus. Užtikrinama, kad vadovybės atliekami vaidmenys suprantami ir aiškiai apibrėžti; numatoma galimybė jiems po tam tikro laiko pasikeisti.

Novatoriškumas. Kūrybiškas novatoriškumo demonstravimas sprendžiant EQUAL temose numatytas problemas naujais būdais arba taikant esamus ar patobulintus metodus ir priemones.

Igūdžiai. Ir „techninių“, ir „humanitarinių“ įgūdžių taikymas identifikuojant privalumus ir trūkumus bei reikiamo mokymo sritis.

Lankstumas. Tam tikras lankstumas padeda prisitaikyti prie vidinių ir išorinių pokyčių tam naudojant kūrybingus metodus ir priemones.

Vadovaujančiųjų institucijų ir nacionalinių paramos struktūrų pagalba. Vykdam darbus formuojami glaudūs santykiai su nacionalinėmis EQUAL institucijomis.

Kaip nugalėti kliūtis. Problemų sprendimas per atviras diskusijas, lankstus požiūris į problemas ir nusiteikimas keistis, kad bendrijai būtų lengviau atsigausti po konflikto.

Laikas. Įvertinkite, kiek laiko reikia bendrijai sukurti ir jos darbams įvykdyti; labai svarbu suvokti, kad įvairių partnerių veiklos tvarkaraščiai gali skirtis, ir išsiaiškinti tų skirtumų priežastis.

Tikrinimas. Aiškios tikrinimo, priežiūros ir vertinimo strategijos laikymasis siekiant užtikrinti sklandžią bendrijos veiklą.

3. PARENGIAMASIS DARBAS: nuo ko pradėti

EQUAL išmanymas

Vykdamas parengiamuosius darbus (ypač aiškinantis finansavimo taisykles ir nuostatas) nepaprastai svarbu turėti informacijos apie EQUAL ir aiškų jos siekių ir funkcionavimo supratimą (įskaitant strategiją ir procesus), taip pat darbo panašiose iniciatyviniuose projektuose EQUAL temomis ir (arba) su EB patirties.

EQUAL interneto svetainėje http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal pateikiama išsami informacija apie programas, daugybė praktinės informacijos, supažindinama su nacionalinių svetainių vadovais

Vadovaujančiųjų institucijų ir nacionalinių paramos struktūrų pagalba

Skatinant bendrijas jų veiklos laikotarpiu labai svarbus gebėjimas gauti informacijos bei šių organizacijų patarimų. Informacija apie EQUAL koordinavimą nacionaliniu lygiu pateikiama vadovuose ir interneto svetainėse; papildomos pagalbos galima gauti reguliarių susitikimų metu ir telefonu; gali būti naudingi ir pamokantys patarimai, susiję su kitomis VB ir EB iniciatyvomis; reikėtų dalyvauti nacionaliniuose pasitarimuose, kuriuose galima užmegzti neformalius kontaktus, formuoti EQUAL tinklus ir keistis informacija apie nacionalinius ir tarptautinius renginius bei kontaktus, kurie gali būti naudingi tam tikro klausimo ar temos atžvilgiu.

PATARIMAS. Pasikliaukite vadovaujančiąja institucija bei nacionaline paramos struktūra ir būtinai palaikykite su jomis ryšius

Konteksto tyrimas ir analizė

EQUAL vystymo bendrijos (VB) dirba tarptautinėje aplinkoje, kurioje vis dažniau pripažįstama, kad skirtingų sektorių ir regionų bendrijos kartu gali spręsti itin skaudžias socialines problemas. Tačiau būtina suvokti tai, kad visoms bendrijoms įtaką daro konkreti ekonominė, politinė, kultūrinė ir socialinė aplinka, kurioje jos veikia. Sėkmingai bendrijų veiklai lemiamos įtakos turi vietos aplinka, kuri suteikia palankių galimybių ir skatina jų veiklą. Tai gali būti palankios valdžios politinės gairės, palanki teisinė ir norminė bazė bei tarpininkaujančios organizacijos ir (arba) vadovaujantys asmenys, kurie gali suvesti skirtingas institucijas. Jeigu jaučiamas tokių aplinkos veiksnių trūkumas arba jų iš viso nėra, bendrijos susiduria su sunkumais, kurie nulemia jų veiklos rezultatus tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiu.

Todėl klojant bendrijos veiklos pamatus būtina išanalizuoti konkretų kontekstą, kuriame bendrija ketina dirbti, ir nutarti, kokias problemas ji ketina spręsti dirbdama pagal EQUAL. Tam reikia:

- Kruopščiai išnagrinėti poreikius žmonių, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, ir, remiantis duomenimis, gautais atsakant į tam tikrus klausimus, suformuoti bendrijos veiklos pagrindą:
 - Kuo remdamiesi nusprendėte, kad verta imtis siūlomo darbo?
 - Kas ir kieno jau nuveikta šioje srityje?
 - Kokios įtakos jums turi anksčiau vykdyta veikla?
 - Ko galima pasimokyti iš ankstesnių pastangų?
 - Ką stengiatės nuveikti?
- Identifikuoti daugiau įvairesnių išteklių – tiek finansinių, tiek ne finansinių;
- Įvertinti ankstesnę patirtį pasinaudojant ryšiais su atitinkamomis organizacijomis ir tinklais, kurie jau ilgą laiką dirba šioje srityje, ir identifikuoti bendrijas, kurios jau dirba

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

panašiomis temomis – daugeliu atvejų VB gali prisijungti prie egzistuojančios bendrijos, organizacijos arba iniciatyvinio projekto darbo.

Vystymo bendrijoms GALIMYBIŲ SUTEIKIANTI APLINKA

EQUAL vystymo bendrijų steigimas ir veikla Graikijoje: įstatymas Nr. 2956/2001 (42 straipsnis)

Siekiant palengvinti EQUAL įgyvendinimą per „strategines“, „efektyvias“ ir „patvarias“ bendrijas, kuriose dalyvauja visi reikiami partneriai, buvo priimtas Įstatymas Nr. 2956/2001 (42 straipsnis). Šis įstatymas reglamentuoja tokius dalykus:

- VB juridinis statusas (privatūs pelno nesiekiantys juridiniai subjektai),
- sprendimų priėmimo procesai,
- VB administravimo organai, jų pareigos ir įgaliojimai,
- viešųjų įstaigų ir centrinių bei regioninių valdymo institucijų dalyvavimas,
- ekonomikos planavimo ir darbo bei socialinių reikalų ministrų bendrų sprendimų, reglamentuojančių visus su EQUAL susijusius reikalus vystymo bendrijoje vykdymu, pritaikymu, valdymu, finansais, vertinimu ir kontrole, priėmimas.

Pagal šį įstatymą įsteigtų EQUAL VB veikla davė tokių rezultatų:

- daugiasektorinis Graikijos VB pobūdis – jose dalyvavo profesinio mokymo centrai, profesinės sąjungos, prekybos ir pramonės rūmai, pelno nesiekiančios organizacijos, asociacijos, privačios įmonės, regioninės ir vietinės valdžios institucijos (pvz., savivaldybės ir kt.), viešosios tarnybos bei subjektai ir nevyriausybinės organizacijos,
- VB lygiomis teisėmis dalyvavo skirtingo juridinio statuso ir dydžio partneriai,
- visi VB partneriai dalyvavo administravimo ir sprendimų priėmimo procesuose,
- nepaisant pradinių problemų VB buvo būdinga sanglauda; tik keliais atvejais iš VB pasitraukė partneriai ir visais atvejais juos pakeitė nauji, VB direktorių valdybos rekomenduoti partneriai,
- VB įstatuose aiškiai išskiriami partnerių atliekami vaidmenys ir sprendimų priėmimo būdas,
- direktorių valdyba gali priimti sprendimus paprastą balsų daugumą, nerengdama plenarinio posėdžio; tai suteikia VB lankstumo priimant sprendimus,
- galimybė steigti komitetus ir dalyvauti teisės aktų leidybos mechanizmuose darbų atestacijai ir mokėjimų apskaitos kontrolei vykdyti suteikia VB partneriams progą stebėti VB įgyvendinimo raidą,
- administratorius ir koordinuojantis partneris, paskirtas dėl jo turimų žinių ir patirties įgyvendinant ir administruojant panašias iniciatyvas, užtikrina nuolatinių ryšių palaikymą ir spartų informacijos srautą tarp partnerių ir valdančiosios institucijos. Jis taip pat padeda silpnesniems ir nepatyrusiems partneriams įgyvendinti ir administruoti VB veiklą.

PATARIMAS. Kruopščiai išanalizuokite bendrijos veiklos galimybes ir sunkumus konkrečiame kontekste

George L., Madden K. **Problemos apibrėžimas; Darbo bendrijoje principui palankių ir nepalankių veiksmų vertinimas.** *The Partnership Brokers Handbook*, Londonas: UNSC & IBLF, 2000.
<http://www.partnershipbrokers.net>

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Bendrija, paremta jau vykdomu darbu arba jau egzistuojančia bendrija

BENDRIJOS, PAREMTOS DARBO BENDRIJOSE IŠMANYMU IR PATIRTIMI

Austrijos „RepaNet“

„ARGE Muellervermeidung“ (Atliekų prevencijos asociacija) yra bendriją „RepaNet“ koordinuojanti partnerė. Tai gerai žinoma NVO, dalyvaujanti bendradarbiavimo tinkluose. Ši organizacija buvo įsteigta 1982 m. naujoms užimtumo galimybėms aplinkosaugos sektoriuje kurti. 1995-2000 m. ji koordinavo du pagal programą ADAPT vykdomus projektus ir vieną pagal programą EMPLOYMENT vykdomą projektą (šios programos – tai EQUAL pirmtakės). EQUAL paskatino sukurti precedento neturintį atliekų tvarkymo tinklą ir atverti populiarešnes verslo sritis tiems žmonėms, kurie izoliuoti nuo Austrijos užimtumo rinkos. ARGE parinko temą (remonto paslaugos kaip nauja tendencija Austrijos aplinkosaugos sektoriuje) ir visus galimus partnerius. Buvo atrinkta daugybė NVO, turėjusių puikios darbo regionuose praktikos. Dėl galimybės daryti poveikį politikai ir praktikai buvo pasirinktos tokios valstybinio lygmens organizacijos kaip Aplinkosaugos ministerija, Prekybos rūmai ir Privačiojo sektoriaus darbuotojų sąjunga (abiejose šiose organizacijose buvo veikiantys aplinkosaugos reikalų skyriai, kuriuose dirbo iniciatyvūs pareigūnai), ir Nacionalinė atliekų tvarkymo asociacija (kuriai priklauso visos Austrijos savivaldybės).

Belgijos „Décrire“

Bendriją DÉCRIRE kitos veikiančios bendrijos pagrindu įsteigė trys organizacijos. FOREM (viešojo įdarbinimo organizacija, dirbanti įdarbinimo ir mokymo srityje Valonijos regione) dirbo su žmonėmis, kurie neteko darbo dėl kolektyvinių atleidimų Valonijos regione per 25 metus, nuolat bendradarbiaudama su profesinių sąjungų organizacijomis ir kartais su prekybos ir pramonės organizacijomis. CAREMPOI – tai profesinių sąjungų bendrija, anksčiau kartu su FOREM vykdžiusi programas, kuriomis buvo siekiama socialinės ir profesinės žmonių, netekusių darbo dėl pramonės įmonių uždarymo, integracijos. CEFRET (*Centre de Formation Textile* – tekstilės pramonės mokymo centras) – tai tekstilės pramonės profesinės sąjungos ir tekstilės prekybos ir pramonės organizacijos bendrija, kuri siekia išlaikyti buvusius tekstilės pramonės darbuotojus siūlydama jiems galimybę persikvalifikuoti, išmokti naudotis naujomis technologijomis ir persikelti į kitą darbo vietą. Kaip nauja partnerė prisijungė *Université Libre de Bruxelles*. Ji vykdo akademinį darbo jėgos persikirstymo tyrimą.

Jungtinė Karalystės JIVE („Intervention“) PARTNERS, UK

Steigti šią VB paskatino veikianti dviejų partnerių bendrija „Lets TWIST“, kuri buvo įsteigta sėkmingai įgyvendinus užimtumo iniciatyvos projektą. Viena iš šių partnerių tapo vadovaujančia bendrijos JIVE partnere. Naujoji VB siekė perkelti darbo, kurį „Lets TWIST“ vykdė regioniniu lygiu, rezultatus į valstybinį lygmenį ir išbandyti juos bandomosiose organizacijose. Dar prieš steigiant bendriją buvo sukurta plati veiksmų programa. Ji buvo šiek tiek pakeista diskutuojant su viena partnere NVO, su kuria buvo užmegzti tvirti ideologiniai ryšiai. Šios trys organizacijos sudarė pagrindinę administracinę grupę, NVO globojo kitas NVO, kurias domino galimybės prisijungti prie bendrijos. Taip pat kartu buvo rengiamas projekto pasiūlymas.

Daugelis EQUAL bendrijų prisijungia prie jau egzistuojančių bendrijų arba yra grindžiamos ryšiais arba dalyvavimu tinklinėse struktūrose su organizacijomis, kurias jos gerai pažįsta ir su kuriomis yra anksčiau bendradarbiavusios.

Privalumai:

- vienodai suvokiama dauguma svarbių klausimų;
- lengviau pasiekti tikslus, nes partneriai vieni kitus pažįsta, jiems pažįstamas vieni kitų darbo stilius, jie gali vieni kitais pasikliauti;
- regioniniu lygiu lengviau formuoti patvarius vietinius santykius ir įprastą veiklos praktiką;
- egzistuojančių santykių pagrindu lengviau formuojamas tarpusavio pasitikėjimas.

Trūkumai:

- maža naujų idėjų, naujų organizacijos formų ir naujoviškos darbo metodologijos tikimybė;
- santykių formavimas su tokiais partneriais, kurie įpratę dirbti tam tikru nusistovėjusiu būdu, gali ilgai užtrukti;
- tai gali brangiai atsieiti, nes ryšiams užmegzti naudojami vidaus ištekliai;

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

- gali būti sunku pasiekti tikro bendrumo, nes partneriai, kurie nebuvo bendrijos nariai nuo pat pradžių, gali jaustis nustumti į šalį.

Naujos bendrijos formavimas

Privalumai:

- originalūs labiau novatoriški problemų sprendimo ir iniciatyvų įgyvendinimo būdai bei taikomi metodai;
- idėjų įvairovė ir galimybė įgyvendinti daugybę skirtingų iniciatyvų, skirtų socialiai remtinoms grupėms;
- užmezgami nauji kontaktai ir įgyjama naujų žinių;
- pradėdami viską nuo pat pradžių partneriai ir jiems atstovaujantys žmonės artimiau susipažįsta.

Trūkumai:

- sunkiau rasti bendrą požiūrio tašką;
- ne taip greitai įgyjamas tarpusavio pasitikėjimas;
- reikia labai daug pastangų ir laiko darbams pradėti.

PATARIMAS. Prieš pradėdami kurti naują bendriją gerai apgalvokite įmanomus jos veiklos scenarijus

4. PARENGIAMASIS DARBAS: partnerių paieška

Partnerių identifikavimas ir atranka

EQUAL bendrijos neatsiranda iš niekur. Paprastai bendriją inicijuojanti organizacija imasi plėtoti bendrijos idėją ir pradeda potencialių partnerių ir išteklių paiešką. Vykdamas parengiamuosius darbus labai svarbu identifikuoti bendrijai tinkamus dalyvius ir susitarti dėl jų įtraukimo į bendrijos darbą. Kiekvienas partneris turi įvertinti jam grėšiančius pavojus ir galimą dalyvavimo bendrijos veikloje naudą. Tam taip pat būtina išanalizuoti įvairius privalumus ir trūkumus, ypač jeigu bendrija nepagrįsta jau veikiančia bendrija arba ryšiais su žinomomis organizacijomis.

NUO KO PRADĖTI

Švedijos „Diversity in Västernorrland“

2000 m. liepą pirmojo dvidešimties organizacijų susitikimo metu buvo įsteigta neformali 6 narių darbo grupė. Ją sudarė vietos valdžios institucijų asociacija, dvi lenų tarybos, dvi NVO ir Regioninis socialinės apsaugos biuras. Buvo pasamdytas projekto vadovas, kuris, pasitelkęs visų lenų savivaldybių, kuriose buvo pristatyta programa EQUAL, idėjas turėjo pradėti bendrijos [darbo] procesą. Pirmą kartą generuojant idėjas dalyvavo apie 200 žmonių. 2001 m. gegužę buvo surengtas vienos dienos susitikimas, kuriame dalyvavo 50 dalyvių, pakviestų generuoti EQUAL idėjų. Taigi viskas prasidėjo nuo idėjų ir šiame etape apie galimą bendriją dar nebuvo kalbama. Buvo detalios apsvaistytos apie 30 idėjų, iš kurių 12 buvo atrinktos kaip EQUAL projektai. 7 iš jų gavo finansavimą ir buvo įgyvendintos. Per tą laiką pamažu į VB įsitraukė 14 partnerių. Kai kurie iš jų buvo įtraukti, nes buvo atsakingi už tas problemas ir adresatus, su kuriais buvo susijusios idėjos arba projektai; kiti buvo įtraukti kaip finansiniai partneriai, kurie tiesiogiai projekte nedalyvavo. Kartu į šį procesą buvo įtraukta daugybė vietinių ir regioninių valdžios institucijų, savivaldybių ir organizacijų, kad vizija aprėptų visą šalį. Taip buvo laikomasi įvairovės reikalavimo ir prisidedama prie EQUAL proceso.

Kruopšti partnerių atranka labai svarbi:

- kad pasiteisintų darbo bendrijoje principas;
- kad darbo santykiai būtų efektyvūs;
- kad kiek įmanoma sumažėtų galima rizika;
- kad būtų užtikrintas bendrijos veiklos tvarumas;
- kad būtų pasinaudota galimybėmis daryti poveikį politikai ir praktikai (pvz., per nacionalinių arba regioninių valdžios institucijų atstovus ir adresatus)

PATARIMAS. Pagalvokite, ar partneriai rodo pakankami entuziazmo ir susidomėjimo dalyvavimu bendrijoje ir ar jų entuziazmo ir atsidavimo užteks bendrijos tikslams pasiekti

Išteklių įvertinimas

Visi partneriai turi įvairių finansinių ir žmonių išteklių, kuriuos gali panaudoti bendrijos darbui. Tai gali būti informacija, fizinė erdvė, produktai, kompetencija, įgūdžiai, santykiai, žmonės ir pinigai. Bendrija turi nuspręsti, kokių išteklių reikia jos darbui ir kuris partneris gali pasiūlyti tinkamiausių. Tai galima padaryti atliekant išteklių lokalizavimo pratimą, kurio metu partneriai detalios išvardija savo geriausius išteklius, kuriuos gali pasiūlyti bendrijai, ir kartu įvertina, kurie iš tų išteklių bendrijai reikalingiausi.

PATARIMAS. Ssiekite finansinių išteklių ir patirties, įgūdžių bei žinių pusiausvyros!

Europos Komisijos EQUAL bendrijų planavimo vadovas, skirtas VB konsultantams

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

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

George L., Madden K. **Kaip įvertinti, ar organizacijos pasirengusios dirbti kaip partnerės; Interesų grupių analizė.** *The Partnership Brokers Handbook.* Londonas: UNSC & IBLF, 2000.

<http://www.partnershipbrokers.net>

Interesų grupių analizė pagal Europos Komisijos projektų vadybos gaires

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

Socialinės ir ekonominės raidos vertinimas: konsultacijos su interesų grupėmis

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

Susitarimas dėl partnerių skaičiaus

KAIP SUSITARTI DĖL PARTNERIŲ SKAIČIAUS

Belgijos „Décrire“ (4 partneriai)

Jau šiame etape buvo susitarta riboti VB partnerių skaičių, nes buvo tiksliai apibrėžti tikslai ir veiksmai ir partneriai ėmėsi atsakomybės už tuos veiksmus, kurie priklausė jų kompetencijos sritims.

Airijos „Equal at Work -The Dublin Employment Pact“ (48 partneriai)

Jokių partnerių skaičiaus apribojimų numatyta nebuvo. Priešingai, buvo siekiama daryti poveikį trims Dublino darbo rinkos sektoriams (ilgalaikis poveikis politikai ir praktikai), todėl nuo pat pradžių buvo aktyviai agituojami partneriai iš įvairių sektorių ir geografinių sričių. Bendrijos branduolį sudarė jau veikiantys partneriai. Per pasitarimus, kurių metu buvo plėtojama EQUAL paraiškos tema, išaiškėjo kiti partneriai, kuriuos verta įtraukti. Tada į juos buvo kreiptasi su prašymu prisijungti prie iniciatyvos, ir buvo pateiktas detalus pasiūlymas, kuriuo buvo paremta paraiška. Iš 48 VB dalyvaujančių partnerių pradinį branduolį sudarė 10. 34 partneriai dalyvavo rengiant paraišką ir aiškinantis kiekvienos projekto įgyvendinimo vietos darbo plano detales. Tada tose vietose buvo įtraukti paskutiniai vietiniai partneriai.

EQUAL bendrijos būna įvairiausių dydžių – nuo 3 ar 4 narių iki daugiau kaip 50 narių. Daugelis VB linkusios riboti darbe dalyvaujančių partnerių skaičių, kad bendriją būtų lengviau administruoti ir būtų galima užtikrinti sklandesnius santykius. Kai bendrija mažesnė, lengviau pažinti vieniems kitus, kartu dirbti ir kurti tarpusavio pasitikėjimu paremtus santykius. Tačiau didesnių bendrijų padėtis gali atrodyti palankesnė, nes įtraukdamos į savo darbą įvairaus pobūdžio organizacijas, kurios paprastai kartu nedirba, jos gali užtikrinti didesnę skirtingų ir vienas kitą papildančių išteklių įvairovę, siūlyti daugiau novatoriškesnių idėjų ir vykdydamos savo darbą įgyti daugiau galimybių daryti poveikį politikai ir praktikai.

PAGRINDINIAI KLAUSIMAI IDENTIFIKUOJANT GALIMUS PARTNERIUS

Reputacija. Ar jie sugebės vykdyti išpareigojimus? Ar jie turi darbo EB programose patirties?

Teisėtumas. Ar organizacijų nariai, interesų grupės arba valdančiosios tarybos suteikė jiems galimybių priimti sprendimus dėl klausimų, susijusių su bendrijos darbu? Ar jiems atstovaujantys asmenys turi įgaliojimus veikti jų vardu?

Įgūdžiai ir ištekliai. Ką jie gali pasiūlyti? Ar jie turi rimtų įgūdžių ir išteklių (piniginių ir nepiniginių)?

Papildomumas. Ar jų įgūdžiai ir ištekliai teikia bendrijai ką nors, kuo būtų galima užpildyti spragas ir kas padėtų dirbti, t. y., ką nors, ko negali pasiūlyti kiti?

Poveikis politikai ir praktikai. Ar bendrijoje tinkamai atstovaujama strategams ir žmonėms, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, kad bendrija galėtų daryti ilgalaikį poveikį? Ar identifikuoti žmonės, kurie gali prisidėti prie pokyčių vykdymo ir planų įgyvendinimo?

Motyvacija. Ar partneriai suvokia bendriją kaip žingsnį į priekį? Ar jie motyvuoti dirbti bendrijoje?

Motyvų supratimas

Kad EQUAL bendrijos darbas būtų sėkmingas, labai svarbu suprasti, kokie motyvai paskatino partnerius dalyvauti bendrijos veikloje ir ko jie tikisi iš bendrijos kaip organizacijos. Todėl labai svarbu iki galo išsiaiškinti pagrindinius partnerių dalyvavimo bendrijoje akstinius. Tam labai svarbu, kad visi partneriai suprastų, jog kartu dirbdami jie gali siekti vienas kitą papildančių tikslų, net jeigu skiriasi organizaciniai siekiai ir veiklos principai. Be to, visi partneriai privalo pripažinti, kad bendrija jiems tikrai reikalinga ir kad dirbdami joje pasieks tokių galutinių rezultatų, kokių negalėtų pasiekti veikdami pavieniui.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

PATARIMAS. Aiškiai apibrėžkite kiekvieno partnerio indėlį į bendriją ir jų bendradarbiavimo motyvus!

Partnerių įtraukimas

Įtraukiant partnerius į bendrijos darbą labai svarbu pripažinti bendrijai teikiamus skirtingus įgūdžius, gebėjimus ir išteklius. Svarbu sukurti tokią skirtingų partnerių indėlių pusiausvyrą, kai visi teikiami ištekliai vertinami dėl to, kad jie vienas kitą papildo, ir kai visi galimi partneriai jaučia, kad jie priimami kaip lygiaverčiai partneriai. Tam reikėtų pasinaudoti veiklos organizavimo formule, suteikiančia galimybes iš vykdomos veiklos laimėti visiems partneriams, kaip apibūdino bendrija „Equal at Work – Dublin Employment Pact“ („Lygybė darbe – Dublino užimtumo paktas“), nes tokioje bendrijoje „bendroji visų šalių gaunama nauda būna didesnė už tą naudą, kurią tuoj pat pavienė organizacija pasiekia“. Ypač svarbu jausti lygiavertę partnerystę NVO ir (arba) nedidelėms organizacijoms, nes dėl ribotų finansinių ir gebėjimų išteklių jos gali manyti, kad jų galimybės tapti patikimomis partnerėmis yra ribotos. Reikėtų padėti tokioms organizacijoms ieškoti išteklių arba juos kurti, kad jos galėtų įsitraukti į bendrijos darbą. Tokias problemas reikia spręsti labai rūpestingai, nes tai nėra lengvas procesas ir gali atitraukti nuo pagrindinės bendrijos darbotvarkės.

Paprastai lengviausia įtraukti tuos partnerius:

- kuriems artimos EQUAL sprendžiamos problemos;
- kuriems trūksta išteklių, kad galėtų įgyvendinti iniciatyvas, kurių iš jų tikimasi;
- kurie turi bendrų interesų su inicijuojančia organizacija;
- kurių puikiai organizuota vidinė veikla;
- kurie pajėgūs finansiškai.

Sunkiausias įtraukti partnerius:

- kuriuos reikia įtikinti dėl darbo bendrijoje naudingumo;
- kuriems būdinga stipri politinė arba biurokratinė kultūra, pvz., valstybės institucijos;
- kuriuos bendrijos tikslai verčia jaustis nesaugiai;
- kurie turi finansavimo sunkumų;
- kurie turi sunkumų dėl organizacijos mažumo (todėl jiems trūksta personalo, kurį galėtų skirti vien darbui bendrijoje);
- kurie turi sunkumų dėl organizacijos dydžio (todėl jų ryšiai su pagrindine organizacija nepakankamai glaudūs);
- kurie nėra lankstūs ir tvirtai laikosi nustatytų tikslų;
- kuriems sunku laikytis finansavimo taisyklių ir nuostatų.

BŪDAI DALYVAVIMUI PASKATINTI

Norint įtraukti partnerius, ypač abejojančius, reikia labai kruopščiai dirbti. Galimi tokie būdai:

- kai tik galite, skatinkite diskusijas ir atvirą dialogą apie bendriją ir jos siekius,
- stiprinkite kontaktus ir identifikuokite tuos žmones organizacijose partnerėse, kurie gali paskatinti dalyvavimą,
- renkite pirmuosius pasitarimus dėl pasiūlymų aprėpties ir temos,
- renkite reguliarius susitikimus bendrijos siekiams aiškinti,
- lankytės organizacijose partnerėse ir pristatykite jose projektą,
- paprašykite, kad diskusijoms vadovautų konsultantas, kuris padėtų žmonėms siekti bendro požiūrio,
- paskirkite inicijuojančios organizacijos darbuotoją dirbti su konkrečiu partneriu,
- domėkitės ir stenkitės gerai pažinti galimas organizacijas partneres,
- užmegzkite gerus neformalius santykius su partnerių atstovais,
- nuo pat pradžių įtraukite gerus partnerius, galinčius daryti poveikį politikai ir praktikai, pvz., vyriausybės ir valstybės institucijas,
- sutelkite dėmesį į vieną konkrečią problemą, kuri partneriams tasip pat būtų aktuali.

PATARIMAS. Kad užtikrintumėte supratimą ir partnerių dalyvavimą, nepatingėkite paaiškinti iniciatyvos ir jos siekių tiek kartu, kiek reikės – „tai darbas, kuriam nėra galo“

Privačių įmonių įtraukimas į EQUAL bendriją

Mažiausiai EQUAL bendrijų veikloje dalyvauja privačiojo sektoriaus atstovai. Šio sektoriaus atstovų dalyvavimas EQUAL bendrijose labai svarbus dėl jų atliekamo vaidmens kuriant darbo vietas ir dėl jų galimybių plėtoti tuos gebėjimus, kurių darbuotojams reikia konkrečioje bendruomenėje. Dalyvaudamos bendrijose privačiojo sektoriaus įmonės taip pat gali daryti didžiausią teigiamą ekonominę, socialinę ir su aplinkosauga susijusią įtaką.

PATARIMAS. Parodykite, kad bendrija, kurioje dalyvauja skirtingiems sektoriams priklausančios organizacijos, tikrai naudinga tiek jų dalyviams, tiek interesų grupėms

KAIP PASKATINTI DALYVAUTI PRIVATŲJĮ SEKTORIŲ

- Akcentuokite teisinius išsipareigojimus, pvz., dėl lygių galimybių
- Pateikite pavyzdžių apie bendroves, kurioms darbas bendrijose buvo naudingas
- Siekite, kad bendrijos veikloje dalyvautų vyresnioji vadovybė
- Paaiškinkite, kaip tai padėtų verslui reklamuotis ir užmegzti glaudesnius ryšius su plačiąja visuomene
- Apgalvokite argumentus, paremtus pasauliniu įmonių pilietiškumo judėjimu, kuriais galėtumėte įtikinti, kad verslui naudinga dalyvauti sprendžiant socialines problemas

Galimybių suteikimas

Svarbiausias EQUAL bendrijų siekis yra kova su diskriminacija ir nelygybe darbo rinkoje bei galimybių suteikimas žmonėms, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, dirbti su kitomis interesų grupėmis vienodomis sąlygomis. Todėl labai svarbu, kad žmonės, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, arba jiems atstovaujančios organizacijos į bendrijos darbą būtų įtraukiamos kaip partnerės arba interesų grupės. Galima kalbėti ir apie galimybių suteikimą patiems partneriams, kurie gali būti žmonės, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, atstovaujančios organizacijos ir kitos suinteresuotos organizacijos. Bendrijos, kurios, formuodamos kūrybingus santykius su interesų grupėmis, imasi dialogo ir konsultacijų, gali pasiekti didžiausios sėkmės galimybių suteikimo procese. Ne mažiau svarbi atvira ir aiški bendrijos veiklos struktūra ir bendravimo stilius, skatinantis žmones, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, įsitraukti į bendrijos veiklą. Organizuojant galimybių suteikimo procesą labai praverčia nuolatinė priežiūra.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Tarpininkavimas bendrijai

Dažna bendrija vykdydama savo veiklą, ypač ankstyvajame etape, pasikliauja kuo nors, kas veikia kaip tarpininkas arba konsultantas. Toks bendrijos tarpininkas plėtoja santykius tarp šalių ir vykdo užkulisinį bendrijos kūrimo ir vystymo darbą. Tai gali būti inicijuojančios organizacijos darbuotojas arba kviestinis konsultantas. Kad bendrijos tarpininkui sektųsi, juo turi pasitikėti visi partneriai; be to, jis turi būti įvairiapusis, turėti įgūdžių, įskaitant aiškų VB ir jos veiklos konteksto supratimą, atsidavimą VB, darbo įvairiuose sektoriuose patirtį, gerų bendravimo ir kalbų įgūdžių ir ypač tokių savybių, kaip gebėjimas klausytis ir asmeniškai įsitraukti, vaizduotė ir sąžiningumas.

PATARIMAS. Pasirinkite patikimą ir sugebančią išklaustyti bendrijos tarpininką!

Bendrijų tarpininkų svetainė <http://www.partnershipbrokers.net>

Europos Komisijos EQUAL bendrijų darbo planavimo vadovas, skirtas VB konsultantams

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

Kaip įveikti pirmuosius sunkumus

KAIP ĮVEIKTI PIRMAŠIAS KLIŪTIS

Airijos „Sonas DP Ireland Ltd.“

Pirmieji sunkumai iškilo, kai buvo pradėtas taikyti bendrijos modelis – visi yra lygūs ir turi lygias teises. Reikalai komplikavosi, nes nebuvo aiškaus vadovo, todėl pasiruošimo ir planavimo etapų metu prasidėjo slapta kova dėl padėties ir siekių užsitikrinti individualius rezultatus. Ši problema buvo išspręsta pasikvietus konsultantą, kuris padėjo susitarti dėl bendrų ir visiems priimtinių tikslų ir procesų. Daug ką pakeitė ir pirmasis tarptautinis trijų atstovų posėdis. Jie daug laiko praleido kartu; tai padėjo suprasti, kiek jie atsidavę VB darbui, formuoti tarpusavio pagarbą ir tvirtai apsispręsti grįžus namo išjudinti stagnuojančią VB veiklą. Tai padėjo paversti visą VB ryžtingesne ir aktyvesne grupe. Prisiėmusi iniciatyvą ši grupė vedė paskui save ir kitus partnerius tiek rodydama gerą pavyzdį, tiek leisdama pajusti, kaip svarbu kartu pasiekti užsibrėžtų tikslų ir visa tai padaryti nustatytu laiku. Vėlesni VB susitikimai buvo geriau organizuoti ir darnesni, visų narių vaidmenys suteikė jiems visai kitokią nuosavybės jausmą.

Jungtinės Karalystės „JIVE (Intervention) PARTNERS“

Kaip partnerės buvo pasirinktos prastai finansuojamos NVO, todėl VB kūrimo procesą temdė rūpestis, kad jos nesuras pakankamai lėšų. Buvo sugaišta daug laiko nesėkmingai mėginant padėti joms ieškoti finansavimo. Kad padėtų toms NVO, vadovaujantysis partneris teikė joms intensyvią paramą, susijusią su patiriamomis finansinėmis problemomis. Skirtingas dalyvavimo VB veikloje laipsnis suteikė laiko tapti pastebėtoms savo regione ir taip pritraukti lėšų. Dviem iš tų organizacijų pavyko susitvarkyti, bet vienos padėtis vis dar probleminė. Visų NVO finansinis nesaugumas buvo nuolatinė grėsmė projektui ir kliudė realizuoti jų potencialą ir vykdyti veiklą.

Pasirengimo metu galima susidurti su daugybe kliūčių. Jos gali būti susijusios su išoriniais aplinkos, kurioje bendrija ketina dirbti, apribojimais, išankstinėmis nuostatomis kai kurių galimų partnerių atžvilgiu, bendrijos formavimo įgūdžių stoka ir skirtingais organizaciniais prioritetais, kurie trukdo kaip reikiant atsidėti bendrijos darbui. Daugelį šių problemų galima įveikti sunkiu darbu ir atsidavimu; greitas jų sprendimas gali tapti katalizatoriumi kuriant naujus ir dinamiškus darbo kartu būdus.

Tarptautinės bendrijos

Tarptautinis bendradarbiavimas yra neatskiriama bet kurios VB būsimos darbo programos dalis, todėl rekomenduojama kaip galima greičiau pradėti ieškoti užsienio partnerių ir kartu

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

kurti detalius pasiūlymus. Daugiau informacijos apie tarptautinį darbą galima rasti tarptautinio darbo vadove.

EQUAL tarptautinio darbo vadovas: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

5. BENDRIJOS STEIGIMAS: planavimas

Susitarimas dėl darbo principų

Nustatykite pagrindinius bendro praktinio darbo principus ir pasirūpinkite, kad jie partneriams būtų iki galo išaiškinti. Kartu sukurti darbo principai padės partneriams formuoti tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą.

George L., Madden K. **Pagrindinių bendrijos taisyklių formulavimas.** *The Partnership Brokers Handbook.* Londonas: UNSC & IBLF, 2000. <http://www.partnershipbrokers.net>

Susitarimas dėl bendros vizijos

Labai svarbu susitarti dėl to, ko bendrija siekia ir koks jos esminis tikslas, kad partneriai pasijustų iš tiesų įsipareigoję bendrijai. Todėl reikia išsiaiškinti bendrijos tikslus ir metodus ir aiškiai nuspręsti, kokią veiklą partneriai nori vykdyti ir kaip jie tai darys.

KAIP SUSITARTI DĖL BENDROS VIZIJOS

Airijos „Equal at Work -The Dublin Employment Pact“

Nusprendus steigti bendriją ir siekti EQUAL tikslų buvo surengta serija pasitarimų bendrijos tikslams ir misijai nustatyti. Šiems pasitarimams vadovavo nuo pat pradžių bendrijos steigimo procese dalyvaujančio personalo vadovas, kuriuo pasitikėjo visi partneriai. Buvo suformuluotas pirmasis esminis veiklos principas – visi sprendimai bus priimami bendru sutarimu ir tai galios visais atvejais. Paskui, gilinantį į tikslus, kurių partneriai norėjo siekti, ir aiškinantis jų esmę, buvo formuluojama bendrijos misija. Šio proceso metu konsultantui buvo nurodyta, kad reikia siekti rezultato, kurį bet kuriuo požiūriu būtų galima įvertinti kaip bendrą pergalę, t. y. kiekvienas individualus partneris turi gauti kokią nors naudą; be to, bendroji nauda turi būti didesnė už tiesioginę kiekvieno partnerio individualiai gaunamą naudą. Pagal šią formulę iš maždaug dvylikos tikslų buvo suformuluotas vienas svarbiausias siekis, kuris aiškiai ir praktiškai apibūdino juos visus – „kurti prieinamą darbo rinką per atvirą žmonių išteklių praktiką“.

PATARIMAS. Pasirūpinkite, kad jūsų vizija būtų svarbi ne kam nors vienam, o visai grupei, ir kad ta vizija būtų reali

Europos Komisijos EQUAL bendrijų planavimo vadovas, skirtas VB konsultantams

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

Problemų analizė, tikslų analizė ir strategijų analizė Europos Komisijos projektų vadybos gairėse

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

George L., Madden K. **Bendrijos vizijos kūrimas.** *The Partnership Brokers Handbook.* Londonas: UNSC & IBLF, 2000. <http://www.partnershipbrokers.net>

Reikiamų partnerių įtraukimas

Šiame etape gali paaiškėti, kad į bendriją įtraukti ne visi partneriai, kurių reikia bendrijos vizijai įgyvendinti. Tokiu atveju vertėtų dar kartą paanalizuoti galimas interesų grupes.

Europos Komisijos EQUAL bendrijų planavimo vadovas, skirtas VB konsultantams

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

George L., Madden K. **Interesų grupių analizė.** *The Partnership Brokers Handbook.* Londonas: UNSC & IBLF, 2000. <http://www.partnershipbrokers.net>

Interesų grupių analizė Europos Komisijos projektų vadybos gairėse

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

Socialinės ir ekonominės raidos įvertinimas: konsultacijos su interesų grupėmis

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

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Vaidmenų ir pareigų paskirstymas

Prieš susitarant dėl tinkamos veiklos struktūros labai svarbu nuspręsti, kokie svarbiausi vaidmenys būtini ir kas juos turėtų atlikti. Paprastai vaidmenys paskirstomi remiantis gebėjimų, įgūdžių, savybių, išteklių ir motyvų analize. Labai svarbu, kad vaidmenys būtų aiškiai paskirstyti ir kad partneriai juos aiškiai suvoktų.

KAIP NUSPRĘSTI, KAS IR KĄ DARYS

PRANCŪZIJOS „De la précarité à l'emploi durable“

Šią VB sudaro 3 mokymo centrai, dirbantys profesinio mokymo, profesinės integracijos ir neraštingumo srityse (AGORA, IBEP ir „AFA Le Goëlo“), taip pat laikinojo įdarbinimo bendrovių tinklas (ADIA) ir jaunųjų darbuotojų nakvynės namų tinklas (URFJT). Nuo pat pradžių buvo kelias svarbiausias klausimas: **kas ką darys?** Buvo susitarta dėl veiklos struktūros, paremtos kiekvieno partnerio privalumais.

AGORA (vadovaujančioji iniciatyvos EQUAL organizacija) nusprendžia, kurios iniciatyvos svarbiausios, ir koordinuoja eksperimentus, formuoja santykius tarp visų bendrijos narių (nacionalinių ir tarptautinių) ir teikia paramą įvairioms iniciatyvos grupėms. **Orientacinis komitetas**, kurio sudėtyje yra iniciatyvos finansuotojo atstovai ir mokymo organizacijų vadovai, posėdžiauja kartą per metus. **Vadovaujantysis komitetas**, kurį sudaro devyni nariai – oficialūs visų partnerių atstovai, – posėdžiauja bent keturis kartus per metus ir priima sprendimus dėl iniciatyvos plėtros.

PATARIMAS. *Rūpestingai nuspręskite ir aiškiai nurodykite, kas kokius vaidmenis atliks ir kodėl*

Darbuotojai

Labai svarbu, kad bendrijoje dirbtų tam tinkami žmonės. Kad iniciatyva būtų tvari ir kad nesikeistų darbuotojai, labai svarbu anksti pradėti rūpintis jų įdarbinimu ir įtraukti tinkamus žmones, ypač daug dėmesio skiriant reikiamų komandų skaičiui, jų sudėčiai ir jas sudarančių asmenų charakteristikoms. Reikėtų rinktis tokius darbuotojus, kurie išmano EQUAL ir konkrečios temos bei iniciatyvos problematiką; taip pat reikėtų parengti aiškius ir glaustus pareigybių aprašymus.

PATARIMAS. *Įtraukite į bendrijos darbą žmonių, sugebančių dirbti komandoje*

EQUAL bendrijų planavimo vadovas, skirtas VB konsultantams

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

Veiklos tvarkaraščiai Europos Komisijos projektų vadybos gairėse

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

Priežiūros sistemų formavimas

Jau steigiant bendriją svarbu nustatyti priežiūros tvarką. Bendrijai atliekant savo darbą į vertinimo procesą būtina įtraukti sistemas, skirtas prižiūrėti, kaip partneriai vykdo savo įsipareigojimus ir kokius taiko metodus, kuriais sprendžiamos žmonių, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, problemos. Taip pat skaitykite 7 apžvalgą apie atsiskaitymą.

PATARIMAS. *Kurkite tokias priežiūros sistemas, kuriomis paprasta naudotis!*

Priežiūra Europos Komisijos projektų vadybos gairėse

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

Vertinimo sistemos įdiegimas

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Vertinimas labai glaudžiai susijęs su poveikio politikai ir praktikai veikla, todėl labai svarbu, kad būtų įdiegtos nuolatinio bendrijos iniciatyvos efektyvumo, veiksmingumo ir aktualumo vertinimo sistemos, kurios padėtų tenkinti partnerių, žmonių, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, ir EQUAL vadovaujančiųjų institucijų bei NPS poreikius.

Norint sužinoti, kokie darbo metodai veiksmingi, o kokie neveiksmingi, būtinas nuolatinis veiklos vertinimas, kuris prireikūs leistų iš naujo apgalvoti darbo principus (taip pat skaitykite 7 apžvalgą apie mokomąjį vertinimą darbų vykdymo ir rezultatų išbandymo metu). Vertinti galėtų ir kviestiniai vertintojai, tačiau visų svarbiausia, kad vertintojas aiškiai suvoktų bendrijos iniciatyvą ir jos siekius. Galima taikyti ir tokias vidines vertinimo sistemas, kai vertintojai aktyviai dalyvauja bendrijos darbo procesuose. Abiem atvejais pagrindiniai bendrijos dalyviai turi būti aiškiai įpareigoti atlikti vertinimą. Tiksliai apibrėžti vertinimo reikalavimai padėtų galimiems vietiniams vertintojams suprasti, ko iš jų tikimasi; jeigu samdomas kviestinis vertintojas, siekiant skaidrumo jo atrankos procesu turėtų užsiimti proporcingos sudėties atrankos komitetas. Tai galėtų būti organizacinis komitetas, kurio nariai atstovautų įvairioms interesų grupėms ir kuris būtų atsakingas už vertintojo darbo stebėjimą. Vienas iš pagrindinių tokio organizacinio komiteto uždavinių būtų įvertinti vertintojo darbo kokybę tiek rezultatų, tiek proceso požiūriu (daugiau patarimų vertinimo klausimais ieškokite priede).

Europos Komisijos EQUAL bendrijų planavimo vadovas VB konsultantams:

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

Socialinės ir ekonominės raidos vertinimas. 2 dalis: Vertinimo sistemos kūrimas ir diegimas

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

Vertinimas Europos Komisijos projektų vadybos gairėse

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

PATARIMAS. Skirkite laiko ir pastangų, kad užsibrėžtumėte įvertinamus tikslus, kurie būtų aiškiai susiję su bendrijos dalyvių ir visuomenės gaunama nauda

Bendrosios planavimo sistemos naudojimas

Steigiant bendriją labai svarbu naudoti tokią planavimo sistemą, kuri apimtų pirmiau nurodytus svarbiausius dalykus.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

BENDROSIOS PLANAVIMO SISTEMOS

Loginės sistemos principas

Italijos bendrija SONAR Pjemonto regione kaip planavimo ir vadybos priemonę naudojo loginės sistemos principą. Šis principas paremtas integruotų priemonių rinkiniu.

Analizės fazės metu vykdoma:

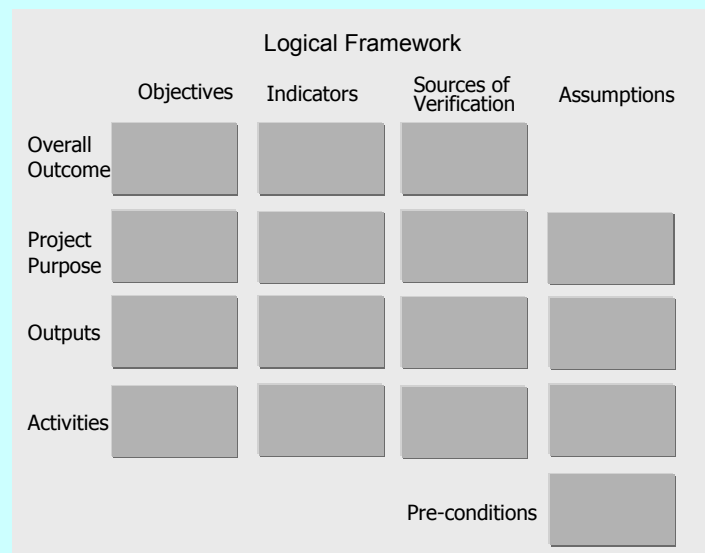
- interesų grupių analizė,
- problemų analizė,
- tikslų analizė,
- strategijos analizė.

Planavimo fazės metu:

- formuojama bendrijos intervencijos logika,
- identifikuojami galimi pavojai ir prielaidos,
- numatomi skirtingu lygiu pasiektų rezultatų patikros rodikliai ir šaltiniai,
- sudaromi darbo planai ir išteklių aprašai.

Visi aptarti žingsniai glaustai pavaizduoti toliau pateiktoje lentelėje.

Paskui, remiantis nustatytais rodikliais, buvo vertinami įvairūs intervencijos logiką sudarantys rezultatai ir vykdomas bendrasis **įvertinimas**.



Viską apimanti planavimo sistema skirta panašioms problemoms spręsti, kaip ir principai LOGFRAM bei GROW. Kai kurios valstybės narės pateikia pritaikytus planavimo vadovus, paremtus Komisijos EQUAL bendrijų planavimo vadovu, skirtu VB konsultantams, kuri galima rasti Komisijos EQUAL interneto svetainėje.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

BENDROSIOS PLANAVIMO SISTEMOS (tęsinys)

Principas GROW

Švedijos bendrija „Diversity in Västernorrland“ savo veiklą grindė struktūra GROW: **G** – Goals (tikslai), **R** – Realities (tikrovė), **O** – Options (pasirinkimo galimybės) (galimybės, idėjos, galima veikla), **W** – Who? What? When? (Kas? Ką? Kada?)

TIKSLAI. Bendrųjų tikslų, smulkesniųjų tikslų ir per trumpą bei ilgą laiką pasiektų rezultatų ir daromo poveikio aptarimas.

REALYBĖ. Nagrinėjamos galimybės vykdyti pokyčius. Aspektai, kurie palankūs EQUAL idėjoms ir kurie gali tapti kliūtimis – kai kuriais atvejais tie patys veiksniai gali ir padėti, ir trukdyti.

GALIMYBĖS. Atvirai aptariamos galimos priemonės užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Šios VB atveju buvo susitarta identifikuoti ir apibūdinti kliūtis; kurti, gausinti ir skleisti žinias, sėkmingus pavyzdžius ir veiklos modelius; teikti tarpusavio pagalbą, naudotis vieniems kitų patirtimi ir didinti savigarbą; aktyviau dalyvauti savo pačių ir kitų partnerių iniciatyvinėse programose tiek bendrijoje, tiek platesniu mastu, skatinti ir organizuoti susitikimus bendrijoje ir platesniu mastu; visą iniciatyvinės programos laikotarpį ir jam pasibaigus siekti tęstinumo; ieškoti išteklių.

KAS? KĄ? KADA? Paskirstomi vaidmenys ir pareigos, susitariama dėl veiklos ir jos vykdymo tvarkaraščio.

Europos Komisijos EQUAL bendrųjų planavimo vadovas VB konsultantams:

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

Europos Komisijos projektų vadybos gairės

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

6. BENDRIJOS STEIGIMAS: tikrosios bendrijos įforminimas ir kūrimas

Bendrijos veiklos forma

VB gali pasirinkti formalią (juridiškai registruoto subjekto) ir ne visai formalią (laisvai veikiančio tinklo) struktūrą. Juridinis statusas padeda susikcentruoti į konkrečią veiklą ir suformuoja palankią padėtį ištekliams mobilizuoti ir administruoti. Tačiau tokiai veiklos formai gali reikėti administracinių išlaidų ir kai kurioms VB tai gali pasirodyti pernelyg biurokratiška. Laisvesnė veiklos forma suteikia daugiau erdvės idėjoms ir didesnio lankstumo galimybių, bet taip organizuota bendrija gali nesulaukti pakankamai rimto įvairių visuomenės grupių dėmesio. Partneriai taip pat gali daugiau dėmesio skirti ne bendrijos, o jų pačių organizacinio darbo prioritetams.

KAIP PASIRINKTI TEISINĮ STATUSĄ

Airijos „Sonas DP Ireland Ltd.“

Ši VB susidūrė su veiklos struktūros problema ir gana ilgą laiką ją sprendė. Buvo svarstomos trys galimybės: 1) laisvas neformalus susitarimas, 2) teisinis formalus bendrijos susitarimas, 3) bendrovė, kurios atsakomybė ribojama garantijomis. Po ilgų diskusijų tapo aišku, kad reikia sukurti tokį teisinį subjektą, kuris skirtųsi nuo kitų partnerių organizacijų, turėtų formalų statusą, kuris sudarytų galimybes vykdyti finansinius sandorius ir imtis atsakomybės, galėtų lygiai su kitomis organizacijomis partnerėmis dalytis teisine atsakomybe, bet būtų sudarytas tik iš VB narių, atlygintų VB narėms už veiksmus, kurių jos ėmėsi savo pagrindinių organizacijų vardu. Šie požymiai parodė, kad reikia steigti **bendrovę, kurios atsakomybė ribojama garantijomis** (nesiekiančią pelno organizaciją, turinčią bendrovės statusą). Dėl to susitarę atstovai turėjo išsiūlyti šią idėją savo pagrindinėms organizacijoms. Kai kurios iš jų susidūrė su problemomis, nes pagal vidaus taisykles tik vadovas turėjo teisę veikti kaip kitos bendrovės direktorius, todėl skirti žemesnes pareigas einanti asmenį į direktoriaus pareigas reikė pažeisti taisykles. Tačiau bendrija laikėsi tvirtos pozicijos, kad net ir formalios valdžios nederėtų suteikti žmogui, kuris nėra nuolatinis VB posėdžių dalyvis. Buvo numatyta ir kitokių problemų, pavyzdžiui, būtinybė surinkti parašus žmonių, kurie aktyviai nedalyvauja VB veikloje. Galų gale visos organizacijos sutiko su siūloma struktūra, kuri pasirodė labai sėkminga.

Bendrijos valdymo struktūros

Kad skirtingo lygio įgaliojimus turintys bendrijos nariai galėtų dalyvauti įvairiuose bendrijos darbo procesuose, galima steigti organizacines grupes, administracinius komitetus, patariamuosius organus, darbo grupes, priežiūros komitetus ir kt.

Bendrijoms taip pat tenka rinktis arba centralizuotą valdymo sistemą, kai visos bendrijos vardu veikia kuri nors viena organizacija partnerė, arba lankstesnę necentralizuotą sistemą, kai skirtingi partneriai vykdo skirtingus valdymo uždavinius. Centralizuotas valdymas yra gana veiksmingas darbo organizavimo būdas, tačiau bendrijoms gali atrodyti pernelyg tradicinis, nes neatspindi joms būdingo įvairių sektorių bendradarbiavimo aspekto. Valdymo sistemos pasirinkimas visiškai priklauso nuo to, kokioje aplinkoje VB dirba, ir nuo joje dalyvaujančių institucijų pobūdžio.

Airijos „Equal at Work – The Dublin Employment Pact“

48 partnerių bendrija buvo nelengva sukurti struktūrą, kuri leistų užtikrinti didžiausią įmanomą partnerių praktinį dalyvavimą ir sklandžiai veikiančią projekto vadybos sistemą. Buvo sudarytas 12 narių administracinis komitetas, kuriame atstovaujama visiems bendrijos veikloje dalyvaujantiems sektoriams (vietos valdžios institucijoms, socialiniams partneriams, NVO ir kt.). Šis bendrijos administracinis komitetas prižiūri projekto vadovo ir visos iniciatyvos darbą. Be to, visose keturiose iniciatyvos įgyvendinimo vietose buvo įsteigti administraciniai komitetai, sudaryti iš kiekvienoje konkrečioje vietoje aktyviai dirbančių partnerių. Taip buvo sukurta gana sklandi įvairių lygių vadybos sistema, į kurią aktyviai įsitraukė visi partneriai, dirbę svarbiausių interesų srityje. Procesas vyko tikrai lėtai, bet įvairių partnerių dalyvavimas planuojant iniciatyvą užtikrino įsitraukimą į VB darbą ir atsidasimą bendrijai.

Austrijos „RepaNet“

Bendrija „RepaNet“ nusprendė nusteigti juridinės organizacijos EQUAL bendrijos veiklai vykdyti. Užtuot tai dariusi bendrija skyrė daug dėmesio aiškiai bendradarbiavimo struktūrai užtikrinti. Tą struktūrą sudarė:

- organizacinė grupė, kurioje buvo viena organizacija, veikianti kaip socialinė partnerė, Aplinkosaugos ministerija, viena iš penkių projekte dalyvaujančių užimtumo iniciatyvų atstovių (atsakinga už didžiąją einamųjų darbų dalį), lyčių lygių galimybių politikos atstovas, už finansus atsakinga organizacija ir koordinuojanti organizacija,
- poveikio politikai ir praktikai darbo grupė, kurioje dirbo organizacinė grupė ir Austrijos atliekų tvarkymo asociacija (jai priklauso visos Austrijos savivaldybės),
- pataisų darbo grupė, atsakinga už standartų kūrimą,
- užimtumo ir aplinkosaugos tinklas, sudarytas iš penkių užimtumo iniciatyvų atstovų ir atviras kitų užimtumo iniciatyvų atstovams, norinčių pasidalyti patirtimi grupėje.

Švedijos „Diversity in Västernorrland“

Veiklos struktūra buvo įgyvendinama ir per formalius procesus (kuriais ir buvo grindžiamas visas darbas), ir per neformalius procesus (pvz., per glaudų grupės bendradarbiavimą). VB sudaro 14 organizacijų, bendrijoje atliekančių tris skirtingus vaidmenis, kurie yra jų pagrindas dalyvauti bendrijoje.

Pirmoji grupė siūlo įvairias bendrijos veiklos vykdymo priemones ir sprendžia įvairovės klausimus. Antroji grupė atsakinga už priemones, susijusias su adresatu. Trečiąją grupę sudaro finansiniai rėmėjai.

PATARIMAS. Iš pat pradžių formuokite aiškias veiklos struktūras!

Sprendimų priėmimo tvarkos nustatymas

Steigiant bendriją labai svarbu nustatyti nešališką ir visų partnerių dalyvavimą užtikrinančią sprendimų priėmimo tvarką. Paprastai tai sprendžia visi partneriai kolektyvinės atsakomybės pagrindu. Sprendimų priėmimo tvarka turi būtų aiški ir suprantama visiems partneriams, ji turi leisti numatyti būdus, kuriais būtų galima užtikrinti, kad priimti sprendimai tikrai priimtini visiems partneriams, ir išvengti netikro susitarimo, kuris gali trukdyti tinkamai analizuoti sunkumus, su kuriais susiduria bendrija. Nors įprasta, kad visi partneriai dalyvauja priimant tik pačius svarbiausius sprendimus, visiems bendrijos nariams turi būti suteikta galimybė gauti informaciją apie kasdienes sprendimus, dėl kurių tariasi paskirti asmenys. Taip pat bendrijos turi gerai apgalvoti, kaip į sprendimų priėmimo procesą bus įtraukti žmonės, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki – ar per jiems atstovaujančias institucijas, ar kokiais nors kitais būdais.

PATARIMAS. Pasirūpinkite aiškiais sprendimų priėmimo taisyklėmis ir tvarka!

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

KAIP UŽTIKRINTI DEMOKRATIŠKĄ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PROCESĄ

Austrijos „RepaNet“

Pagrindinius bendrijos sprendimus priima visi partneriai. Pagrindinio sprendimo sąvoką visa grupė apibrėžė jau pirmojo susitikimo metu. Buvo susitarta, kad visi sprendimai turi būti priimami bendru susitarimu. Jeigu tai neįmanoma, taikomos tokios taisyklės:

- su sprendimu turi sutikti kvalifikuotoji 2/3 balsų dauguma (10 partnerių iš 14),
- už finansus atskinga organizacija, lyčių lygių galimybių politikos atstovas, organizacinė grupė ir penkių bendrijos veikloje dalyvaujančių užimtumo iniciatyvų atstovų paprastoji dauguma daugumos priimtų sprendimų atžvilgiu turi veto teisę,
- kad supaprastintų sprendimų priėmimo procesą ir sumažintų susitikimų skaičių, partneriai gali balsuoti per bendrijos „RepaNet“ interneto platformą,
- nėra taisyklių, pagal kurias būtų galima pašalinti partnerį, bet numatytos konflikto sprendimo taisyklės (tarpininkavimo strategijos),
- sprendimai dėl veiklos sąlygų pakeitimo priimami anonimiškai.

Finansai

Lėšas ir apskaitą galima tvarkyti įvairiausiais būdais:

- kas ketvirtį teikti EQUAL vadovaujančiosioms institucijoms išlaidas pagrindžiančius dokumentus;
- jeigu reikia, paskirti VB koordinatorių atsakingu už baigiamųjų biudžeto rekomendacijų parengimą ir jų koregavimą;
- sprendžiant klausimus, susijusius su biudžetu ir papildomu finansavimu, įtraukti kontaktinį asmenį iš vadovaujančiosios institucijos arba NPS;
- reikalauti nuolat pateikti žodinę arba rašytinę informaciją apie biudžeto padėtį;
- rengti su apskaita susijusį mokymą;
- kas ketvirtį prieš mokant teikti išlaidas pagrindžiančias paraiškas, kurias rengia apskaitininkas.

PATARIMAS. Pasirinkite aišką ir buhalterinius reikalavimus atitinkančią finansų tvarkymo sistemą!

Patikimo vidaus ryšių palaikymo ir atsiskaitymo tinklo sukūrimas

Steigimo metu labai svarbus aiškumas ir suprantamas partnerių tarpusavio bendravimas, kad visi partneriai būtų gerai informuoti apie svarbiausius dalykus. Todėl partneriai turi užtikrinti nuolatinę prieigą prie glaustos informacijos. Detalesnės informacijos apie bendravimo ir atsiskaitymo būdus, naudojamus darbų vykdymo ir rezultatų išbandymo metu, kuriais paprastai reikia pasirūpinti dar bendrijos steigimo metu, ieškokite 7 apžvalgoje.

Bendrijų susitarimai

Svarbi bendrijos steigimo proceso dalis yra užtikrinimas, kad partneriai įgyvendins savo įsipareigojimus. Dažniausiai visų būsimų darbų pradžia yra sutartis. Vystymo bendrijos sutartyje dokumentuojamas partnerių prieitas susitarimas ir struktūrinė glausta ir nuosekalia forma pateikiama jų bendroji strategija. Toks susitarimas gali būti sudarytas formalios sutarties forma arba kaip ne toks formalus susitarimo memorandumas arba susitarimas bendradarbiauti (būtina atsižvelgti ir į valstybių narių nuostatas; tačiau bet kuriuo atveju visas VBS turi sudaryti tam tikri bendri elementai, nurodyti šio vadovo priede). Net jeigu pradžioje ir nepasirašoma formali sutartis, ji gali būti įforminta bendrijai vystantis ir tuomet, kai jos vykdomoms iniciatyvoms prireikia juridškai įformintų sutarčių.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

PATARIMAS. Partnerių daromą pažangą ir jų indėlį vertinkite pagal bendrijos sutartį

Tarptautinio bendradarbiavimo sutartys (TBS)

TBS yra neatskiriama VBS dalis. Tarptautinio darbo vadove pateikta daugiau informacijos apie šį svarbų aspektą.

PATARIMAS. Išsamesnės informacijos apie tai, kaip integruoti TBS į VBS, ieškokite tarptautinio darbo vadove

EQUAL tarptautinio darbo vadovas: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Pasitikėjimas

Pasitikėjimas grindžiamas tarpusavio pagarba. Daugeliui bendrijų tai yra svarbiausias bendrijos formavimo proceso aspektas, todėl labai svarbu skatinti tokią veiklą, kurią kartu vykdydami partneriai išsiugdytų tarpusavio pagarbą. Kadangi pasitikėjimas atsiranda tik ilgai ir jį sunku įgyti pačioje bendrijos darbo pradžioje, labai svarbu, kad partneriai gerai suprastų vienas kito specifiką ir dalyvavimo bendrijoje priežastis, kad būtų aiški visa kiekvieno partnerio bendrijoje vykdoma veikla ir būtų jaučiamas nuoširdus atsidėjimas bendrijai. Taip pat labai svarbu turėti omenyje, kad nors bendrijoje ir įmanoma sukurti pasitikėjimu pagrįstus atskirų žmonių santykius, kur kas sunkiau sukurti tokius santykius tarp jų atstovaujama organizacijų.

PATARIMAS. Pasirūpinkite, kad partnerių veikla būtų kuo viešesnė ir suprantamesnė, nes tik taip jie pradės vieni kitus gerbti, o tai yra svarbiausia tarpusavio pasitikėjimo prielaida

Kaip surasti bendrą kalbą

EQUAL bendrijoms būdingi keli jų vartojamos kalbos lygmenys:

- tos šalies arba regiono, kuriame veikia VB, kalba;
- skirtinguose sektoriuose arba organizacijose vartojama kalba – konkrečių institucijų ir sektorių profesinis žargonas;
- EQUAL terminologija – kitaip suvokiami terminai, pvz.: *galimybių suteikimas, lygios galimybės ir novatoriškumas*;
- bendrijos kalba ir su įvairiomis vertybėmis susiję terminai, kuriuos kiekvienas partneris arba atskiri atstovai interpretuoja skirtingai, pvz., *pasitikėjimas, lygybė* ir kt..

Dirbantieji bendrijoje turi atsižvelgti į tokius keblumus ir siekti, kad vartojama kalba būtų suprantama, kad visiems partneriams būtų aišku, ką reiškia konkretus terminas, ir kad nėra jokių slaptų prasmų, kurios gali būti klaidingai traktuojamos.

PATARIMAS. Sukurkite bendrai vartojamą kalbą sudarydami savo bendrijos žodynėlį

Vadovavimas

EQUAL bendrijoms itin svarbus aiškus vadovavimas, bet dėl jo stiliaus ir realizavimo kyla daugybė klausimų turint omenyje nešališką bendradarbiavimą, kuriuo grindžiama bendrijų veikla. Vadovavimas VB priklauso nuo daugybės veiksnių, įskaitant aplinkos veiksnius, bendrijos tipą ir dydį, EQUAL temą, kuria dirbama, reikiamų veiksnių skubumą ir bendrijos darbus vykdančius žmones. Kai kada bendrijos vadovavimo dinamikai daro įtaką nacionaliniu lygiu keliami EQUAL reikalavimai; pavyzdžiui, kai kuriose valstybėse narėse iš VB reikalaujama paskirti vadovaujantįjį partnerį, kuris bendrijos vardu turi veikti kaip atskaitinga institucija; kitose šalyse skatinami lankstesni, funkcijų delegavimu paremti vadybos sprendimai. Bendrijos turėtų pasitelkti žmonių, turinčių įvairių vadovavimo gebėjimų, kad

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

partneriai galėtų kartu spręsti kilusias problemas. Taip pat labai svarbu aiškiai apibrėžti su vadovavimu susijusius vaidmenis, kad visi partneriai vienodai juos suprastų ir sietų su jais tokius pat lūkesčius, tačiau ilgainiui sutiktų su galimais jų pokyčiais.

PATARIMA. Nebijokite vadovauti – susitaikykite su tuo, kad ilgainiui vadovavimo tvarka pasikeis, ir atsiras galimybių prie to prisidėti visiems partneriams!

7. DARBŲ VYKDYMAS IR REZULTATŲ IŠBANDYMAS: ryšių palaikymo, atsiskaitymo ir vertinimo sistemų taikymas

Ryšių palaikymas

Būtina parengti strategiją, kuria remdamiesi partneriai tiek tarpusavyje, tiek savo organizacijose dalysis informacija ir taip leis partnerių atstovams užtikrinti bent minimalų organizacijų dalyvavimą bendrijoje. Tai labai svarbus veiksnys skatinant skaidrumą ir formuojant partnerių tarpusavio pasitikėjimą. Taip pat būtina palaikyti išorinius ryšius su interesų grupėmis ir plačiąja visuomene, kad ji būtų informuojama apie bendrijos darbą ir kad to darbo rezultatai darytų poveikį politikai ir praktikai. To reikia, kad interesų grupės ir (arba) žmonės, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, aktyviau dalyvautų bendrijos veikloje ir bendriją konsultuotų.

PARTNERIŲ GERŲ TARPUSAVIO RYŠIŲ UŽTIKRINIMAS

Portugalijos „Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades“

Šios bendrijos ryšių palaikymo sistema buvo kuriama tokiomis priemonėmis:

- paskirtas projekto darbuotojas, atsakingas už visos projekto informacijos skleidimą partneriams,
- rengiami reguliarūs partnerių susitikimai (viena kartą per mėnesį visų partnerių; du kartus per mėnesį – teminių grupių partnerių),
- rengiami glausti dokumentai apie VB susitikimus ir platinami partneriams,
- kiekvieną mėnesį sudaromi veiksmų planai, kuriuose aiškiai nustatomos įvairios partnerių funkcijos ir pareigos,
- dalijamasi informacija apie visų partnerių veiklą ir tikslus, nesusijusius su EQUAL projektu,
- periodiškai leidžiamas projekto informacinis biuletėnis, kuriame partneriai vieni informuoja ne tik apie projektą ir savo pareigas, bet ir apie pačius save,
- organizuojami reguliarūs vidaus vertinimo susitikimai,
- rengiami posėdžiai, skirti tarpusavio ryšių reikalams aptarti,
- kuriama pasitikėjimo ir draugystės atmosfera.

Kad sukurtumėte stiprią ryšių palaikymo strategiją galite pasinaudoti tokiais pasiūlymais:

- ryšių priemonės (el. pašta, informacinius biuletenius ir kt.) reikia rinktis pagal konkretų adresatą (pavyzdžiui, ar adresatas vidinis, ar išorinis) ir konkrečius tikslus (informuoti, motyvuoti, pasikonsultuoti, siekti susitarimo, organizuoti);
- pranešimus reikėtų rengti skirtingu stiliumi (objektyviu, subjektyviu, profesionaliu, neformaliu ir pan.);
- reikėtų parengti ryšių palaikymo planą, kuriame būtų numatyta, kas su kuo palaikys ryšius, kokiomis priemonėmis, koku stiliumi, koku dažnumu ir kokiais tikslais.

Organizuodami *viaus ryšius* galite pasinaudoti tokiais pasiūlymais:

- informacijos mainus bendrijoje galima užtikrinti įvairiausiomis priemonėmis – organizuojant reguliarius susitikimus, telefono konferencijas, bendraujant el. paštu, internetu, pasitarimų metu, leidžiant informacinius biuletenius ir kt.;
- šios funkcijos galėtų būti priskirtos specialiam bendrijos ryšių skyriui arba už informaciją atsakingam darbuotojui;
- reikėtų pasinaudoti įvairių partnerių įgūdžiais ir ištekliais, kurie papildytų vieni kitus;
- reikėtų skatinti tarpasmeninio bendravimo įgūdžių tobulinimą;
- būkite atviri ir nuoširdūs – leiskite partneriams pasakyti, ką jie jaučia, ir aptarkite kilusias problemas;

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

INTERNETO PLATFORMOS NAUDOJIMAS

Austrijos „RepaNet“

Bendrija „RepaNet“ per interneto platformą ne tik palaiko ryšius, bet ir vykdo apskaitą, prižiūri bendrijos narių indėlius į bendrijos darbą, balsuoja ir teikia ataskaitas. Toks darbo organizavimo būdas paprastesnis ir reikalauja mažiau laiko negu posėdžiai, tačiau aišku, kad jų negalima visiškai atsisakyti. Vartotojai mokomi naudotis interneto platforma seminaruose; partneriams atsižvelgiant į jų atliekamas funkcijas ir pareigas suteikiama skirtingo lygio prieiga prie jos. Ši platforma traktuojama ir kaip patikros priemonė, kuri skatina partnerių tarpusavio santykių skaidrumą, nes leidžia prižiūrėti jų dalyvavimą bendrijos veikloje.

Portugalijos „Mudança de Maré“

Ši VB sukūrė sėkmingą dokumentų administravimo sistemą (*Sistema de Administração Documental/SAD*) internete, skirtą bendrijos informacijai tvarkyti, ataskaitoms rengti ir dokumentacijos centrums, besispecializuojantiems įvairiose partnerių veiklos srityse, kurti. Šią sistemą galima rasti interneto svetainėje www.ajism.org/mm.

ir *viešuosius ryšius* – tokiais pasiūlymais:

- leiskite informacinius biuletenius, renkite pranešimus spaudai, naudokite interneto platformas ir svetaines, organizuokite ir dalyvaukite seminaruose ir konferencijose;
- formuokite santykius su žiniasklaida – kaip partneriai bendradarbiaukite su vietine spauda arba pasitelkite žurnalistą bendrijos veiklai stebėti;
- paskirkite asmenį, kuris bus atsakingas už informacijos apie bendrijos darbą perdavimą atitinkamiems žurnalams, laikraščiams ir pan.;
- formuokite santykius su oficialiomis struktūromis;
- renkite mokymus informacijos klausimais;
- kurkite platesnius tinklus.

PATARIMAS. *Dalykitės ir platinkite informaciją apie svarbiausius bendrijos pasiekimus*

PLATESNIŲ TINKLŲ KŪRIMAS

Portugalijos „ConVidas“ („Permanent Platform for Reconciliation“)

Kad paskatintų institucijų bendradarbiavimą internetu, įvairios vietinės organizacijos buvo pakviestos dalyvauti ilgalaikėje profesinio ir šeimos gyvenimo suderinimo programoje, siekiančioje sukurti platų tinklą, kuriame būtų atstovaujama įvairiems interesams ir požiūriams. Šia programa, kurios dalyviai susitinka kas tris mėnesius, siekiama reikšti įvairias nuomones, diskutuoti ir vertinti Covilhã regiono situaciją profesinio ir šeimos gyvenimo suderinimo srityje, identifikuoti problemos sprendimo būdus ir nuolat stebėti „ConVidas“ vykdomą veiklą. Šioje programoje dalyvauja 32 organizacijos, įskaitant 5 oficialių partnerių („Beira Serra“ – Vietinė plėtros asociacija, Covilhã savivaldybės taryba, verslo centras ir „Castelo Branco“ bei Beira Interior universiteto jungtinės profesinės sąjungos) atstovus. Be to, dalyvauja Regioninės socialinės apsaugos biuro, užimtumo centro ir sveikatos centro, švietimo koordinavimo centro, pradinėjų ir vidurinių mokyklų moksleivių ir tėvų asociacijų ir 10 apylinkių tarybų; taip pat 2 verslininkai, 2 profesinių sąjungų atstovai, 3 atstovai iš šeimos pagalbos tarnybų (vaikų, pagyvenusių žmonių ir neįgalųjų žmonių) ir viešojo transporto įmonės atstovas.

Airijos „Equal at Work, The Dublin Employment Pact“

Bendrija „Equal at Work“ priklauso grupei organizacijų, dirbančių pagal temą, skirtą nacionalinėms prisitaikymo galimybėms kurti, ir kartu su NPS pateikė bendrą paraišką Nacionaliniam bendrijų centrai (konsultacinis procesas „Ateities darbo vieta“). Ji taip pat yra nacionalinės EQUAL poveikio politikai ir praktikai grupės ir ES teminės darbo grupės narė.

Formalus atsiskaitymas

Neatskiriama tarpusavio ryšių dalis yra ir vidinis atsiskaitymas partneriams, ir išorinis atsiskaitymas EQUAL vadovaujančiosioms institucijoms bei nacionalinėms paramos

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

struktūroms (NPS). Daugelis VB taiko nuoseklius atsiskaitymo mechanizmus, kuriuos sudaro du toliau aptariami lygmenys.

Vidinis atsiskaitymas:

- kiekvienas partneris reguliarių posėdžių metu atsiskaito už savo veiklą bendrijoje (kiekvieną mėnesį, kas du mėnesius arba kas ketvirtį), tačiau privalo rengti ataskaitas ir apie pačios bendrijos funkcionavimą (taip pat skaitykite 8 apžvalgą apie susidomėjimo išlaikymą);
- rengiamos rašytinės ataskaitos, kurios dalijamos visiems partneriams per posėdžius (pavyzdžiui, parengtos koordinatoriaus);
- ataskaitos pateikiamos per interneto platformą.

Atsiskaitymas EQUAL vadovaujančiosioms institucijoms ir NPS:

- atsiskaitymą, susijusį su bendrijos ir išorinių subjektų bendradarbiavimu, reglamentuoja nacionaliniai reikalavimai;
- rengiamos metinės ataskaitos apie VB veiklą lyginant ją su vystymo bendrijos sutartyje (įskaitant jos tarptautinį komponentą) nustatytu darbo planu ir jo vykdymo etapais.

PATARIMAS: pasinaudokite atsiskaitymu kaip priemone atliekamam darbui įvertinti

ATSISKAITYMAS

Švedijos „Diversity in Västernorrland“

Atsiskaitymas VB viduje

Kad užtikrintų efektyvų atsiskaitymą už savo smulkesnius projektus, ši bendrija nusprendė, kad prieš VB posėdžius būtina pateikti ataskaitas raštu. Ataskaitos pateikiamos tik dėl informacijos, bet kartais tenka aptarti, ar reikia spręsti kurias nors konkrečias problemas arba pasidalyti patirtimi iš kokių nors sėkmės pavyzdžių. Ataskaitos leidžia stebėti bendrąją bendrijos veikos raidą. VB sprendžia, kokias sklaidos priemones naudoti. Taip pat buvo nutarta, kad bendrijai didėjant partneriams reikės siųsti priminimus dėl ataskaitų. VB posėdžio darbotvarkėje kaskart būna bent pora nuolatinių klausimų, susijusių su nacionalinių ir tarptautinių darbo grupių ataskaitomis. Paprastai tai būna tokie klausimai, pavyzdžiui, kas įvyko per pastarąjį mėnesį, kas buvo suplanuota, kas dalyvauja, bei su tuo susiję finansiniai reikalai.

Ataskaitos kitiems

Kas šešis mėnesius VB teikia ataskaitas Švedijos ESF tarybai. Pasibaigus kiekvienam laikotarpiui, už kurį atsakingas koordinatorius, teikiamos trumpos tarptautinio darbo ataskaitos. Koordinatorius rengia metinę VB išipareigojimų ataskaitą. Labai svarbu ne tik teikti atsiliepimus organizacijų partnerių vadovybei, bet ir sudaryti sąlygas skleisti informaciją apie bendrijos darbą kitoms suinteresuotoms šalims. Daugumą VB ataskaitų rengia koordinatorius; prieš platinimą jas papildo ir tvirtina VB narės.

Mokomųjų (arba ugdomųjų) vertinimo sistemų naudojimas

Mokomuoju vertinimu siekiama patobulinti arba sustiprinti intervencinę veiklą tiriant jos įgyvendinimo kokybę ir organizacinį kontekstą, personalą, struktūras ir procesus. Kadangi šis vertinimo būdas orientuotas į pokyčius, jis ypač tinka nuolatiniam vertinimui vykdyti ir nustatyti nukrypimus nuo planuotos krypties ir programos rezultatų ir nuo to, kas vyksta realybėje, privalumams ir trūkumams analizuoti, kliūtims arba netikėtoms galimybėms išsiaiškinti ir nuspręsti, kaip geriau įgyvendinti intervencinę veiklą.

Mokomąjį vertinimą atliekantis vertintojas, remdamasis intervencinės veiklos logika (5 apžvalgoje daugiau pasiskaitykite apie intervencinės veiklos logiką loginėje sistemoje), pasiektų rezultatų ir daromo poveikio analize, analizuoja per visą programos įgyvendinimo laikotarpį surinktus duomenis ir reikiamu laiku pateikia bendrijai informaciją apie tai, ką nustatė vertinimo metu, kad partneriai priimtų atitinkamus sprendimus ir imtųsi reikiamų veiksmų.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Mokomąjį vertinimą atliekantys vertintojai užduoda daugybę įvairių klausimų ir naudoja įvairiausių būdus atsakymams į juos gauti. Paprastai klausimai būna atviri ir tiriamieji; jais siekiama išsiaiškinti, kokiais būdais įgyvendinama intervencinė veikla, nustatyti, kas pasikeitė palyginus su pradiniu planu ir kodėl, arba įvertinti tokius organizacinius veiksnius kaip specialistų indėlis į bendrijos tikslus ir numatytus rezultatus. Mokomojo vertinimo klausimais taip pat siekiama išsiaiškinti indėlio į darbą ir jo rezultatų santykį; tam gali prireikti suformuluoti ir įvertinti ankstyvuosius arba per trumpą laiką pasiektus rezultatus. Tokie rezultatai dažnai neatsiejami nuo procesų; jais galima pasinaudoti kaip nuorodomis į realesnius per ilgesnį laiką pasiekiamus rezultatus.

5 apžvalgoje skaitykite apie vertinimo sistemas.

Socialinės ir ekonominės raidos vertinimas: Ugdomasis vertinimas
http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp

VERTINIMO PROCESAI

Airijos „Sonas DP Ireland Ltd.“

Šios bendrijos vertinimas paremtas socialiniu auditu, kai į nuolatinio vertinimo procesą įtraukiamos interesų grupės (klientai, bendruomenės, finansuotojai). Tokia sistema gera tuo, kad apima daugybę svarbių veiksnių; kita vertus, jai taikyti reikia daug laiko. Tada būtina identifikuoti siekius ir tikslus, nustatyti svarbiausius veiklos rodiklius, naudojantis klausimynu atlikti apklausą ir teikti atsiliepimus komandai, vykdančiai socialinį auditą. Pats naudingiausias iš šių elementų pasirodė esąs svarbiausių veiklos rodiklių nustatymas.

Prancūzijos „De la précarité à l’emploi durable“

Vertinant vyksta procesas, panašus į tą, kuris vyko vertinant bendriją „Sonas“ (Airija), tačiau daugiau dėmesio skiriama finansuotojų atsiliepimams. Sudarytas komitetas, atsakingas už eksperimentinės veiklos priežiūrą; vertinami bendrijos laimėjimai (nulemti regioninių ir politinių programų); taip pat sudarytas finansuotojų komitetas, kuris taip pat vertina EQUAL darbą, ir darbo grupė, kuri naudoja įvairias mokymo priemones ir vertina įtaką paramos gavėjams.

Švedijos „Diversity in Västernorrland“

Ši VB teikia papildomą finansavimą sociologijos magistrantui iš Vidurio Švedijos universiteto, kuris trejus metus stebi bendrijos darbą. VB gali pateikti komentarų apie tam skirtą tyrimo planą (kuris apima laikotarpį, ilgesnį už EQUAL). Vietos valdžios institucijų asociacijos tyrimų ir švietimo departamentas konsultuoja kiekybinės metodologijos, taikomos vykdant vertinimą, srityje. Smulkesnių iniciatyvų veiklą vertina jų individualūs vertintojai. Savo vertinimą atlieka ir Švedijos ESF taryba. Kasdienė VB veikla vertinama per VB susitikimus.

8. DARBU VYKDYMAS IR REZULTATŲ IŠBANDYMAS: kaip išlaikyti susidomėjimą ir atsidavimą

Kaip išlaikyti susidomėjimą ir atsidavimą

Praėjus darbų vykdymo ir rezultatų išbandymo etapui labai svarbu užtikrinti tolesnį partnerių susidomėjimą ir atsidėjimą bendrijai. Paprastai bendrijai dirbant kartu partneriai pradeda jaustis esą jos šeimininkai ir su ja susitapatina. Tai labai glaudžiai susiję su atskaitomybės klausimu. Galima susidurti su tokiais sunkumais kaip nesubalansuota valdžia ir įsitikinimas, kad kuris nors partneris dėl savo išteklių arba įtakos dominuoja; partnerių atstovų interesų bendrijoje ir jų organizacijose konfliktas ir kurio nors partnerio nesugebėjimas priimti atvirą kritiką dėl jo veiklos. Tokiu atveju gali padėti griežta priežiūros ir atsiskaitymo sistema ir reguliarūs partnerių posėdžiai, kuriais siekiama vertinti bendrijos daromą pažangą (apie atsiskaitymą taip pat skaitykite 7 apžvalgoje), ir nešališkumo principo laikymasis, kuris leis užtikrinti, kad partneriai ir jų indėliai bendrijoje bus vertinami remiantis nešališkumu, net jeigu už bendrijos ribų jie ir galėtų būti traktuojami kaip nelygiaverčiai.

KAIP UŽTIKRINTI PARTNERIŲ ATSIDĖJIMĄ IR ATSKAITOMYBĘ

Airijos „EQUAL at work – The Dublin Employment Pact“

Šios VB silpnumas buvo nesugebėjimas iniciatyvai progresuojant įvertinti tikrojo partnerių indėlio į bendrijos darbą. Natūralu, kad tų partnerių indėlis jų numatytos ir kokybiškai įvertinamos naudos atžvilgiu buvo skirtingas. Tai reiškėsi įvairiais būdais, pvz., per skirtingą partnerių atstovų statusą, nevienodai aktyvų dalyvavimą posėdžiuose ir t. t. Iniciatyvos atstovams nelabai sekėsi stebėti šiuos procesus, išskyrus neformalius stebėjimo būdus, kurie buvo įtraukti į mokomojo vertinimo sistemą. Bendrija, pastebėjusi, kad partnerių dalyvavimas bendrijoje silpnėja, buvo priversta imtis korekcinio veiksmų. Korekciniai veiksmai padėjo, bet būtų buvę kur kas efektyviau juos identifikuoti ir įvykdyti anksčiau.

Pasiūlymas. Galima sukurti sisteminę priežiūros arba stebėjimo priemones partnerių dalyvavimui tikrinti, kurias reikėtų įtraukti į vertintojui skirtą informacijos suvestinę kartu su numatytomis korekcinio veiksmų strategijomis.

Jungtinės Karalystės JIVE (Intervention) PARTNERS, UK

Reguliarūs posėdžiai. Organizuojami VB posėdžiai, per kuriuos partneriai atsiskaito už savo veiklą ir iš vadovybės ataskaitos sužino apie platesnius iniciatyvos veiklos aspektus. Taip pat bendradarbiavimo tinkle iniciatyvos darbuotojams ir administracijos pareigūnams rengiami susitikimai. Iš pradžių kas šešis mėnesius buvo organizuojami posėdžiai visiems iniciatyvos darbuotojams. Posėdžiai buvo skirti einamiesiems klausimams aptarti arba kitiems iniciatyvos aspektams, už kuriuos jie tiesiogiai neatsako, sužinoti.

Bendras visuomenės informavimas. Bendrai vykdoma iš anksto numatyta visuomenės informavimo veikla; per bendrą visų partnerių veiklą visi partneriai naudojami prieinama reklamine medžiaga (pvz., reklaminiai stendai), padedanti kurti bendrijos tapatumą.

KAS PAVYKO

- Reguliarūs VB posėdžiai
- Partnerių pakaitomis organizuojami renginiai
- Įvairių šalių koordinatorių įtraukimas į bendrijos darbą
- Bendrai vykdomas visuomenės informavimas padėjo kurti bendrumo jausmą
- Apsilankymai pas partnerius siekiant identifikuoti jų metinius veiklos planus ir įvertinti finansinę padėtį. Kai kurie partneriai parengė dideles vertinamąsias ataskaitas apie ankstesnius bendrijos darbo metus ir ateities planus

KAS NEPAVYKO

- Dideli kelionių atstumai
- Iš pradžių kai kurie partneriai nervinosi dėl atsakomybės už posėdžio organizavimą, bet greitai jie prie to priprato
- Įvairių šalių koordinatoriai turėjo daugybę kitų darbų, nes jie buvo labiausiai patyrę darbuotojai
- Buvo sunku motyvuoti darbuotojus teikti reguliariai ataskaitas, ypač kai atskirų šalių koordinatoriai buvo labai užsiėmę, bet apskritai jos buvo teikiamos laiku
- Konsultacijoms skiriamas laikas ir kai kurios administracinės problemos reišė, kad nelinkę rizikuoti partneriai delsia vykdyti išpareigojimus, nes vis laukia kol prasidės visuomenei informuoti skirta veikla

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

PATARIMAS. Tegul atskaitomybė būna jūsų bendrijos esmė!

SUSIDOMĖJIMO IŠLAIKYMO BŪDAI

- **Nuolatiniai reguliarūs kontaktai**, padedantys partneriams išlikti įvykių centre dalyvaujant konferencijose, seminaruose, pasitarimuose, posėdžiuose, diskusijose, rengiant veiklos apžvalgas, informacinius biuletenius, bendraujant el. paštu, telefonu ir apsilankymų metu
- **Praktinis dalyvavimas**, kai ypač daug dėmesio skiriama efektyvumui ir siekiama pademonstruoti kuriuos nors ankstyvus akivaizdžius rezultatus, įrodančius, kad bendrijos darbu jau šis tas pasiekta
- **Tikslų ir uždavinių įtvirtinimas** ir griežtas veiksmų plano laikymasis
- **Kuriama nuoširdi atmosfera** aiškiai ir suprantamai organizuojant veiklą ir palaikant ryšius su įvairių interesų grupėmis
- **Aiškus vadovavimas**, stimuliuojantis bendrijos darbą ir dalyvavimą jame
- **Gerų santykių formavimas** per neformalią veiklą, pavyzdžiui, bendras vakarienes, vizitus ir pan.
- Partnerių, kuriems trukdo problemos, tarp jų išteklių bei patirties trūkumas, **kuravimas**, jiems iniciatyviai teikiama pagalba ir jų skatinimas
- Visi partneriai ir jų indėliai **vertinami** tik nešališkai

PATARIMAS. Skatinkite partnerių dalyvavimą konstruktyviomis priemonėmis ir atlyginkite už tai

Institucinio dalyvavimo užtikrinimas

Šio bendrijos darbo etapo metu didėja poreikis užsitikrinti ne tik organizacijoms atstovaujančių asmenų, bet ir pačių organizacijų įsipareigojimus. Labai svarbu, kad bendrijoje dalyvaujančioms organizacijoms atstovaujantys individai turėtų „leidimą veikti“ ir reikšti patikimą nuomonę jų vardu. Tokius įgaliojimus reikia nuolat tikrinti. Jeigu įgaliojimai atrodo riboti, bendrija turi ieškoti būdų tokiai padėčiai pakeisti. Institucinį dalyvavimą gali užtikrinti:

- geras partnerių pažinimas ir pasitikėjimas jų profesionalumu (lengviausia mažoje VB);
- nuolatinės bendrijos veiklos apžvalgos, siekiant išaiškinti VB esmę, jos darbo pobūdį ir paskirtį;
- organizacijų partnerių vadovybės atstovų įtraukimas į bendrijos veiklą – vadovaujančiųjų darbuotojų kvietimas į seminarus ir posėdžius arba prašymas pirmininkauti ir dalyvauti renginiuose; vadovams nuolat teikiamos naujausios žinios ir informacija;
- specialiai paskirtas darbuotojas, atsakingas už organizacijų įtraukimą į bendrijos veiklą;
- informacijos apie VB sklaidą įvairių organizacijų informaciniuose biuleteniuose;
- renginių organizavimas įvairių partnerių patalpose;
- organizuojami atviri priėmimai informacijai apie VB darbą skleisti;
- siunčiamos ataskaitos į įvairių VB institucijų darbo posėdžius.

PATARIMAS. Įtraukite į bendrijos darbą partnerių organizacijų vadovaujančius darbuotojus ir nuolat juos informuokite

Vykdomo užtikrinimas

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

KAIP UŽTIKRINTI, KAD PARTNERIAI VYKDYŠ SAVO ĮSIPAREIGOJIMUS

PORTUGALIJOS „Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades“

Kas 3 mėnesius partneriai parengdavo lentelę, kurioje būdavo išvardijama visa tam laikotarpiui numatyta iniciatyvos veikla ir nurodoma, kas už ką atsakingas. Kiekvieno posėdžio metu lentelė būdavo tikrinama, kad būtų galima stebėti, kaip sekasi. Taip pat kiekvieną mėnesį buvo sudaroma nedidelė lentelė, kurioje buvo numatoma, kokius darbus reikia atlikti, ir smulkiai aptariama, kaip tai bus daroma. Toks būdas buvo veiksmingas, nes nė vienas partneris nenorėjo pagarsėti kaip nesugebantis užbaigti savo darbo.

Labai svarbu rasti tinkamą būdą užtikrinti, kad partneriai darytų tai, ką pasižadėjo padaryti bendrijai pradėdant savo darbą, ir kad jie pakankamai prisidėtų prie jos darbo. Galima pasinaudoti šiais pasiūlymais:

- partneriai turi vadovautis užsibrėžtais tikslais;
- reikia organizuoti reguliarius susitikimus, kuriuose aptariami visi darbo aspektai, o partneriai atsiskaito už savo atliekamas funkcijas, ir nuolat remtis rašytiniais posėdžių protokolais, kuriuose veikla aptarta papunkčiui;
- būtina priminti visiems partneriams apie bendrijos sutartį ir joje numatytus jų įsipareigojimus;
- stengtis skatinti tarpusavio pasitikėjimą.

PATARIMAS. Pasirūpinkite, kad visi partneriai rimtai dalyvautų bendrijos darbe

Konfliktų valdymas

Labai svarbu, kad bendrija būtų numachiusi problemų sprendimo mechanizmus ir kad būtų numatytos procedūros klausimams, dėl kurių gali kilti konfliktai, spręsti. Tam reikėtų skatinti aiškumą ir atvirumą, kad nebūtų sunku identifikuoti problemas ir apie jas kalbėtis. Taip pat nereikėtų pamiršti, kad VB konfliktas arba krizė gali būti galimybė šio to išmokti ir patobulinti darbo būdus.

BŪDAI KLIŪTIMS IŠVENGTI

- Skatinkite atviras diskusijas, dialogą ir bendravimą, kad padėtumėte išsiaiškinti probleminius klausimus
- Skirkite laiko problemoms spręsti
- Pasirūpinkite, kad bendrijoje pakaktų tinkamų darbuotojų
- Būkite pasirošę galimoms problemoms ir apgalvokite, kokiais sprendimais ir būdais galėtumėte jas spręsti – tam praverstų gerai apgalvota priežiūros sistema
- Siekite partnerių ir bendrijos struktūrų pusiausvyros (jų dydis, pajėgumas ir pan.)
- Pasirūpinkite, kad visų bendrijos partnerių veikla būtų vienodai gerai matoma
- Tobulinkite savo kaip arbitro įgūdžius
- Prireikus pasirūpinkite tarpininkavimu
- Būkite lankstūs ir nusiteikę pokyčiams, kad bendrijai būtų lengviau atsigauti po konflikto

PATARIMAS. Padėkite partneriams suvokti bendrijos privalumus, kad jie įsitikintų, jog dirbti kartu geriau negu dirbti atskirai ir kad visi partneriai bendrijoje yra lygūs, net jeigu ne bendrijoje taip ir nėra

Įvairovė

Darbas bendrijoje reiškia, kad reikia dirbti susitaikant su daugybe įvairių visos bendrijos požiūrių, kultūrų ir darbo stiliaus ypatumų. Reikia labai rūpestingai derinti skirtingą požiūrį į

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

novatoriškumą, eksperimentavimą, pokyčius, sprendimų priėmimo ir atsakomybės procesus, pripažįstant skirtingus partnerių dalyvavimo ir prieinamumo lygius, darbo tempus ir tvarkaraščius.

ĮVAIROVĖS PROBLEMOS

PORTUGALIJAOS „Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades“

Organizuojami VB posėdžiai, kuriuose visi dalyviai atvirai diskutuoja ir kuriuose mėginama kurti tokią aplinką, kurioje visi jaustųsi vertinami ir taip patogiai, kad galėtų atvirai išdėstyti savo nuomonę. Be to, naudojantis „humanitariniais“ įgūdžiais buvo:

- renkamos žinios apie skirtingas organizacijas partneres, įskaitant jų veiklą (ypač sėkmingą) ir iniciatyvai daromą įtaką,
- identifikuoti teigiami kiekvieno partnerio darbo aspektai, kurie buvo nukreipti į iniciatyvą,
- užtikrintas visų partnerių dalyvavimas įgyvendinant iniciatyvą,
- siekiama lankstumo.

PATARIMAS. *Įsigilinkite į skirtingus požiūrius ir stereotipus – bendrijos įvairovė skirtingiems partneriams gali duoti papildomos naudos*

Lankstumas

Pokyčiai neišvengiamai turės įtakos EQUAL bendrijai, todėl labai svarbu, kad jie būtų pakankamai lanksčiai organizuoti, kad prie jų būtų lengviau prisitaikyti ir juos priimti. Galimi pokyčiai viduje, pavyzdžiui, keičiantis darbuotojams, arba išoriniai pokyčiai, kuriuos lemia platesnio konteksto veiksniai. Norint susidoroti su pokyčiais reikia labai kūrybiškai rinktis veiklos metodus ir priemones ir numatyti įvairias gebėjimų formavimo formas tiek bendrijoje, tiek organizacijose partnerėse, kad individai ir jų atstovaujamos institucijos būtų pasirengusios pokyčiams.

PATARIMAS. *Būtinai numatykite galimybę keisti besiplėtojančios bendrijos tikslus ir darbo metodus*

Laikas

Labai svarbu įvertinti laiką, kurio reikia bendrijai sukurti ir jos darbams vykdyti. Negalima nuvertinti laiko, sugaišto diskusijoms ir aptarimams bei pažinčiai su kiekvienu partneriu ir jų atstovais. Nors VB darbus paprastai reikia įvykdyti per gana trumpą laiką, labai svarbu, kad partneriai skirtų pakankamai laiko ir gerai apgalvotų veiklos principus bei juos išbandytų. Taip pat būtina suprasti, kad skirtingų partnerių tvarkaraščiai skiriasi, ir suvokti tų skirtumų priežastis, kad bendrija koku nors būdu į tai atsižvelgtų. Tai gali būti susiję su valstybės įstaigomis, dirbančiomis pagal rinkimų tvarkaraščius, labai griežtais privačiojo sektoriaus planais ir NVO atsiskaitymo rėmėjams tvarkaraščiais.

PATARIMAS. *Neskubėkite – beveik niekada nebūna per vėlu!*

9. POVEIKIS POLITIKAI IR PRAKTIKAI IR TOLESNI VEIKSMAI

Poveikis politikai ir praktikai

Nuo pat pradžios poveikis politikai ir praktikai turi būti bendrijos darbo dalis ir neturėtų būti traktuojamas kaip etapas, einantis po darbų vykdymo ir rezultatų išbandymo.

POVEIKIO POLITIKAI IR PRAKTIKAI INTEGRAVIMAS Į BENDRIJOS VEIKLĄ

Pasirengimas

Poveikio politikai ir praktikai procesui būtina ieškoti būdų, kuriais būtų galima platesniu mastu dalytis ir dauginti pasiektus rezultatus ir taip įgyvendinti tvarius pokyčius. Todėl jau parengiamojo bendrijos veiklos etapo metu reikia identifikuoti šiuo atžvilgiu bendrijai naudingus strategus ir patariamąsias bei įgyvendinimo institucijas ir plėtoti su jomis ryšius. Nuo pat pradžių reikėtų formuoti poveikio politikai ir praktikai planą identifikuojant ir užmezgant ryšius su tam tinkamais kanalais ir institucijomis.

Steigimas

Jau bendrijos steigimo metu reikia formuoti ryšius su strategais ir patariamosiomis bei įgyvendinimo institucijomis. Reikėtų naudotis struktūruotos prieigos ir (arba) dialogo sistema ir EQUAL vykdančiųjų institucijų bei nacionalinių paramos struktūrų pagalba įtraukiant į bendrijos veiklą tokias institucijas ir tinklus.

Darbų vykdymas ir rezultatų išbandymas

EQUAL bendrijos turėtų ne tik bendradarbiauti su organizacijomis, galinčiomis daryti poveikį politikai ir praktikai, bet ir stengtis per savo veiklą keisti organizacines struktūras. Įgyvendinant šį procesą reikia dirbti su įvairiomis institucijomis, nes tai sudaro galimybes ieškoti efektyvesnių ir kūrybiškesnių darbo būdų, plėtoti su bendrija susijusių organizacijų gebėjimus ir numatyti galimybes kartu su kitais sektoriais spręsti strateginius klausimus. Taip pat reikia vykdyti vertinti partnerių ir interesų grupių veiklą, kad būtų galima nustatyti, kiek jos pasimokė iš bendrijos formavimo procesų ir kuriose srityse bendrija pasiekė didžiausios įtakos.

Darbas su organizacijomis, galinčiomis daryti poveikį politikai ir praktikai

Kad šio etapo darbas būtų sėkmingas, labai svarbu strategiškai bendradarbiauti su organizacijomis, galinčiomis daryti poveikį politikai ir praktikai, pavyzdžiui, vyriausybinėms organizacijomis, valstybinio ir privačiojo sektoriaus institucijomis ir pan. Šiuo etapu labai svarbi struktūrinės prieigos ir (arba) dialogo sistema bei EQUAL vadovaujančiųjų institucijų ir nacionalinių paramos struktūrų įsipareigojimas įtraukti į bendrijos darbą tokias institucijas ir tinklus:

- siekiant daryti poveikį viešosios tvarkos koncepcijoms, programoms ir įgyvendinimo sistemoms ir užtikrinti, kad EQUAL programos tikslai ir siekiai taps nacionalinių politinių programų dalimi;
- ieškant finansinių išteklių tolesniam darbui;
- siekiant užtikrinti galimybes sėkmingai dirbantiems vietiniams lyderiams prisidėti prie poveikio politikai ir praktikai strategijos.

Dalijimasis laimėjimais organizacijose ir tarp jų

EQUAL bendrijos siekia ne tik bendradarbiauti su organizacijomis, galinčiomis daryti poveikį politikai ir praktikai, bet per savo veiklą prisidėti prie organizacinių struktūrų pokyčių. Šiam procesui būtinas tiek institucijų bendradarbiavimas, tiek ir darbas jų viduje – taip skatinami efektyvesni ir kūrybiškesni darbo būdai plėtojant organizacijų, dalyvaujančių bendrijoje, gebėjimus ir numatant galimybes spręsti strategines problemas kartu su kitais sektoriais. Svarbi šio darbo dalis yra partnerių ir suinteresuotų organizacijų veiklos analizė siekiant

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

įvertinti, ko jie išmoko dirbdami bendrijoje ir kokioms sritims bendrija padarė didžiausią įtaką.

PATARIMAS. Ieškokite šalininkų įvairiose institucijose, galinčių jose garsinti bendriją

Tinkami ryšių kanalai darant poveikį politikai ir praktikai

Galima naudoti pačius įvairiausius ryšių kanalus EQUAL bendrijų darbo rezultatus integruojant į politiką ir praktiką (7 apžvalgoje skaitykite apie ryšio priemones). Toliau siūloma keletas variantų.

VB vidaus ir tarpusavio ryšiai: per mainų programas, posėdžius, pasitarimus ir vidinį dialogą bei ryšius tarp partnerių atstovų ir organizacijų.

Žiniasklaida: specializuota spauda, vietinė ir oficialioji spauda, laikraščiai, radijas, televizija.

Internetas: interneto svetainės, interneto platformos.

Profesinės organizacijos: žurnalai, brošiūros, leidiniai, teisiniai tekstai.

Akademiniai ryšiai: universitetai, koledžai, žurnalai, informaciniai biuleteniai, konferencijos, seminarai.

Platesni tinklai: nacionalinės teminės grupės, mokymosi tinklai, konferencijos.

PATARIMAS. Poveikis politikai ir praktikai nuo pat pradžių turi būti bendrijos darbo dalis

Tolesni veiksmai

Atsitraukimo arba tolesnio darbo strategija

Jau ankstyvaisiais bendrijos formavimo etapais EQUAL bendrijos turi galvoti apie tai, kaip jos dirbs toliau. Todėl labai svarbios tolesnio novatoriško darbo, kuriuo siekiama daryti realius ilgalaikius pokyčius, idėjos. Esama tokių galimybių:

- VB metodologijos įgyvendinimas ir sklaida visame regione, o vėliau – ir Europos lygiu;
- gebėjimas tapti įtakinga ilgalaikio nacionalinio arba regioninio tinklo dalimi;
- konkrečių uždavinių, susijusių su poveikiu politikai ir praktikai, būsimais EQUAL pasiūlymais ir pan., atsisakymas ir pertvarkymas;
- bandymas išsiaiškinti, ar įvyko pokyčių partnerių organizacijose;
- intensyvesnis darbas su konkrečiais partneriais specifinių darbo aspektų srityje;
- naujo tinklo kūrimas pasimokius iš esamos VB patirties ir taip įgijus galimybę formuoti sėkmingesnius santykius;
- darbas su kitomis programomis ir dalijimasis patirtimi kitoje šalyje.

Kaip užtikrinti, kad žmonėms, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, skirti rezultatai bus tvarūs

Savo darbą pabaigusi bendrija turi pasirūpinti, kad to darbo rezultatai, skirti žmonėms, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki, būtų tvarūs. To galima siekti tokiomis priemonėmis:

- padedant viso regiono valstybinėms įstaigoms ir socialiniams partneriams užtikrinti strategijos įgyvendinimo tęstinumą;
- įgyvendinti ilgalaikę poveikio politikai ir praktikai bei tvarumo strategiją vykdant struktūrinę poveikio ir rezultatų priežiūrą ir numatant rezultatų vertinimo mechanizmus bendrijai baigus darbą;
- tobulinti darbo metodus, kurie leido pasiekti teigiamų rezultatų, naudingų žmonėms, kurių padėtis darbo rinkoje nepalanki.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

PASIRENGIMAS ATEIČIAI

Airijos „EQUAL at work – The Dublin Employment Pact“

Bendrija „Equal at Work“ organizuodavo savo posėdžius, kuriuose būdavo svarstomos bendro partnerių darbo galimybės ateityje. Taip pat buvo siekiama aiškiai suformuluoti visiems partneriams bendrus tikslus, įtraukti naujus galimus partnerius ir leisti seniems partneriams eiti savo keliu. Bendrija buvo traktuojama kaip dalis nuolat kintančios regioninės bendrijos infrastruktūros, kuri lengvai susieina, išsiskirsto, reformuojasi į įvairius darinius, sprendžiančius darbo rinkos problemas, daugiausia dėmesio skirdama lygybei, socialinei aprėpčiai ir pažangai. Iš bendrijos „Equal at Work“ susikūrė susivienijimų ir naujų bendrijų, kurios pradėjo dirbti su poveikio politikai ir praktikai strategijomis ir kurios ketino tai daryti pasibaigus EQUAL projektui. Tai Dubline veikiantis tinklas „Jobrotation“, Dublino vietos valdžios, sveikatos ir kt. institucijų tinklas, sprendžiantis žmonių išteklių problemas, taip pat miesto bendruomenės ir savanorių organizacijų tinklas, kuris dabar plėtoja seriją poveikio politikai ir praktikai veiksmų, nesusijusių su EQUAL.

PATARIMAS. Pasirūpinkite, kad iniciatyva ar bendrija būtų tvari – iš anksto įtraukite tam darbui tinkamų žmonių

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

PRIEDAS

Šiame priede pateikiami Komisijos patarimai, susiję su vertinimu, bendrijų sutartimis, intelektine nuosavybe ir poveikiu politikai bei praktikai. Jie pateikiami siekiant informuoti, nes visos valstybės narės juos jau įtraukė į savo nacionalines gaires.

Vertinimas

Svarbiausi dalykai užtikrinant efektyvų vertinimą

1. Vertinimą reikia pradėti kuo anksčiau. Jis gali būti itin naudingas aiškinantis tikslus ir intervencijos logiką. Jis taip pat gali palengvinti ir prisidėti prie vėlesnio vertinimo sėkmės. Kad galutinis vertinimas būtų nepriklausomas, vertėtų nuolatinį vertinimą ir galutinį vertinimą atlikti skirtingiems vertintojams.
2. Pradėję darbą vertintojai turi pasirūpinti įgyvendinamu vertinimo planu ir paaiškinti, kaip bus galima panaudoti vertinimo rezultatus. Jie turi suprasti, kad vertinimas yra bevertis, jeigu jo rezultatai lieka nežinomi.
3. Jau pačiuose pradiniuose vertinimo etapuose turi dalyvauti ir interesų grupės, jeigu tik tai įmanoma. Taip užtikrinsite, kad į vertinimo projektą ir planą bus įtraukti ir tų grupių prioritetai bei planai. Kita vertus, gali tekti rinktis tas grupes, nuo kurių nuomonės priklausys galutinis vertinimo planas, kitaip gali būti sunku gilintis į konkretų objektą ir suvaldyti vertinimo medžiagą.
4. Interaktyvumo principu organizuojami nuolatiniai organizacinio komiteto posėdžiai užtikrina, kad alternatyvas, kurios prieinamos bendrijai, visi suvokia vienodai. Jie taip pat užtikrina, kad vertintojai gaus reikiamą pagalbą, prieigą prie informacijos ir bus informuoti apie pokyčius, susijusius su kontekstu.
5. Planuojant vertinimą nereikėtų pervertinti vertinimo klausimų svarbos. Kitaip bus sunku atsispirti pagundai surinkti didelį duomenų kiekį ir gauti neretai techniškai sudėtingus rodiklius, kurie mažai ką gali duoti praktikai ar politikai. Žinoma, čia iškyla problema suformuluoti vertinimo klausimus taip, kad į juos būtų įmanoma atsakyti. Nors tai techninė problema, ji taip pat labai glaudžiai susijusi ir su naudojimu.

Į vertinimo reikalavimus turi būti įtraukta:

- Teisinė bazė
- Vertinimo aprėptis
- Pagrindiniai tyrimo vartotojai ir interesų grupės
- Vertinamieji ir tiriamieji klausimai, įskaitant reikalavimą gauti tinkamus rodiklius
- Prieinamos žinios
- Pagrindiniai vertinimo būdai ir metodai, kuriuos ketinama naudoti
- Tvardaraštis
- Preliminarus biudžetas
- Reikiamos komandos kvalifikacijos
- Pasiūlymo struktūra
- Vertinimo pateikimo taisyklės ir jo pripažinimo kriterijai.

Kokybės vertinimo kriterijai

Rezultatų kokybės vertinimo kriterijai:

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

- tenkinami vertinimo sąlygose nurodyti poreikiai;
- tinkama vertinimo aprėptis ir apimtis;
- pagrįstas planas ir metodai;
- naudojami patikimi duomenys;
- išsami analizė;
- patikimi rezultatai, susiję su analize ir duomenimis;
- nešališkos išvados, nerodančios jokių išankstinių nuostatų bei pagrįstos racionalių vertinimu;
- aiški ataskaita su santraukomis ir pridėtais pagalbinais duomenimis.

Proceso kokybės vertinimo kriterijai:

- gerai suformuluoti vertinimo reikalavimai;
- pagrįstas konkursinės atrankos procesas;
- efektyvus dialogas ir informacijos mainai vertinimo proceso metu;
- prieinami pakankami informacijos ištekliai;
- gera vertinimo komandos vadyba ir koordinavimas;
- efektyvi ataskaitų arba rezultatų sklaida organizaciniam komitetui ir politikams ar programų vadovams;
- efektyvi sklaida interesų grupėms.

Daugiau skaitykite: *Socialinės ir ekonominės raidos vertinimas*: www.evaled.info

Pagrindiniai visų bendrijų sutarčių elementai

- konkrečios **problemos**, susijusios su atskirtimi, diskriminacija ir nelygybe darbo rinkoje, kurią ketinama spręsti, apibūdinimas ir įvertinimas;
- **interesų grupių analizė** – žmonių, grupių arba organizacijų, kurios gali turėti įtakos arba kurioms gali daryti įtaką kuriamas ir išbandomas sprendimas, interesų ir lūkesčių identifikavimas ir aptarimas; atitinkamų interesų grupių vaidmenų vystymo bendrijos darbe apibūdinimas;
- **tiksai** ir **strategija** tiems tikslams pasiekti, paremta EQUAL pirmojo turo ir kitos atitinkamos veiklos patirtimi;
- **prielaidų**, rizikos veiksnių ir lankstumo reikalavimų apibūdinimas;
- detali **darbo programa** su realiu **biudžetu**, išskirstyta atsižvelgiant į konkrečios šalies ir tarptautinę veiklą bei išlaidas;
- aiškiai identifikuoti **kiekvieno partnerio vaidmenys**, įskaitant **nutarimus** dėl bendrijos **organizavimo ir vadybos** ir **finansinės paramos administravimo**, pageidautina taikant bendrai sutartą sistemą;
- **nuolatinio** veiklos ir laimėjimų **vertinimo** metodologija ir mechanizmas, įskaitant patikrinamų **rodiklių** apibūdinimą, kuris rodo, kaip bus apskaičiuojami ir vertinami pasiekti tikslai ir rezultatai;
- **lyčių lygių galimybių politikos** įgyvendinimo strategija ir mechanizmai;
- finansinio gyvybingumo demonstravimas: galimybės gauti **papildomą finansavimą**, jeigu to reikalaujama;
- vystymo bendrijos ir jos užsienio partnerių įsipareigojimas:
 - bendradarbiauti darant poveikį politikai ir praktikai pavienėse šalyse ir Europos lygiu;
 - skaidrumas: vieša prieiga prie pasiektų rezultatų (produktų, priemonių, metodų ir kt.);

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

- gebėjimų formavimas ir galimybių suteikimas: vystymo bendrija turi pakankamai galių įvairiems dalyviams mobilizuoti ir suteikti jiems galimybių kartu efektyviai dirbti pagal jų bendrą strategiją. Daugiausia dėmesio bus skiriama pastangoms užtikrinti, kad visi atitinkami dalyviai, kaip antai: valdžios institucijos, valstybinės darbo biržos, NVO, verslo sektorius (ypač smulkios ir vidutinio dydžio įmonės) ir socialiniai partneriai bet kada galėtų įsitraukti į bendrijos veiklą. Vystymo bendrija turi parodyti, kad visi partneriai dalyvavo planuojant ir įgyvendinant vystymo bendrijos sutartį;
- mokymosi dvasia: galimybės ir noras mokytis iš kitų ir aktyviai bendradarbiauti kuriant tinklus, skleidžiant informaciją apie vykdomą veiklą ir darant poveikį politikai bei praktikai tiek įvairiose šalyse, tiek Europos lygiu.

Taip pat rekomenduojama įtraukti nutarimus dėl audito tvarkos, intelektinės nuosavybės teisių, logotipų naudojimo, atsakomybės ir t. t.

Šaltinis: *Komisijos komunikatas*, kuriame nustatomos Bendrijos iniciatyvos EQUAL antrojo turo gairės http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf

Intelektinė nuosavybė

Poveikis politikai ir praktikai galimas tik tuo atveju, jeigu valstybėms narėms, EB ir kitoms suinteresuotoms šalims (organizacijoms ir piliečiams) suteikta prieiga prie EQUAL produktų. Tokios „prieigos teisės“ egzistavimas (įskaitant teisę naudoti ir skleisti produktus) turi būti vystymo bendrijoms suprantamas. Tačiau tokios prieigos teisės realizavimas gali pažeisti asmenų, kurie sukūrė produktus, intelektinės nuosavybės teises. Todėl, kad išvengtų kokių nors konfliktų, galinčių kilti vėlesniais etapais, šį klausimą partneriai turi išspręsti jau bendrijos steigimo metu.

Bet kokios komercinės pajamos arba nauda, gaunama naudojant produktus finansavimo laikotarpiu, turi būti atimtos iš lėšų, gautų pagal viešojo finansavimo programą (mokamų valstybės narės arba ES). Naudojant produktus jau pasibaigus finansavimo laikotarpiui (jeigu tai apskritai leidžia valstybės narės įstatymai) visos techninės žinios, sukurtos per finansavimo laikotarpį, turi likti prieinamos valstybei narei, EB ir visoms kitoms suinteresuotoms šalims.

Šį klausimą siūloma spręsti dviem būdais.

Pirmoji alternatyva – numatyti galimybę perleisti VB ir jos partnerių intelektinės nuosavybės teises vadovaujančiajai institucijai. Tada visi perleistų teisių naudotojai galės naudoti produktus saviems interesams (daugiausia per sklaidą ir poveikį politikai bei praktikai).

Kad šis sprendimas būtų efektyvus, visos šalys, prisidėjusios prie produktų kūrimo, privalo sutikti su tokiu teisių perleidimu.

Tačiau jeigu VB ir jos partneriai, baigę darbą pagal EQUAL, nori naudoti savo produktus komerciniu pagrindu (jeigu tai apskritai leidžia valstybių narių įstatymai), intelektinės nuosavybės teisės turi būti vėl perleistos VB arba tam tikriems partneriams, kad šie galėtų naudoti produktus taip, kaip jiems to reikia. Šiuo etapu susitarti su visais partneriais dėl vėlesnio intelektinės nuosavybės teisių perleidimo gali būti gana sudėtinga.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Galima alternatyva – vadovaujančiajai institucijai ir Europos Komisijai susitarti su VB ir visais partneriais, kad vadovaujančioji institucija ir Europos komisija turės prieigos teisę prie visų bendrijos ir jos partnerių sukurtų produktų. Be to, valstybėms narėms ir Europos Komisijai suteikiama teisė naudotis produktais ir vykdyti jų sklaidą. Kitaip tariant, VB suteikia valstybėms narėms ir Europos Komisijai naudojimo licenciją, tačiau VB ir jų partneriai vis tiek tebėra tų produktų intelektualinės nuosavybės teisių savininkai, todėl finansavimo laikotarpiui jiems paprasčiau organizuoti komercinio produktų naudojimo procesą, jeigu tai apskritai leidžia atitinkamos valstybės narės įstatymai.

Kadangi prieiga prie EQUAL rezultatų, jų naudojimas ir sklaida gali pažeisti VB ir jos partnerių intelektualinės nuosavybės teises, partneriai dėl to turėtų susitarti dar sudarydami VBS. Vietinis advokatas būtinai turėtų patikrinti, ar tokia sutartis neprieštarauja konkrečios šalies teisės nuostatoms.

Poveikis politikai ir praktikai

Naujų idėjų ir požiūrių integravimas ir įtraukimas į politiką ir praktiką siekiant daryti joms poveikį nėra lengvas darbas. Kiekviena vystymo bendrija renkasi individualius būdus, kuriais mėgina įrodyti, kad jos siūlomi alternatyvūs būdai viską apimančiai darbo rinkos politikai įgyvendinti, kuriuos būtų galima perkelti į kitas valstybes nares ir pritaikyti platesniu mastu, yra efektyvūs, veiksmingi ir tinkami.

Kad būtų pasiektas didžiausias įmanomas EQUAL poveikis, būtina analizuoti pasiektus rezultatus siekiant:

- identifikuoti veiksnius, kurie lemia nelygybę ir diskriminaciją, taip pat stebėti ir analizuoti įtaką, kurią vystymo bendrijos daro arba gali daryti politiniams prioritetams ir įvairioms diskriminacijos ir nelygybės, susijusios su darbo rinka, priežastims;
- identifikuoti ir įvertinti veiksnius, kurie gali padėti formuoti sėkmingą praktiką;
- atlikti lyginamąją analizę.

Todėl tolesnės veiklos nereikėtų apriboti vien sklaida, nes tai tik vienas žingsnis poveikio politikai ir praktikai proceso link. Kaip ir laboratorinio eksperimento atveju, kad eksperimento rezultatai būtų tvarūs, jie turi būti susiję su platesniu kontekstu (ekonominiu, politiniu, kultūriniu, organizaciniu). EQUAL rezultatai turi tapti sisteminio požiūrio į kitokią politiką ir kitas programas, kurios vykdomos vietiniu, regioniniu, nacionaliniu ir Europos lygiu, dalimi.

Vystymo bendrijos privalo dalyvauti veikloje, susijusioje su poveikiu politikai ir praktikai, kuri turi būti jų darbo programos dalis, taip pat ir toje, kurią organizuoja nacionalinė vadovaujančioji institucija (t. y. per savo teminius tinklus). Be to, tokie veiklai pagal EQUAL galima gauti papildomą finansavimą, naudotiną tokiems dalykams:

a) EQUAL naujovių integravimas į politiką ir praktiką (3 etapas) – iš pirmojo arba iš antrojo turo. Paraiškas vadovaujančiajai institucijai gali teikti pavieniui ir grupėmis veikiančios vystymo bendrijos, specialiai šiam tikslui sudarytos kaip vystymo bendrijų partnerių, rezultatų skleidėjų ir ekspertų konsorciškai;

b) vadovaujančiosios institucijos taip pat gali finansuoti papildomą veiklą, susijusią su poveikiu politikai ir praktikai (3 etapas), tokią kaip VB vadovų rengimas, sėkmingos praktikos pavyzdžiai ir kitos priemonės, kai tai vykdoma kaip bendradarbiavimo europinėse teminėse grupėse dalis.

ATRINKTOS VYSTYMO BENDRIJOS

Šaltinis: *Komisijos komunikatas*, kuriame nustatomos Bendrijos iniciatyvos EQUAL antrojo turto gairės http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf