

# **EQUAL – Príručka pre rozvojové partnerstvá**

## **Poučenie zo skúseností partnerstiev v rámci programu EQUAL**

© Európska komisia 2004. Reprodukované je autorizované za predpokladu uznania zdroja. Obsah tejto publikácie nemusí nevyhnutne odrážať názory alebo stanoviská Európskej komisie.

Elektronická verzia tejto príručky je dostupná na webovej stránke EQUAL  
<http://europa.eu.int/comm/equal>

## OBSAH

1. ÚVOD K PRÍRUČKE EQUAL PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ .....	3
2. UČEBNÉ PROCESY A ZRUČNOSTI PARTNERSTIEV .....	7
3. PRÍPRAVNÉ PRÁCE: ZHODNOTENIE VÝCHODÍSK .....	12
4. PRÍPRAVNÉ PRÁCE: HLĎADANIE PARTNEROV.....	16
5. ZAHÁJENIE: PLÁNOVANIE PARTNERSTVA .....	22
6. ZAHÁJENIE: FORMALIZÁCIA A BUDOVANIE SKUTOČNÉHO PARTNERSTVA .....	28
7. ROZPRACOVANIE A OVEROVANIE: VYUŽITIE SYSTÉMOV KOMUNIKÁCIE, PODÁVANIA SPRÁV A HODNOTENIA.....	33
8. ROZPRACOVANIE A OVEROVANIE: UDRŽIAVANIE AKTÍVNEHO ZAPOJENIA A ANGAŽOVANOSTI .....	38
9. MAINSTREAMING A NÁSLEDNÉ AKTIVITY .....	43
PRÍLOHA .....	46

## 1. ÚVOD K PRÍRUČKE EQUAL PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Cieľom tohto zborníka informácií je poskytnúť pomoc pri vytváraní úspešných rozvojových a nadnárodných partnerstiev v rámci programu EQUAL. Zborník sa opiera o výsledky krátko vzdelávacieho projektu uskutočneného so skupinou ôsmich rozvojových partnerstiev (RP) z celej Európy, ktorého cieľom bolo:

- Zistiť kľúčové oblasti vhodné na vytváranie úspešných partnerstiev
- Preskúmať predbežné poznatky z partnerstva
- Vypracovať odporúčania pre partnerstvá EQUAL

Prostredníctvom vytvorenia **Učebnej skupiny partnerstva** boli RP vedené k tomu, aby sa zamýšľali nad problémami a výzvami, s ktorými sa stretli v procese prípravných činností, zahájenia, rozpracovania a overovania, mainstreamingu (komplexného zavádzania do prevažujúcej praxe) a prípravy následných opatrení.

### **Definovanie úspešnosti**

Základom pre tento projekt učenia sa bolo dospieť k spoločnému chápaniu „úspešnosti“ partnerstiev EQUAL. Projekt riešil túto otázkou: ako dosiahnuť ciele programu EQUAL. Znamenalo to osúdiť hodnotu partnerstva z pohľadu:

- **partnerských organizácií** – čo získavajú jednotliví partneri z partnerskej spolupráce
- **znevýhodnených ľudí na trhu práce a ostatných zainteresovaných skupín** – nakoľko sú výsledky aktivít projektov pre cieľové skupiny a širšiu komunitu vnímané ako efektívne a trvalo udržateľné
- **politiky a inštitucionálnych zmien** – ako ovplyvňujú aktivity projektov inštitúcie a nakoľko vyúsťujú do hlavných smerov v oblasti politiky zamestnanosti a sociálnej inklúzie s cieľom zabezpečiť dlhodobý účinok a integráciu.

Pri určovaní faktorov úspešnosti je dôležité uznanie a pochopenie „chýb“ alebo „zlyhaní“ a zabezpečenie toho, aby sa z nich ostatné partnerstvá poučili. Analýzou toho, čo sa osvedčilo a čo nie sa projekt snažil preskúmať špecifické problémy a výzvy, ktoré sa objavujú v procese vytvárania a rozvoja partnerstiev EQUAL a stratégie na ich prekonávanie.

### **Poučenie z partnerstva**

Projekt vyhodnotil procesy získavania poznatkov, ktoré RP zapojené do projektu považovali za najdôležitejšie počas rozvíjania svojich partnerstiev. Preto nie sú zistenia vyčerpávajúce a neobsahujú všetky možné problémy alebo výzvy budovania partnerstiev. Rovnako nástroje a techniky, ktoré táto príručka predkladá, nie sú jedinými možnosťami pre prácu v partnerstve. RP môžu vypracovať a využívať iné metódy, ktoré tu nie sú uvedené a ktoré môžu byť rovnako vhodné na riešenie problémov partnerstiev. Je potrebné poznamenať, že projekt sa osobitne zameriaval na procesy prípravných prác, zahájenia a rozvoja a overovania.

Pokračujúci výskum, ktorý ďalej skúma mainstreaming (širšie využívanie) a prípravu pre následné opatrenia ako aj podrobnejší prieskum niektorých nastolených otázok umožní lepšie pochopiť partnerstvá EQUAL a prispeje tak k ich účinnosti.

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Osem rozvojových partnerstiev, ktoré boli vybraté do projektu, pochádzalo zo siedmich krajín. Hlavným cieľom pri ich výbere bolo zabezpečiť zastúpenie každej krajiny, ktorá predložila projekt, podchytiť všetky témy EQUAL a zabezpečiť, aby boli partnerstvá rozmanité, pokiaľ ide o počet partnerov a zastúpené sektory.. Účastníkmi boli:

- **Rakúsko: RepaNet - Reparaturnetzwerk Österreich (AT-3-08/135)**

Partnerstvo zamerané na prepojenie stratégií sociálnej politiky a politiky trhu práce s environmentálnou politikou sprístupnením lákavejších oblastí podnikania osobám vylúčeným z trhu práce, osobitne v oblasti recyklácie a opravy spotrebičov.

- **Belgicko: Décrire (BEfr-20)**

Partnerstvo založené na pomoc pracovníkom, ktorých postihlo hromadné prepúšťanie vo Valónsku, poskytujúce pomoc pri preradovaní a podporu pri ich opätovnom začleňovaní do pracovných síl.. Spolupracuje predovšetkým s odborovými organizáciami ako kľúčovými aktérmi podpory týchto pracovníkov.

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

Partnerstvo zamerané na poskytovanie inovačných opatrení na profesionálne uplatnenie zraniteľných skupín na trhu práce spolupracou so školiacimi strediskami a spoločnosťou zabezpečujúcou krátkodobé zamestnanie. Prioritným skupinám sa poskytuje pracovné zaškolenie, zručnosti čítania a písania a jazykové zručnosti, ako aj odborná pomoc prostredníctvom seminárov a sponzorovaných aktivít.

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

Iniciatíva mesta Dublin, zapájajúca 48 partnerov z rôznych rezortov, ktorí pracujú na vývoji nových modelov prijímania do zamestnania a kariérneho postupu, ktoré by boli prístupnejšie pre všetkých, s cieľom prelomiť vžitú vzorce správania pri vylúčení z trhu práce a dlhodobej nezamestnanosti. Partneri chcú prispieť aj k rozvoju otvorenej a rôznorodnej kultúry zamestnávania v Dubline.

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

Partnerstvo chce zlepšiť kvalitu života vybraných skupín žiadateľov o azyl v určených fázach procesu rozhodovania o azyle a tým prispieť k zavádzaniu dobrých humanitárnych praktík. Žiadateľom o azyl z východnej Európy, Afriky a Ázie sa prostredníctvom služieb aktívnej pomoci a poskytovaním informácií ponúka lepšia kvalita života.

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

Partnerstvo pracuje na komplexnom prístupe k riešeniu ťažkostí, s ktorými sa stretávajú najzraniteľnejšie skupiny populácie pri vstupe na trh práce, s osobitným dôrazom na propagáciu pozitívneho obrazu sociálne zodpovedných spoločností a spoločensky nízkoohodnotených zamestnaní.

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

Partnerstvo sa snaží zvýšiť informovanosť verejnosti o skupinách, ako sú starší občania, osoby so zdravotným postihnutím, dlhodobo nezamestnaní, príslušníci menších a dlhodobo chorí ľudia a podporiť ich integráciu na trhu práce v regióne so znižujúcimi sa zdrojmi pracovnej sily v dôsledku starnutia populácie a emigrácie.

- **Spojené kráľovstvo: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Partnerstvo sa zameriava na odstránenie segregácie pohlaví v odvetviach strojárstva, výstavby a techniky rozvojom a skúšobným overovaním nových prístupov, ktoré odstraňujú viacnásobné prekážky brániace ženám uplatniť sa v týchto odvetviach. Osobitne rieši potrebu zmeny kultúry v oblasti vzdelávania a prípravy..

Ďalšie informácie boli získané aj od týchto RP :

- **Portugalsko: ConVidas (PT-2001-164) (Stála platforma pre zmierenie)**
- **Portugalsko: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- **Taliansko: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Podstatou metodiky projektu bolo použitie **prístupu učenia sa na základe aktivít**, ktorý zakladal skúmanie a učenie sa na skúsenosti a aktivitách, opieral sa o vedomosti a skúsenosti účastníkov a kládol dôraz na reflexiu a analýzu:

### Výskum zdrojových materiálov partnerstiev

Použili sa príslušné materiály z programu EQUAL a materiály získané z ôsmich RP, ako aj z ďalších zdrojov na určenie kľúčových problémov a tém, ktoré je dôležité preskúmať počas riešenia projektu. Tento proces tiež umožnil určiť kľúčové podporné zdroje pre partnerstvá EQUAL.

### Úvodné stretnutie

Na začiatku projektu sa uskutočnilo stretnutie zapojených zástupcov RP s cieľom dosiahnuť jasnú predstavu o projekte a o tom, čo sa od nich očakáva. Uskutočnilo sa aj predbežné školiace cvičenie, ktoré stanovilo kľúčové otázky pre jednotlivé etapy prípravy, zahájenia, rozpracovania a overovania budovania partnerstva, ako aj základné pravidlá virtuálnej spolupráce.

### Elektronická školiaca sieť

RP vytvorili elektronickú školiacu sieť. Všetky RP si určili kľúčový problém alebo výzvu, s ktorou sa stretli počas rozvíjania partnerstva, opísali svoj prístup k otázke a naznačili, čo sa osvedčilo a čo nie a prečo to tak podľa nich bolo. Takýto materiál v súhrnnej forme si vzájomne poskytovali raz za dva týždne.

### Dotazník

Na zistenie toho, ako sa vybrané RP vysporiadali s kľúčovými problémami svojej práce bol použitý dotazník. Na odpovede nadväzovali telefonické diskusie, zamerané na analýzu konkrétnych otázok jednotlivo s každým partnerstvom.

### Seminár partnerstiev

Uskutočnil sa pracovný seminár, na ktorom RP diskutovali a opätovne sa zamýšľali nad tým, čo sa skúsenosťami naučili, a na ktorom absolvovali sériu skupinových cvičení zameraných na identifikáciu zručností potrebných na rozvíjanie partnerstva, analyzovali inovačné prístupy ku kľúčovým výzvam a navrhovali námety pre ostatné partnerstvá EQUAL.



## **2. UČEBNÉ PROCESY A ZRUČNOSTI PARTNERSTIEV**

Budovanie partnerstva obsahuje 5 kľúčových procesov – prípravné práce, zahájenie, rozpracovanie a overovanie, zavádzanie do bežnej praxe a plánovanie následných aktivít, pričom všetky procesy vyžadujú určité zručnosti. Okrem „tvrdých“ odborných zručností sú potrebné aj viaceré „mäkké“ zručnosti, vrátane interpersonálnych schopností a schopnosti budovať tím, ktoré sú menej viditeľné, ale rovnako dôležité. Partnerstvá by mali posúdiť svoje zručnosti identifikáciou silných a slabých stránok a rozhodnúť, či je potrebné externé školenie pre určité oblasti.

### **Prípravné práce: Položenie dobrých základov**

*„Prípravné práce nie sú iba prvým – sú tým najdôležitejším procesom.“*

Prípravné práce sú pre vybudovanie pevného a efektívneho partnerstva rozhodujúce. Zahrňujú podrobný prieskum kontextu, v ktorom má partnerstvo fungovať, a identifikáciu najvhodnejšej témy či tém, ktoré má riešiť. Pre tento proces je nevyhnutné jasné pochopenie programu EQUAL, rovnako ako zhodnotenie predošlých skúseností z partnerstiev vo vybranej oblasti. Pre túto etapu je kľúčovým faktorom identifikácia, výber a zapojenie partnerov analýzou silných a slabých stránok prípadných príspevkov jednotlivých skupín. Dôležitá je aj identifikácia širšieho okruhu dotknutých subjektov a relevantných prepojení na prebiehajúce lokálne, národné a regionálne procesy zmien, čím sa od samého počiatku zabezpečí informovanosť pri ich väčšom využívaní. Osoby zapojené do partnerstva by v tejto etape mali mať nasledovné zručnosti.

	<b>KLÚČOVÉ ZRUČNOSTI PRE PRÍPRAVNÉ PRÁCE</b>
<b>ASIMILÁCIA</b>	Schopnosť dohodnúť sa s byrokraciou; chápanie významov; rozpoznanie toho, čo sa hovorí a čo sa myslí
<b>ZVYŠOVANIE POVEDOMIA</b>	Šírenie skúseností z iniciatívnej práce, tém, práca s riadiacimi predstaviteľmi programu EQUAL, národnými podpornými štruktúrami ( National Support Structures /NSS), atď.
<b>MAKLÉRSTVO</b>	Spájanie partnerov
<b>BUDOVANIE KAPACÍT</b>	Pomoc, školenie a podpora tých partnerov, ktorí nemajú zručnosti, financie alebo odvahu pracovať v partnerstve, aby boli schopní pracovať účinnejšie a efektívnejšie
<b>KOMUNIKÁCIA</b>	Počúvanie ostatných; jasn argumentácia pre partnerstvo
<b>ULAHČOVANIE</b>	Riadenie prvých rozhovorov medzi rôznymi potenciálnymi partnermi, interne i externe
<b>VODCOVSTVO</b>	Schopnosť byť vnímavým vodcom; byť citlivý a informovaný a mať otvorený e a ústretový prístup
<b>MOTIVÁCIA</b>	Povzbudzovanie angažovanostia; dodávanie vzrušujúcej perspektívy toho, čo je možné dosiahnuť; dodávanie energie
<b>TVORBA SIETÍ</b>	Identifikácia potenciálnych partnerov a určovanie hlavných smerov a možností, aj u širšieho okruhu dotknutých subjektov
<b>PRESVEDČIVOSŤ</b>	Hľadanie argumentov na povzbudenie potenciálnych partnerov
<b>VÝSKUM</b>	Prieskum; výber nových partnerov pomocou pozitívnych a negatívnych kritérií výskumu; „mapovanie vo veľkej mierke“ širšieho kontextu
<b>RIADENIE ČASU</b>	Dodržiavanie termínov; zabezpečenie rovnováhy medzi experimentovaním a skúmaním s praktickými činnosťami

**Zahájenie:** Zabezpečenie plnenia záväzkov a rovnocenného zapojenia:

*„Všetky efektívne partnerstvá sú spojením, výhodným pre všetky strany, založeným na realizácii praktického programu na prospech zúčastnených.“*

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Partneri pripravujú východiská pre spoločnú prácu a zabezpečenie záväzkov pre všetky zúčastnené strany. Zástupcovia partnerov sa stále stretávajú, aby preberali a hodnotili problémy s cieľom dospieť k jasnému chápaniu podstatných princípov, zámerov a cieľov partnerstva. Rovnako dôležité sú metódy na zvýšenie zapojenia rôznych skupín a vytvorenie jasných štruktúr a rozhodovacích procesov. Určia sa úlohy a zodpovednosti za vykonanie práce a zabezpečí sa súhlas so spoluprácou. V tomto konkrétnom štádiu sú užitočné nasledovné zručnosti.

KĹÚČOVÉ ZRUČNOSTI PRE ZAHÁJENIE	
<b>KOMUNIKÁCIA</b>	Vedenie otvoreného dialógu ako nástroja budovania dôvery; diskutovanie o všetkých aspektoch práce; preverovanie a prehodnocovanie v prípade potreby a výmena informácií medzi partnermi.
<b>KOORDINÁCIA</b>	Stanovenie jasných pravidiel a zriadenie štruktúr; rozdelenie úloh a zodpovednosti; používanie metód, založených na jasne definovaných nástrojoch
<b>ROZHODOVANIE</b>	Demokratický výber spôsobu prijímania rozhodnutí
<b>DIPLOMACIA</b>	Taktnosť pri jednaní s rôznymi partnermi
<b>VODCOVSTVO</b>	Preukázanie schopností diplomatického a citlivého vodcovstva
<b>RIADENIE</b>	Správne vedenie porád a stretnutí; práca s jasnými štruktúrami a pravidlami
<b>ROKOVANIE</b>	Schopnosť navrhovať spôsoby spolupráce s rôznymi partnermi, ktorí rešpektujú rôzne štýly a prístupy.
<b>PRESVEDČIVOSŤ</b>	Ukazovať, ako môže partnerský prístup prekonať ťažkosti individuálneho snaženia; presvedčiť všetkých partnerov o tom, že spoločný prístup je najlepší a že všetci majú možnosť prispieť k jeho fungovaniu
<b>PLÁNOVANIE</b>	Navrhovanie pracovných plánov a harmonogramov iniciatív; rozdelenie úloh; porady a pod.
<b>PREVEROVANIE</b>	Priebežné sledovanie, monitorovanie a prehodnocovanie postupu prác a aktívneho zapojenia

**Rozpracovanie a overovanie :** Hodnotenie novátorstva a kvality výsledkov :  
*„Pre zapojenie partnerov je veľmi dôležité, aby sa veci darili.“*

Počas tohto procesu začína partnerstvo rozvíjať svoju činnosť a prispôsobuje mechanizmy a systémy v oblastiach komunikácie, podávania správ, hodnotenia, a pod.. Mimoriadne dôležité je zabezpečiť zapojenie všetkých partnerov, overovať, či sú ciele naďalej spoločné monitorovať plnenie úloh v súlade s dohodnutým plánom a dosahovať pokrok. Rovnako dôležité je vedieť riadiť rozmanitosť udržiavaním otvoreného a kritického dialógu tak, aby sa hodnota a užitočnosť iniciatívy partnerstva mohla posudzovať z rôznych hľadísk. V tejto etape sú dôležité nasledovné zručnosti.



### KLÚČOVÉ ZRUČNOSTI PRE ROZPRACOVANIE A OVEROVANIE

<b>UDRŽIAVANIE ROVNOVÁHY</b>	Snaha dosiahnuť spravodlivosť a rovnováhu – použitím metódy „cukru a biča“; získanie skúseností dobrých moderátorov.í
<b>KOMUNIKÁCIA</b>	Používanie otvoreného a kultúrne citlivého jazyka; zjednodušovanie žargónu; vysvetľovanie programu EQUAL jasne všetkým partnerom a zainteresovaným
<b>HODNOTENIE</b>	Pravidelné posudzovanie efektívnosti a účinnosti tak, aby sa zabezpečilo dosiahnutie cieľov iniciatívy
<b>FLEXIBILITA</b>	Pripravenosť robiť zmeny.
<b>VÝMENA INFORMÁCIÍ</b>	Informovanie o tom, čo sa deje v rámci organizácií zapojených v RP; podporovanie otvorených diskusií všetkých partnerov od počiatku iniciatívy; delenie sa o skúsenosti aj mimo partnerstva
<b>VODCOVSTVO</b>	Zabezpečenie motivácie všetkých partnerov a ich viditeľné zapojenie do partnerstva; zavádzanie teórie do praxe; zručnosť byť „demokratickým diktátorom „ – ubezpečovanie sa, že plnenie je skutočné a v súlade s programom EQUAL, že sa neobmedzuje iba na „odškrávanie kolóniek “
<b>RIADENIE</b>	Zabezpečovanie hladkého chodu administratívneho systému a dodržiavania termínov stretnutí , najmä ak sú ľudia vyľázaní alebo sa stretnutia týkajú strategických partnerov
<b>POMOCNÁ PODPORA</b>	Podporovanie partnerov, ktorí majú organizačné ťažkosti ovplyvňujúce ich zapojenie či výstupy partnerstva alebo tých partnerov, ktorí sú nedostatočne zapojení alebo sa cítia byť slabo využití; pomáhať partnerom rásť!
<b>BUDOVANIE VZŤAHOV</b>	Po celý čas budovať formálne aj neformálne vzťahy!

**Mainstreaming (integrovanie do hlavných smerov):** prispôsobovanie a inštitucionalizácia výsledkov:

*„Veľmi dôležité je dosiahnuť skutočné prepojenia na silné organizácie určujúce hlavné smery, tak aby mohli úspešne lokálnem pilotné programy vstúpiť do tvorby určujúcej stratégie.“*

*„Veľmi dôležité sú vnútorné kanály . Musíme rozšíriť iniciatívu a jej výsledky vo vnútri organizácií.“*

Mainstreamingu je potrebné venovať sa počas celého rozvíjaniapartnerstva , keďže zakotvuje výsledky práce partnerstva iniciatívy a zabezpečuje, aby sa výsledky opätovne využívali a rozširovali a mali tak širší ekonomický politický kultúrny a organizačný vplyv. Na zabezpečenie trvalej udržateľnosti výsledkov je potrebný systematický prístup. Predstavuje ho rozvíjanie a využívanie kontaktov vo vnútri, medzi a v prepojení na ďalšie iniciatívy, programy, siete a inštitúcie na miestnej, vnútroštátnej, regionálnej a medzinárodnej úrovni, ktoré môžu byť zastúpené v poradenských a implementačných útvaroch partnerstva. Internalizácia partnerstva v organizáciách môže predstavovať účinný spôsob mainstreamingu. . Stratégie mainstreamingu nevyhnutne vyžadujú zásah a podporu zo strany národných orgánov programu iniciatívy EQUAL. V tejto fáze je potrebné z hľadiska zručností zapojených jednotlivcov klásť dôraz na nasledovné zručnosti.

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

KLÚČOVÉ ZRUČNOSTI PRE MAINSTREAMING	
<b>KOMUNIKÁCIA</b>	Spracovanie príbehu vášho partnerstva; schopnosť sprostredkovať výhody partnerského prístupu širokej verejnosti, ako aj vo vnútri inštitúcií a medzi rôznymi inštitúciami.
<b>TVORIVÉ MYSLENIE</b>	Inovačné premýšľanie o príležitostiach na zmeny s dlhou životnosťou vo vnútri inštitúcií a v rámci rôznych inštitúcií. v rámci
<b>VODCOVSTVO</b>	Vykonávanie kľúčovej úlohy pri šírení a prenose správnej praxe
<b>RIADENIE</b>	Využívať príležitosti šíriť poslanie partnerstva a vedieť na to zužitkovať všetky konexie a možnosti
<b>TVORBA SIETÍ</b>	Vytvárať a udržiavať elektronické siete výmeny dobrej praxe Zapojiť kľúčové ciele a multiplikátory mainstreamingu a
<b>PRESVEDČIVOSŤ</b>	Schopnosť presvedčiť ostatných o výhodách partnerského prístupu, mať zápal a energiu na jeho presadzovanie

**Následné aktivity:** vytvorenie stratégie na priebežné a trvalo udržateľné zmeny:  
*„Najzhubnejšie pre partnerstvo je jeho umelé udržiavanie pri živote.“*

Toto je proces „ako ďalej í“, v rámci ktorého sa prijímajú rozhodnutia o tom, čo sa má stať po ukončení činnosti partnerstva. Môže znamenať dohodu riadnom ukončení partnerstva alebo o rozvíjaní ďalšej činnosti. Prináša so sebou otázky či musí partnerstvo nevyhnutne pretrvať; aké stratégie je potrebné mať na zaistenie určitej kontinuity a kto má prevziať zodpovednosť za ich rozpracovanie. Rovnako je nevyhnutné zabezpečiť, aby výstupy pre ľudí znevýhodnených na trhu práce boli trvalo udržateľné. A znova je potrebné zdôrazniť, že zručnosti sa líšia podľa štádia rozpracovanosti partnerstva.

KLÚČOVÉ ZRUČNOSTI PRE NÁSLEDNÉ AKTIVITY	
<b>KOMUNIKÁCIA</b>	Spoločná deľba a radosť z úspechu a výsledkov vo vnútri organizácie aj navonok
<b>HODNOTENIE</b>	Vyhodnotenie výsledkov partnerstva a toho, aké najvhodnejšie sú možnosti pokračovania
<b>FACILITÁCIA</b>	Sprostredkovať dialóg a diskusiu o následných aktivitách a stratégiách; umožniť, aby sa partnerstvo ukončilo alebo aby plynule a efektívne pokračovalo
<b>VODCOVSTVO</b>	Motivovať partnerov premýšľať od začiatku o tom, čo bude nasledovať
<b>RIADENIE</b>	Riadenie zmien a zapojenie ostatných do tohto procesu tak, aby bol transparentný
<b>PLÁNOVANIE</b>	Plánovať stratégie pre následné aktivity od samého počiatku; nájsť vhodných ľudí, ktorí ich budú realizovať

### Prierezové témy

Budovanie partnerstiev ovplyvňuje niekoľko prierezových tém. Podrobnejšie budú rozvedené v poznámkach k jednotlivým procesom. Sú to:

**Kontext:** Vedomie, že všetky partnerstvá podmieňuje konkrétne prostredie, v ktorom vyvíjajú svoju činnosť a že pracujú najlepšie vtedy, ak sa nachádzajú v pozitívnom lokálnom motivujúcom prostredí. Faktory prostredia priebežne ovplyvňujú partnerstvá a ich rešpektovanie a prispôsobovanie sa im rozhodujúco pôsobí na udržateľnosť partnerstva.

**Posilnenie právomoci:** Zapájať osoby, ktoré sú znevýhodnené na trhu práce alebo organizácie, ktoré ich zastupujú, ako partnerov alebo inak zainteresované strany do práce partnerstva.

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

**Dôvera:** Rozvíjať vzájomný rešpekt jasným chápaním situácie každého z partnerov a dôvodov, ktoré ich priviedli do partnerstva, a podporovať transparentnosť vo všetkých aktivitách súvisiacich s partnerstvom.

**Jazyk:** Dospieť k spoločnému chápaniu odborných výrazov v jednotlivých jazykových rovinách, vrátane štátneho jazyka; rozdielnej terminológie rezortov/organizácií; ; terminológie programu EQUAL, kultúrne citlivého jazyka a terminológie partnerstva.

**Vodcovstvo:** Zapojiť ľudí s odlišnými vodcovskými schopnosťami tak, aby rôzni partneri mohli spoločne zvládnuť ťažkosti. Zabezpečiť, aby boli vedúce pozície transparentné a zrozumiteľne definované a aby bola všeobecne akceptovaná možnosť v budúcnosti ich meniť.

**Inovácia:** Inováciu preukazovať tvorivým spôsobom riešenia tematických okruhov programu EQUAL, s originálnymi prístupmi alebo zdokonalením existujúcich metód a nástrojov.

**Zručnosti:** Využívať „tvrdé“ i „mäkké“ zručnosti a hodnotiť schopnosti zručností na základe identifikácie silných a slabých stránok a podľa nich určovať potrebu školiacich aktivít.

**Flexibilita:** ostatočne pružne reagovať a vedieť sa prispôbiť vnútorným a vonkajším zmenám a využívať na to tvorivé metódy a nástroje.

**Podpora riadiacich orgánov a národných podporných štruktúr:** Budovať pevné vzťahy s národnými orgánmi EQUAL počas celého vyvíjania činnosti.

**Prekonávanie prekážok:** Riešiť problémy otvorenou diskusiou a pružne a byť ochotný sa zmeniť v záujme oživenia partnerstva po konflikte.

**Čas:** Vedieť odhadnúť čas potrebný na vybudovanie a rozvoj partnerstva, poznať časové rámce jednotlivých partnerov a faktory, ktoré ich ovplyvňujú.

**Preverovanie:** Vyžívať transparentné stratégieprevierok, monitorovania a hodnotenia na zaistenie hladkého fungovania partnerstva.

### 3. PRÍPRAVNÉ PRÁCE: Zhodnotenie východísk

#### **Znalosť programu EQUAL**

Pre prípravné práce, osobitne pre pravidlá a nariadenia týkajúce sa financovania, je mimoriadne dôležité e poznať program EQUAL a jasne chápať jeho ciele a to ako funguje (vrátane stratégie a postupov) a mať skúsenosti z práce v rámci podobných iniciatív týkajúcich sa tým programu ako aj EQUAL a/alebo skúsenosti s Európskou komisiou (EK).

Webová stránka EQUAL ponúka všetky podrobnosti o programe, ako aj množstvo praktických informácií a usmernení z národných webových stránok, na adrese: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

#### **Podpora národných orgánov a národných podporných štruktúr**

Pre povzbudenie a podporu partnerstiev v procese ich rozvoja je dôležitá schopnosť získavať a využívať informácie a poradenstvo z uvedených organizácií. Spolu s národnou koordináciou informácií o EQUAL prostredníctvom príručiek a webových stránok poskytujú ďalšiu užitočnú podporu na pravidelných stretnutiach alebo telefonickým kontaktom. Poučiť sa možno aj z tipov o iných iniciatívach RP a EK, z organizovania národných seminárov, i, ktoré umožnia vznik neformálnych kontaktov a sietí v rámci EQUAL a prispejú k výmene zaujímavých informácií o národných či medzinárodných akciách a kontaktoch vo vzťahu k určitému predmetu či téme.

***TIP: Dôverujte riadiacim orgánom a národným podporným štruktúram a rozvíjajte s nimi vzťahy!***

#### **Prieskum a preverka kontextu**

Rozvojové partnerstvá (RP) EQUAL sa budujú v rámci medzinárodného kontextu, v ktorom sa stále viac prijíma názor, že partnerstvá medzi rôznymi sektormi a regiónmi ponúkajú možnosti riešiť naliehavé sociálne problémy. Je však potrebné uznať, že všetky partnerstvá podmieňujú konkrétne ekonomické, politické, kultúrne a sociálne podmienky, v ktorých sa nachádzajú. Partnerstvám sa najviac darí tam, kde majú na miestnej úrovni prostredie, ktoré podporuje ich rozvoj. Takouto podporou môže byť pozitívna politika vlády, podporné legislatívne a regulačné rámce, ale aj existencia sprostredkovateľských organizácií či kľúčových jednotlivcov schopných spájať jednotlivé inštitúcie. Ak tieto faktory prostredia nie sú dostatočne zastúpené alebo ak vôbec neexistujú, majú partnerstvá ťažkosti, ktoré podmieňujú úspešnosť na národnej a nadnárodnej úrovni.

Prípravu pôdy na založenie partnerstva predstavuje prieskum a preverka konkrétneho zázemia, v ktorom má fungovať, a stanovenie hlavných problémov, ktoré by sa v rámci iniciatívy EQUAL mohli riešiť. To predpokladá:

- Starostlivé zisťovanie potrieb osôb znevýhodnených na trhu práce, a z nich vyplývajúce zdôvodnenie partnerstva pomocou niekoľkých otázok:
  - Čo poukazuje na potrebu realizovať navrhovanú činnosť?
  - Čo sa urobilo doposiaľ a kto to urobil?
  - Aký účinok mala táto činnosť v minulosti?
  - Ako sa možno z predchádzajúcich pokusov poučiť?
  - Čo sa pokúšame dosiahnuť?
- Identifikáciu širších zdrojov – finančných aj nefinančných

Zhodnotenie predchádzajúcich skúseností cez väzby na príslušné organizácie a siete, ktoré sa v minulosti dlhšie v určitej oblasti angažovali, a identifikáciu partnerstiev, ktoré v príbuzných

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

tematických oblastiach už existujú – v mnohých prípadoch sú RP schopné prispôbiť sa činnosti existujúceho partnerstva, organizácie alebo iniciatívy.

**TIP: Pozorne skúmajte príležitosti a výzvy pre tvorbu partnerstiev vo vašom konkrétnom kontexte!**

**Definícia problémov / Posúdenie „za a proti“ partnerskému prístupu (Problem definition / Assessing the forces for and against a partnership approach)** v príručke George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

### **SPLNOMOCŇUJÚCE PROSTREDIE pre rozvojové partnerstvá**

#### **Vytvorenie a realizácia rozvojových partnerstiev EQUAL v Grécku: Zákon 2956/2001 (článok 42)**

S ohľadom na uľahčenie implementácie EQUAL prostredníctvom „strategických“, „efektívnych“ a „trvalých“ partnerstiev spájajúcich všetky relevantné strany bol vydaný zákon 2956/2001 (článok 42). Tento zákon upravuje a popisuje :

- Právnu formu RP (neziskové súkromné právnické osoby)
- Rozhodovacie procedúry
- Administratívne orgány RP, ich zodpovednosti a právomoc
- Účasť organizácií verejného sektora ako aj centrálnych a regionálnych administratívnych agentúr
- Vydávanie spoločných rozhodnutí Ministerstva hospodárskeho plánovania a Ministerstva práce a sociálnych vecí zameraných na všetky záležitosti týkajúce sa výkonu, , žiadostí , riadenia, financovania, vyhodnocovania a kontroly rozvojových partnerstiev programu Equal

Vytvorenie a fungovanie rozvojových partnerstiev programu EQUAL v zmysle ustanovení zákona zatiaľ prinieslo :

- Viacsektorový charakter gréckych RP. Členmi sú odborné vzdelávacie strediská, odbory, obchodné a priemyselné komory, neziskové organizácie, asociácie, súkromné firmy, regionálne a miestne orgány (napr. obce a pod.), služby a orgány verejného sektora a mimovládne organizácie
- Partneri rôznej právnej formy a veľkosti sa zúčastňujú na partnerstve na rovnocennom princípe
- Všetci partneri RP sa zúčastňujú na administrácii a rozhodovacích procesoch
- Napriek počiatocným problémom sa RP vyznačujú súdržnosťou. Len veľmi zriedkavo sa zistil odchod partnera, ak sa tak stalo, bol nahradený novým partnerom odporúčaným Radou riaditeľov RP
- Stanovy RP o združení jasne odlišujú úlohy partnerov v RP, ako aj spôsob vydávania rozhodnutí
- Rada riaditeľov rozhoduje na zasadaniach prostou väčšinou, nie zvolaním plenárneho

### **Nadväzovanie na prácu alebo už existujúce partnerstvá**

Mnoho partnerstiev v rámci EQUAL sa prispôbilo existujúcim partnerstvám alebo budovalo na vzťahoch a sieťach s organizáciami, ktoré dobre poznali a s ktorými už v minulosti pracovali.

#### Výhody:

- Spoločné chápanie mnohých súvisiacich problémov Ľahšie dosiahnutie cieľov vďaka vzájomnému poznaniu partnerov, spôsobu ich práce a vzájomnej dôvere
- Ľahšie budovanie silných lokálnych prepojení a praktík na regionálnej úrovni
- Ľahšie budovanie vzájomnej dôvery, ak už boli vytvorené predošlé vzťahy

#### Nevýhody:

- Chýba prísun nových myšlienok, nových spôsobov organizácie a pracovných metód
- Vytvorenie vzťahov s ľuďmi, ktorí boli zvyknutí pracovať určitým spôsobom, môže byť časovo náročné
- Môže to byť aj nákladné, keďže na vytvorenie nových prepojení bude nutné použiť vlastné zdroje
- Môže byť ťažké dosiahnuť skutočnú spoločnú iniciatívu, pretože partneri, ktorí neboli „pôvodnými“ členmi sa môžu cítiť byť prehladaní.

### **Zahájenie nového partnerstva**

**Rakúsko: RepaNet**

ARGE Muellvermeidung (Asociácia pre prevenciu tvorby odpadov) je koordinujúcim partnerom RP RepaNet. Ide o MVO, známu sieťou prepojenú organizáciu, ktorá bola založená v r. 1982 so zámerom vytvárať nové pracovné miesta v oblasti životného prostredia. V rokoch 1995 – 2000 bola ARGE koordinátorom dvoch projektov v rámci programov ADAPT a EMPLOYMENT (predchodcovia EQUAL). EQUAL si stanovil náročnú úlohu vytvoriť doposiaľ nevidanú sieť odpadového hospodárstva a otvoriť atraktívnejšie oblasti podnikania tým, ktorí boli vylúčení z trhu práce v Rakúsku. ARGE vybral oblasť (opravárenské služby, nový trend v environmentálnom sektore v Rakúsku) a vybral aj všetkých potenciálnych partnerov. Na základe svojej dobrej praxe na úrovni regiónu bol vybratý veľký počet MVO. Organizácie na národnej úrovni boli zapojené pre svoj potenciál ovplyvňovať hlavné smery politiky a boli medzi nimi Federálne ministerstvo životného prostredia, Obchodná komora a Združenie stálych zamestnancov súkromného sektora (obe menované inštitúcie mali zriadené oddelenia životného prostredia s proaktívne pôsobiacimi zamestnancami), a Národná asociácia pre odpadové hospodárstvo (ktorej členom sú všetky rakúske obce).

**Belgicko: Décrire**

DÉCRIRE bola vytvorená z existujúceho partnerstva medzi tromi organizáciami: FOREM (organizácia verejných služieb zamestnanosti a odbornej prípravy valónskeho regiónu), ktorá pracovala s nezamestnanými ľuďmi z dôvodu hromadného prepúšťania vo Valónsku už 25 rokov, vždy v partnerstve s odborovými organizáciami a niekedy s organizáciami obchodu a priemyslu. CAREMPOI – odborárske partnerstvo, ktoré predtým pracovalo s organizáciou FOREM na programoch pre sociálne a profesionálne opätovné zaradenie ľudí, ktorí boli prepustení po zatvorení priemyselných podnikov. CEFRET (Centre de Formation Textile – Školiace stredisko pre textilný priemysel) - partnerstvo medzi odbormi textilného priemyslu a organizáciami textilného obchodu a priemyslu, ktoré sa zameriava na udržanie bývalých zamestnancov textilného odvetvia ponukou preškolenia, prispôsobenia na nové technológie a preloženia. Ako nový partner sa pridala aj Slobodná univerzita mesta Brusel. Podujala sa na akademický výskum preradenia.

Výhody:

- Čer  
st  
v  
é  
a  
n  
o  
v  
át  
or  
sk  
ej  
ši  
e  
pr  
ís  
tu  
p

y k problémom, iniciatívam a metódam

- Rôznorodosť nápadov s potenciálom premietnuť sa do rôznych iniciatív pre znevýhodnené skupiny.
- Vznik nových kontaktov a poznatkov
- Jednotlivci a partneri sa bližšie spoznávajú v procese, ktorý sa začínatakpovediac od nuly

Nevýhody:

- Ťažšie je dosiahnuť spoločný prístup
- Dlhšie trvá kým partneri nadobudnú vzájomnú dôveru
- Veľká náročnosť z hľadiska práce a časových nárokov na naštartovanie

**TIP: Pri zakladaní nového partnerstva venujte priestor a čas skúmaniu nových nápadov.í!**

## 4. PRÍPRAVNÉ PRÁCE: Hľadanie partnerov

### **Identifikácia a výber partnerov**

Partnerstvá EQUAL sa nezačínajú vo vákuu. Obvykle sa ujíma vedúcej úlohy v rozpracovaní myšlienky iniciatívna organizácia, ktorá začne proces vyhľadávania potenciálnych partnerov a zdrojov. Kľúčovým bodom prípravných prác je identifikácia a zhoda vo výbere „správnych“ hráčov zapojených do partnerstva. Pre každého potenciálneho partnera je dôležité posúdiť riziká a výhody zapojenia do partnerstva. Toto zároveň znamená analyzovať rôzne silné a slabé stránky, pričom je takáto analýza osobitne dôležitá v prípade, ak sa partnerstvo nezakladá na existujúcom partnerstve či kontaktoch medzi organizáciami, ktoré sa už poznajú.

### **ZAHÁJENIE PARTNERSTVA**

#### **Švédsko: Diversity in Västernorrland**

V júli 2000 sa z pôvodných dvadsiaticich organizácií úvodného stretnutia vytvorila šesťčlenná neformálna pracovná skupina. Jej členmi boli Asociácia miestnych samospráv, dva okresné výbory, dve MVO a regionálna kancelária sociálneho poistenia. Bol prijatý vedúci projektu, ktorý mal zabezpečiť proces tvorby partnerstva zostavením súboru návrhov zo všetkých samospráv okresu, kde bol zavedený program EQUAL. Prvý zoznam obsahoval okolo 200 ľudí. V máji 2001 sa uskutočnilo jednodňové stretnutie s 50 účastníkmi ktorí mali hľadať diskusiu nové nápady pre program EQUAL. Úvod bol založený na myšlienkach v tejto etape nedošlo k diskusii o potenciálnom partnerstve. Podrobne sa načrtlo asi tridsať nápadov, z nich bolo vybraných 12 ako reálne projekty pre EQUAL. Napokon bolo financovaných a realizovaných 7 pôvodných nápadov. Počas riešenia bolo postupne zapojených 14 partnerov RP. Niektorí sa objavili prirodzene, keďže boli zodpovední za okruhy a cieľové skupiny, ktorými sa myšlienky či projekty zaoberali, kým iní sa zapojili ako finanční partneri bez priameho zaangažovania sa do projektu. Súbežne s týmito aktivitami sa do procesu zapojilo množstvo lokálnych a regionálnych orgánov, samospráv a organizácií, aby nadobudli obraz o situácii v celom okrese. Takto sa zabezpečila rozmanitosť, čo podporilo náš proces EQUAL.

Pozorný výber partnerov je dôležitý pre:

- Opodstatnenosť partnerského prístupu
- Vytvorenie efektívnych pracovných vzťahov
- Minimalizáciu rizík
- Zabezpečenie trvalej udržateľnosti aktivít partnerstva
- Kapitalizáciu potenciálnych možností ovplyvnenia hlavných smerov politiky (napr. cieľové skupiny politiky v národných a regionálnych samosprávach)

***TIP: Overte si, či potenciálni partneri sú pre partnerstvo nadchnutí a prejavujú oň záujem, teda či majú dostatok entuziazmu a odhodlania na to, aby partnerstvo fungovalo!***

Kontrola zdrojov



## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Partneri majú rôzne ľudské a finančné zdroje, ktoré môžu do partnerstva vložiť. Zdrojmi môžu byť informácie, priestory, produkty, odborné skúsenosti, zručnosti, vzťahy, ľudia a peniaze. Partnerstvo musí zväžiť, ktoré z týchto zdrojov bude pre svoju prácu potrebovať a ktorý potenciálny partner by ich mal poskytnúť. Vhodné je vykonať inventarizáciu zdrojov, pri ktorej partneri podrobne uvedú čo môžu partnerstvu poskytnúť. Potom sa zhodnotí, čo má partnerstvo pre svoju činnosť k dispozícii.

**TIP: Vyvážte vplyv financií skúsenosťami, zručnosťami a vedomosťami!**

**Príručka plánovania pre asistentov RP orientovaných na EQUAL** vydaná Európskou komisiou (European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Posúdenie, či sú organizácie zrelé pre partnerstvo a Analýza záujmových subjektov (Assessing whether organisations are ready to partner a Stakeholder Analysis)** v Príručke pre sprostredkovateľov partnerstiev autorov: George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London

<http://www.partnershipbrokers.net>

**Analýza záujmových subjektov v Smerniciach Európskej komisie pre PCM (Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines)**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**Vyhodnotenie sociálno-ekonomického rozvoja: Konzultácia so záujmovými subjektmi (Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation)**

[http://www.evaled.info/frame\\_techniques\\_part1\\_2.asp](http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp)

### DOHODA O POČTE ČLENOV

#### **Belgicko: Décrire (4 partneri)**

Dohodli sme sa v tejto etape obmedziť počet členov nášho RP, vzhľadom na to, že už boli ciele a aktivity upresnené a všetci partneri súhlasili so zodpovednosťou za aktivity v rozsahu svojich kompetencií.

#### **Írsko: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (48 partnerov)**

Neplánovalo sa žiadne obmedzenie počtu. Naopak, od počiatku sa presadzovala požiadavka dosiahnuť výsledky vo všetkých troch sektoroch trhu práce v Dubline (inherentný účinok na ovplyvňovanie hlavných smerov politiky), takže od začiatku kampane boli aktívnou súčasťou partneri z rôznych sektorov a rôznych geografických oblastí regiónu. Jadro partnerstva bolo založené na existujúcich partneroch. Seminára, rozvíjajúce témy žiadosti o účasť v programe EQUAL následne identifikovali ďalších partnerov. Títo boli kontaktovaní a požiadaní o pripojenie sa k iniciatíve na základe predbežného návrhu priloženého k prihláške. Spomedzi 48 partnerov zahrnutých do RP tvorilo vstupné jadro 10 partnerov. Asi 34 partnerov bolo zapojených do dopracovania žiadosti a podrobností pracovného plánu každej lokality. Koneční partneri boli následne „lokálne“ zapojení podľa určených miest.

### Dohoda o počte členov

RP v rámci EQUAL sa výrazne líšia v počte, od 3 – 4 partnerov až po viac ako 50. Mnoho RP sa rozhoduje zapájať obmedzený počet partnerov, aby mohli zaistiť ľahšie riadenie a bezproblémovjšie vzťahy. Domnievajú sa, že je ľahšie spoznať sa a spoločne pracovať vo vzájomnej dôvere. Väčšie partnerstvá sú však presvedčené, že spojením širokej škály organizácií, ktoré bežne nespolupracujú, môžu zabezpečiť väčšiu pestrosť rôznych zdrojov,

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

ktoré sa vzájomne dopĺňajú, ti, sú inovačnejšie tým, že vychádzajú z väčšej variability myšlienok a pri rozvoji svojich aktivít dosahujú významný *mainstreamingový* potenciál.

### Poznanie stimulov

Pre úspech partnerstva EQUAL je dôležité poznať motiváciu a očakávania, s ktorými organizácie do partnerstva prichádzajú, a čo si myslia, že im jeho činnosť prinesie. Je potrebné zabezpečiť, aby boli motívy kľúčových partnerov pre účasť v partnerstve transparentné a jasné. S tým nevyhnutne súvisí to, aby si všetci partneri uvedomili, že spoločnou prácou je možné dosiahnuť komplementárne ciele, aj keď sa ciele a prístupy organizácií líšia. Všetci partneri musia nakoniec byť presvedčení, že partnerstvo potrebujú, a že im prinesie cieľový výsledok, ktorý by žiadna z organizácií samostatne nedosiahla.

**TIP: Jasne definujte, čo kto do partnerstva prinesie a prečo si želá pracovať spoločne!**

### KLÚČOVÉ OTÁZKY PRI IDENTIFIKÁCI POTENCIÁLNYCH PARTNEROV

**Reputácia:** Môžu a budú podávať výkon? Majú už skúsenosti z práce v programoch EÚ?

**Legitimita:** Sú organizácie oprávnené svojimi členmi, akcionármi či riadiacimi orgánmi prijímať rozhodnutia súvisiace s prácou partnerstva? Majú ich zástupcovia oprávnenie konať v mene svojich organizácií?

**Zručnosti a zdroje:** Čo môžu ponúknuť? Majú dostatočné zručnosti a zdroje (hotovostné a iné)?

**Komplementarita:** Prinesú ich zručnosti a zdroje do partnerstva niečo, čo vyplní chýbajúci článok a pomôže v práci – niečo čo neprinášajú ostatní?

**Určovanie hlavných smerov:** Sú dostatočne zastúpení tvorcovia stratégií a ľudia znevýhodnení na trhu práce a sú dostatočne prepojení, tak aby ich vstupy mali dlhú životnosť? Boli identifikovaní vykonávatelia zmien a ľudia, ktorí sú schopní „pohnúť“ s agendou?

**Motivácia:** Vnímajú partnerstvo ako cestu vpred? Sú motivovaní pre prácu v partnerstve?

### Zapojenie partnerov

Pre zapojenie partnerov je dôležité poznať, akú úroveň zručností, kompetencií a zdrojov príslušný účastník do

partnerstva prináša. Je dôležité zabezpečiť vyrovnaný prínos jednotlivých partnerov, kde každý zdroj je má hodnotu pre svoju doplnkovosť a potenciálni partneri majú pocit, že sú spravodlivo prijímaní. Toto vyžaduje dospieť k tomu, čo popisuje „Equal at Work - Dublin

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Employment Pact“ (Rovnocenní v práci – Dublinský pakt zamestnanosti) ako „obojsstranne výhodný vzorec“, kde „súčet vzájomne získaného prospechu je vyššia než okamžitý individuálny prospech“. Je mimoriadne dôležité, aby sa MVO a malé organizácie cítili byť rovnocenne akceptované, keďže sa im môže zdať, že ich dôveryhodnosť budúcich partnerov môžu obmedzovať nedostatočné finančné zdroje alebo skúsenosti. Na podporu začlenenia sa takýchto organizácií do partnerstva je niekedy potrebné pomôcť im získať a rozvinúť svoje zdroje. . Musí sa to riešiť starostlivo, pretože nejde o ľahký proces a niekedy to môže odvádzať pozornosť od hlavnej programovej náplne partnerstva.

Najľahšie je zapájať tých partnerov ktorí:

- Majú najbližšie k problémom, ktoré i EQUAL rieši
- Nemajú dostatok prostriedkov na iniciatívy, ktoré považujú za potrebné
- Majú spoločný záujem s iniciujúcou organizáciou
- Sú vnútorne aktívne
- Majú finančné kapacity.u

Najťažšie je zapájať partnerov, ktorí:

- Potrebujú, aby ich o hodnote partnerstva presviedčali
- Majú pevnú politickú/byrokratickú kultúru, napr. štátne inštitúcie
- Cítia sa byť cieľmi partnerstva ohrození
- Nemajú dostatok sebavedomia alebo skúseností z partnerstva
- Majú finančné ťažkosti
- Majú ťažkosti vzhľadom na malú veľkosť (nedostatok vyčlenených pracovníkov, ktorí by na partnerstve pracovali)
- Majú ťažkosti vzhľadom na veľkú veľkosť (chýbajúca integrácia s materskou organizáciou)
- Nie sú flexibilní a majú ciele dané
- Považujú za náročné pracovať podľa finančných pravidiel a nariadení.

**TIP: Vysvetľujte iniciatívu a jej ciele znova a znova, aby ste dosiahli porozumenie a zapojenie – „je to práca bez konca.“**

### Zapojenie súkromného sektora ako partnera EQUAL

Najmenej častým účastníkom partnerstiev EQUAL sa zdá byť súkromný sektor. Zapojenie súkromného sektora do partnerstiev EQUAL je dôležité, pretože zohráva významnú úlohu pri vytváraní pracovných miest na lokálnej úrovni a tiež vzhľadom na jeho potenciál v rozvíjaní zručností pracovnej sily, ktoré zamestnávateľia v danej komunite potrebujú.. Zapojením do partnerstiev môže súkromný sektor tiež maximalizovať pozitívne ekonomické, sociálne a environmentálne dopady.

**TIP: Dokazujte, že partnerstvo sektorov má podnikateľský zmysel a je s prínosom pre akcionárov aj pre ostatné dotknuté subjekty!**

### **METÓDY PODPORUJÚCE ZAPOJENIE SÚKROMNÉHO SEKTORA**

- Zdôrazňujte zákonné povinnosti, napr. týkajúce sa rovnosti príležitostí
- Použite príklady spoločností, ktoré profitovali zo spolupráce v partnerstvách
- Snažte sa získať pre partnerstvo vyšší manažment
- Poukazujte na to ako môže podnik dostať pozitívnu publicitu a získať väzby na hlavných smerovanie politiky v rámci širšej spoločnosti
- Opierajte sa o argumenty globálneho hnutia „príslušnosti ku korporácii“, ktoré dokazujú prínosy podnikov, ktoré sa angažujú do celospoločenských otázok .

## Splnomocnenie

Ústredným motívom partnerstiev EQUAL je bojovať proti diskriminácii a nerovnoprávnosti na trhu práce a umožniť znevýhodneným osobám na trhu práce spolupracovať s ostatnými subjektmi na „rovnocennom základe“. Preto je rozhodujúce, aby ľudia znevýhodnení na trhu práce alebo organizácie, ktoré ich zastupujú, boli zapojení ako partneri alebo dotknuté subjekty do rozvoja práce partnerstiev. Splnomocnenie sa môže týkať aj samotných partnerov, či už sú to organizácie reprezentujúce znevýhodnených ľudí, alebo sa jedná o iné druhy

### **METÓDY PODPOROVANIA ZAPOJENIA**

Zapojenie partnerov, najmä tých vážavých, vyžaduje starostlivosť. . Je možné použiť nasledovné metódy:

- Podporovať diskusiu a otvorený dialóg o partnerstve a jeho cieľoch, kedykoľvek je to možné
- Posilňovať kontakty a identifikovať kľúčové osobnosti, ktoré môžu podporiť zapojenie v partnerskej organizácii
- Usporiadať úvodné semináre o navrhovanom zameraní a téme
- Organizovať pravidelné stretnutia vysvetľujúce ciele partnerstva
- Vykonávať návštevy partnerských organizácií, zamerané na prezentáciu projektu
- Využiť asistenta na moderovanie diskusného procesu a na posunutie ľudí smerom k spoločnému záujmu
- Určiť pracovníka iniciujúcej organizácie, aby pracoval s daným partnerom
- Prijímať informácie a dobre spoznať potenciálne partnerské organizácie
- Vytvoriť dobré neformálne vzťahy so zástupcami partnerov
- Zapojiť od počiatku kvalitných partnerov pre určovanie hlavných smerov, napr. vládne a národné inštitúcie
- Mať jasné a jednoznačné zameranie. s ktorým sa partneri ľahko stotožnia

organizácií.  
Partnerstvá,  
ktoré si  
vytvoria  
kreatívne  
vzťahy so  
skupinami

zainteresovaných účastníkov prostredníctvom dialógu a konzultácií, majú vysokú šancu úspešne napomôcť procesu nadobúdania splnomocnenia. Súčasne je dôležitá otvorenosť a transparentnosť štruktúry komunikačného štýlu, , ktoré povzbudia ľudí znevýhodnených na trhu práce, aby sa zapojili do partnerstva. Účinným nástrojom na zabezpečenie splnomocnenia je aj sústavné monitorovanie.

## Sprostredkovávanie partnerstiev

Partnerstvá často využívajú osobu, ktorá pôsobí pri ich fungovaní ako sprostredkovateľ či asistent, najmä v počiatočných štádiách. Tento „partnerský maklér“ rozvíja vzťahy medzi jednotlivými stranami a vykonáva prácu „v zákulisí“ na založení a upevnení partnerstva. Môže ísť o p pracovníka iniciatívnej organizácie alebo externého konzultanta alebo moderátora. . Dobrý sprostredkovateľ partnerstiev musí mať dôveru všetkých partnerov a musí disponovať množstvom kvalít a zručností, vrátane poznania RP a kontextu, v ktorom vyvíja činnosť, presvedčenia o užitočnosti RP, skúseností s prácou s rôznymi sektormi, ďalej musí mať dobré komunikačné a jazykové zručnosti – osobitne schopnosť načúvať, osobnú angažovanosť, predstavivosť a úprimnosť.

**TIP: Vyberte si sprostredkovateľa partnerstva s celistvou osobnosťou a vôľou načúvať!**

Webová stránka partnerských maklérov <http://www.partnershipbrokers.net>  
**Plánovacia smernica pre partnerstvá orientované na EQUAL pre asistentov RP Európskej komisie**  
**(European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators)**  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

## Riešenie počiatočných ťažkostí

Počas

### RIEŠENIE POČIATOČNÝCH ŤAŽKOSTÍ

#### Írsko: Sonas DP Ireland Ltd.

Počiatočné ťažkosti sa objavili pri aplikovaní modelu partnerstva - každý bol rovnocenný a mal rovnaký hlas. To veci sťažovalo, pretože bez jasného vodcovstva existovala skrytá tendencia „nastavovať“ a snažiť sa zabezpečiť vo fáze prípravy a plánovania individuálne zámery. Vyriešilo sa to zapojením externého moderátora, ktorý pomohol nájsť spoločné a prijateľné ciele a postupy. K zmene došlo aj po zapojení sa troch zástupcov organizácií na prvom nadnárodnom stretnutí, ktoré už boli ďalej ako Sonas DP. Spoločne strávený čas umožnil skupinám vidieť zápal a odhodlanie každého člena, čo bolo užitočné neskôr pri budovaní rešpektu a rozhodnosti dať veci do pohybu. Toto bol katalyzátor, ktorý sformoval RP do rozhodnejšej a akčnejšej skupiny. Chopením sa iniciatívy viedla táto skupina ostatných, svojím príkladom aj zmyslom pre naliehavosť spoločného dosiahnutia odsúhlasených cieľov a časového plánu. Neskôr sa stretnutia RP stali cielenejšími a súdržnejšími a všetci členovia nadobudli nový pocit spoluvlastníctva partnerstva.

#### Spojené kráľovstvo: JIVE (Intervention) PARTNERS

Všetky MVO, ktoré sme si vybrali pre spoluprácu, boli organizáciami s veľmi slabými zdrojmi a rozvoj RP bol zatienený obavami z nedostatku zdrojov. Množstvo času bolo venované neúspešne snahám o pomoc v tejto veci. Na podporu MVO v oblasti finančných problémov vynaložil vedúci partner intenzívne úsilie. Premenné intervenčné miery im

prípravného procesu sa môže vyskytnúť množstvo prekážok. Môžu súvisieť s vonkajšími prekážkami prostredia, v ktorom sa partnerstvo snaží realizovať, s predpojatými postojmi voči niektorým potenciálnym partnerom, s nedostatkom skúseností z práce v partnerstve a s odlišnými prioritami organizácií, ktoré brzdia dostatočnú podporu navrhovaného partnerstva. Väčšina týchto prekážok sa dá prekonať usilovnou prácou a nasadením a ich priame riešenie môže poslúžiť ako katalyzátor pre rozvoj nových a dynamických spôsobov spolupráce.

## Nadnárodné partnerstvá

Keďže nadnárodná spolupráca je integrálnou súčasťou budúceho pracovného programu každého RP, odporúča sa začať čo najskôr hľadať nadnárodných partnerov a následne spoločne rozpracovať podrobné návrhy. Viac informácií o nadnárodnej spolupráci je možné nájsť prostredníctvom „Príručky o nadnárodnej spolupráci“.

Príručka o nadnárodnej spolupráci i EQUAL (2004-2008): (EQUAL Guide on Transnationality):  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

## **5. ZAHÁJENIE: Plánovanie partnerstva**

### **Odsúhlasenie „pravidiel zapojenia sa“**

Definujte hlavné zásady praktických spôsobov spolupráce a ubezpečte sa, že ich všetci partneri chápu rovnako. Spoločné vypracovanie „pravidiel zapojenia sa“ pomáha budovať vzájomný rešpekt a dôveru.

**Tvorba základných pravidiel partnerstva (Developing partnership ground rules)** v George, L. & Madden, K. (2000) Príručka pre sprostredkovateľov partnerstiev (*The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>)

### **Odsúhlasenie spoločnej vízie**

Dosiahnutie konsenzu v tom, čo bude partnerstvo presadzovať a čo je jeho hlavným účelom je dôležité pre snahu o jeho existenciu. Ciele a metódy musia byť preto objasnené presnými definíciami toho, čo majú partneri sledovať a akým spôsobom.

#### **ZHODA V SPOLOČNEJ VÍZII**

##### **Írsko: Equal at Work -The Dublin Employment Pact**

Po prijatí rozhodnutia o založení partnerstva zameraného na plnenie cieľov stanovených v programe EQUAL sa uskutočnila séria pracovných stretnutí, na ktorých boli zvolené ciele a poslanie partnerstva. Tieto stretnutia riadil kľúčový člen tímu – facilitátor (moderátor), zapojený od začiatku procesu, ktorý sa tešil dôvere jednotlivých partnerov. Prvou kľúčovou zásadou, ktorá bola prijatá, bolo, že všetky rozhodnutia sa budú prijímať na základe konsenzu a že táto zásada sa bude uplatňovať vo všetkých prípadoch. Celkové poslanie partnerstva vzniklo zdokonalením a definovaním základných cieľov, ktoré partneri chceli sledovať. Pre tento proces mal moderátor zabezpečiť, aby mohli byť výsledky hodnotené „z každého zorného uhla“ podľa vzorca „každý víťazí“, teda aby každý z partnerov jednotlivo niečo získal a súčasne aby súčet všetkých prínosov všetkých bol vyšší ako to, čo bezprostredne získal každý z nich individuálne. Podľa tohto vzorca sa z dvanástich cieľov vytvoril spoločný strešný zámer, ktorý ich všetkých jasne a prakticky vystihoval – „Vytvorenie dostupného trhu práce formou otvorených postupov pre ľudské zdroje“.

**TIP:**  
*Ubezpečte sa, že skupina, a nie jednotliviec je tým, kto posúva vašu víziu vpred, a že vízia*

*je realistická.*

**Príručka plánovania pre asistentov RP orientovaných na EQUAL** vydaná Európskou komisiou (European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Analýza problému, analýza cieľov a analýza stratégií v smerniciach PCM Európskej komisie (Problem Analysis, Analysis of Objectives & Analysis of Strategies in European Commission PCM Guidelines)**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**Partnerstvá s víziami (Visioning partnerships)** v George, L. & Madden, K. (2000) Príručka pre sprostredkovateľov partnerstiev (*The Partnership Brokers Handbook*), UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

**Uistite sa, že sú všetci „na palube“**

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

V tejto etape sa môže ukázať, že nie všetci potrební partneri sú zapojení do dosiahnutia vízie. Je užitočné pozrieť sa opäť na analýzu dotknutých subjektov.

**Príručka plánovania pre asistentov RP orientovaných na EQUAL** vydaná Európskou komisiou (European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Analýza dotknutých subjektov (Stakeholder Analysis)** v George, L. & Madden, K. (2000) Príručka partnerských maklérov (*The Partnership Brokers Handbook*), UNSC & IBLF, London

<http://www.partnershipbrokers.net>

**Analýza dotknutých subjektov v smerniciach PCM Európskej komisie (Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines)**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**Vyhodnotenie sociálno-ekonomického rozvoja: Konzultácia s dotknutými subjektami (Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation)** [http://www.evaled.info/frame\\_techniques\\_part1\\_2.asp](http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp)

### Rozdelenie úloh a zodpovedností

Kým sa odsúhlasia vhodné štruktúry, je dôležité dospieť k rozhodnutiam o kľúčových úlohách a o tom, kto ich bude realizovať. Obvykle sa vychádza z analýzy kapacít, zručností, kvality, zdrojov a motivácie. Je nevyhnutné, aby boli úlohy jasne definované a aby ich v partnerstve všetci chápali rovnako.

#### ROZHODOVANIE O TOM, KTO MÁ ČO UROBIŤ

##### **FRANCÚZSKO: De la précarité à l'emploi durable**

RP tvoria tri vzdelávacie centrá, zamerané na odbornú prípravu, pracovnú integráciu a negramotnosť (AGORA, IBEP a AFA Le Goëlo), ako aj sieť spoločností pre dočasné zamestnávanie (ADIA) a sieť ubytovní pre mladých pracovníkov (URFJT). „**Kto má čo robiť**“ bola ústredná otázka už od začiatku. Dohodlo sa vytvorenie štruktúry ktorá využije silné stránky jednotlivých partnerov:

**AGORA (pilotná organizácia iniciatívy EQUAL):** určuje vedúce iniciatívy a koordinuje experimentovanie, vytvára prepojenia medzi jednotlivými členmi partnerstva (národné i nadnárodné) a podporuje rôzne iniciatívne skupiny. **Orientačný výbor:** skladá sa zo zástupcov zakladateľov iniciatívy a manažérov vzdelávacích organizácií. Stretáva sa jedenkrát za rok. **Pilotný výbor:** skladá sa z deviatich členov – oficiálnych zástupcov jednotlivých partnerov. Stretáva sa minimálne štyrikrát do roka a prijíma rozhodnutia o rozvoji iniciatívy. **Projektová skupina:** členovia sú spomedzi pracovníkov iniciatívy. Prepája Pilotný výbor a Skupinu školiacu učiteľov. Skupina pre vzdelávanie/školenie : sú v nej siedmi rôzni školitelia organizácií AGORA, IBEP, AFA Le Goëlo a jeden člen oddelenia ľudských zdrojov ADIA.

**TIP: Definujte jasne a starostlivo, kto bude mať akú úlohu a prečo!**

### Pracovníci

Je dôležité zabezpečiť, aby v partnerstve pracoval dostatočný počet vhodných pracovníkov. Pre zabezpečenie trvalej udržateľnosti iniciatívy a kontinuity pracovníkov je dôležité včas vybrať a zapojiť správnych ľudí. Pozornosť je potrebné venovať počtu tímov, ich zloženiu a osobnostným profilom, ako aj tomu, aby šlo o pracovníkov dobre informovaných o programe EQUAL, témach a otázkach iniciatívy, a aby boli popisy pracovnej náplne jasné a stručné.

**TIP: Zabezpečte, aby malo e partnerstvo pracovníkov, ktorí sú tímovými hráčmi!**

**Príručka plánovania pre asistentov RP orientovaných na EQUAL (EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators)**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Plán aktivít v smerniciach PCM Európskej komisie (Activity Schedules in European Commission PCM Guidelines)**

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### **Zabudovanie systémov monitorovania**

Je dôležité vytvoriť postupy monitorovania už v počiatočnej etape existencie partnerstva. Systém sledovania záväzkov partnerov, ako aj prístupov, ktoré zabezpečia, aby boli ľudia znevýhodnení na trhu práce cieľovými skupinami rozvíjaných aktivít partnerstva, má byť súčasťou procesu hodnotenia. Pozri aj poznámku č.7 o podávaní správ.

**TIP: Vypracujte monitorovacie štruktúry, ktoré sa ľahko uplatňujú!**

**Monitorovanie v smerniciach PCM Európskej komisie (Monitoring in European Commission PCM Guidelines)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### **Vytvorenie hodnotiaceho systému**

Keďže je hodnotenie úzko spojené s komplexnou tvorbou vedúcej politiky (mainstreaming), je dôležité aby boli zavedené systémy pravidelného hodnotenia účinnosti, efektívnosti a vhodnosti iniciatív partnerstva, ktoré sú odpoveďou na potreby partnerov, ľudí znevýhodnených na trhu práce, ako aj riadiacich orgánov EQUAL a NSS.

Priebežné hodnotenie je nevyhnutné na to, aby sa zistilo, čo sa osvedčuje a čo nie, a aby sa prístupy v prípade potreby mohli prehodnotiť (pozri aj poznámku č.7 o využití hodnotenia ako zdroja poučenia počas rozpracovania a overovania). Je možné využiť externých posudzovateľov, je však nevyhnutné, aby ten, kto bude vybratý na túto úlohu dobre poznal iniciatívu partnerstva a jej ciele. Tiež sa môžu využiť vnútorné hodnotiace systémy, pri ktorých sú posudzovatelia súčasťou procesu partnerstva. V oboch prípadoch musia hlavní účastníci partnerstva počítať s určitou kapacitou na realizáciu hodnotenia. Dobre navrhnuté podmienky zadania a vyvážená výberová komisia napomáhajú transparentnosti výberového konania na externých posudzovateľov a špecifikujú aj to, čo sa očakáva od prípadných interných posudzovateľov. Vytvoriť by sa mala Riadiaca komisia, ktorej členovia by mali zastupovať širokú škálu záujmov a ktorí zabezpečia sledovanie práce posudzovateľa. Jednou z kľúčových úloh tejto Riadiacej komisie je zhodnotiť kvalitu hodnotenia, rovnako z hľadiska výstupov hodnotenia ako aj samotného procesu (pozri aj ďalšie rady o hodnotení v prílohe)

**Príručka plánovania pre asistentov RP orientovaných na EQUAL vydaná Európskou komisiou (European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators):**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Vyhodnocovanie sociálno-ekonomického rozvoja: časť 2: Návrh a realizácia hodnotenia (Evaluation of socio-economic development: Part 2: Designing and implementing evaluation)**

[http://www.evaled.info/frame\\_guide\\_part2.asp](http://www.evaled.info/frame_guide_part2.asp)

**Hodnotenie v Smerniciach PCM Európskej komisie (Evaluation in European Commission PCM Guidelines)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**TIP: Venujte čas a úsilie na to, aby ste určili merateľné ciele previazané na prínosy pre účastníkov a a spoločnosť!**



### Použitie všeobecného plánovacieho rámca

Pri iniciovaní partnerstva je veľmi užitočný široký plánovací rámec, ktorý obsahuje kľúčové okruhy identifikované vyššie.

#### VŠEOBECNÉ PLÁNOVACIE RÁMCE

##### Prístup podľa logického rámca

**Taliansko: RP SONAR v regióne Piemonte** využilo ako plánovací a riadiaci nástroj prístup podľa logického rámca. Tento prístup pozostáva z integrovanej schémy, ktorá obsahuje :

##### Analytickú fázu s

- Analýzou dotknutých subjektov
- Analýzou problému
- Analýzou cieľov
- Analýzou stratégie

##### Plánovaciú fázu s:

- Vypracovaním logiky vonkajších zásahov partnerstva
- Identifikáciou rizík / predpokladov / nevyhnutných podmienok
- Návrhom indikátorov a zdrojov verifikácie výsledkov na rôznych úrovniach
- Návrhom pracovných plánov a plánov čerpania zdrojov

Všetky uvedené kroky sú stručne znázornené na matici (uvedenej ďalej).

Následne sa vykoná **vyhodnotenie** posúdením jednotlivých výsledkov v rámci intervenčnej logiky na základe indikátorov.

	Logical Framework			
	Objectives	Indicators	Sources of Verification	Assumptions
Overall Outcome				
Project Purpose				
Outputs				

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Notes:

Logical framework – logický rámec

Objectives – ciele

Indicators – indikátory

Sources of verification – zdroje verifikácie

Assumptions – predpoklady

Overall outcome – celkový výsledok

Project purpose – zameranie projektu

Outputs – výstupy

Activities – aktivity

Pre-conditions – nevyhnutné predpoklady

Všetky integrované plánovacie rámce riešia podobné otázky, aké je možné vidieť na prístupe GROW a LOGFRAME. Niektoré členské štáty poskytujú zjednotené usmernenie, založené na Príručke plánovania pre asistentov RP orientovaných na partnerstvá EQUAL vydanéj Európskou komisiou. Táto príručka je určená asistentom a je prístupná na webovej stránke EQUAL Komisie.

### VŠEOBECNÉ PLÁNOVACIE RÁMCE - pokračovanie

#### Prístup GROW

**Švédsko: Diversity in Västernorrland** - RP Diversity v Västernorrlande založilo svoj rozvoj na štruktúre GROW podľa: **G** – Goals (Zámery) **R** – Realities (Realita) **O** - Options (Možnosti) (príležitosti, myšlienky, možné aktivity) **W** – Who? What? When? (Kto? Čo? Kedy?)

**ZÁMERY:** Diskusia o celkových zámeroch, čiastkových zámeroch, ako aj o výsledkoch a účinkoch sledovaných v dlhodobom a krátkodobom horizonte.

**REALITA:** Prieskum príležitostí na dosiahnutie zmeny. Aspekty, ktoré podporujú myšlienky EQUAL, ako aj tie, ktoré predstavujú prekážky – v niektorých prípadoch faktor, ktorý môže rovnako napomôcť, ale aj brzdiť.

**MOŽNOSTI:** Otvorená diskusia o možných spôsoboch dosiahnutia vypracovaných zámerov. V prípade RP Västernorrland to predstavovalo dosiahnuť súhlas : - s prieskumom a popisom prekážok, rozpracovaním, dosiahnutím a rozširovaním vedomostí a poskytovaním správnych príkladov a modelovania rolí, so vzájomným využívaním, pomocou a podporou, ako aj posilnením sebaúcty, zvýšením zapojenia do vlastnej iniciatívy, ako aj do iných iniciatív v rámci RP aj mimo nich, a s vyvolaním a zorganizovaním stretnutí v rámci RP aj mimo nich – pracovať na e kontinuite počas trvania iniciatívy a po jej ukončení – vyhľadávať zdrojev

**KTO? ČO? KEDY?:** Pridelenie úloh a zodpovedností; súhlas s aktivitami a ich časovým plánom.

Príručka plánovania orientovaná na partnerstvá EQUAL pre asistentov RP Európskej komisie (European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators):

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

Smernice PCM Európskej komisie (European Commission PCM Guidelines)

[http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

# EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

## 6. ZAHÁJENIE: Formalizácia a budovanie skutočného partnerstva

### **Forma partnerstva**

RP si môžu zvoliť medzi formálnymi (registrované právnické osoby) a menej formálnymi štruktúrami (voľná sieť) partnerstva. Právna forma umožňuje sústrediť sa a na aktivity a má výhodu dobrej pozície pre mobilizáciu a riadenie zdrojov. Môže však prinášať administratívne náklady a nikedy býva vnímaná zo strany RP ako príliš byrokratická. Voľnejšia forma poskytuje viac priestoru pre nápady a je menej strnulá, avšak niekedy ju širšia verejnosť berie menej vážne. Partneri ju môžu zanedbávať v prípade mimoriadne náročných priorit práce ich vlastnej organizácie.

### **TVORBA PRÁVNEJ FORMY**

#### **Írsko: Sonas DP Ireland Ltd.**

Naše RP sa stretlo s problémom štruktúry a dlho s ním zápasilo. Boli nám zrejme tri možnosti: (1) „Voľná“ neformálna dohoda (2) Vytvorenie formálneho právneho vzťahu (3) Vytvorenie spoločnosti s ručením obmedzeným. Zvažovali sme tieto možnosti a po mnohých diskusiách bolo jasné, že potrebujeme vytvoriť „entitu“, ktorá: - Je odlišená od partnerských organizácií – Má formálny status, ktorý umožní finančné operácie a prevezme zodpovednosť – Je schopná rozdeliť právne zodpovednosti rovnomerne medzi partnerské organizácie, ale výhradne medzi členov RP – Odškodní členov RP za aktivity vykonané v mene ich materských organizácií. Tieto parametre nás priviedli k skutočnosti, že založíme **spoločnosť s ručením obmedzeným** (registrovanú neziskovú organizáciu). Po súhlase s uvedeným sme následne museli „predať“ myšlienku materským organizáciám. Niektoré z nich mali problém, pretože ich vnútorné pravidlá uvádzali, že manažér je jediná osoba, ktorá je oprávnená konať ako riaditeľ inej spoločnosti, a menovať nižšie postavenú osobu do takejto pozície bolo proti ich praxi. Boli sme ale na našich stretnutiach neoblomní, pokiaľ išlo o delegovanie čo i len čisto formálnej právomoci na osobu, ktorá nie je riadnym členom RP. Predvídali sme problémy, napríklad, ak by sme museli získať podpisy od osôb, ktoré neboli dôverne oboznámené s chodom partnerstva. Napokon všetky organizácie súhlasili s navrhovanou štruktúrou, ktoré sa úspešne osvedčila.

### **Riadiace štruktúry partnerstva**

Na zabezpečenie účasti členov partnerstva na rozličných úrovniach činností a s rôznymi právomocami sa využívajú riadiace skupiny, manažérske výbory, poradné orgány, cielené pracovné skupiny, monitorovacie výbory a pod.

Partnerstvá si tiež môžu zvoliť buď centralizovaný spôsob riadenia, ktorý vykonáva obvykle niektorá z partnerských organizácií konajúca v mene partnerstva, alebo flexibilnejší a decentralizovaný systém, v ktorom jednotliví partneri vykonávajú rozličné riadiace činnosti.

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Centralizované riadenie poskytuje účinný spôsob práce, ale môže byť partnerstvami vnímané ako príliš konvenčné, keďže neodráža ich kooperatívnu a prierezovú povahu. Voľba typu riadenia RP závisí v rozhodujúcej miere od kontextu, v ktorom RP pracuje, a od typu zúčastnených partnerov.

### TVORBA ŠTRUKTÚRY

#### **Írsko: Equal at Work – The Dublin Employment Pact**

Výzvou pre početom veľké partnerstvo so 48 členmi bolo vytvoriť štruktúry, ktoré zabezpečia čo najvyššie praktické zapojenie partnerov na jednej strane, ale aj hladké fungovanie riadiaceho systému projektu na strane druhej. Bola vytvorená Riadiaca komisia s 12 členmi a zastúpením všetkých zapojených sektorov Rozvojového partnerstva (miestne úrady, sociálni partneri, MVO a pod.). Táto Riadiaca komisia Rozvojového partnerstva riadi projektového manažéra a celú iniciatívu. Okrem toho každá zo štyroch „lokálnych“ iniciatív si vytvorila riadiacu komisiu s členmi zo všetkých sektorov aktívnych v konkrétnej lokalite. Týmto spôsobom vznikol relatívne hladko fungujúci viac úrovňový riadiaci systém, v ktorom sú všetci partneri aktívne zapojení v hlavnej oblasti ich záujmu. Proces bol nevyhnutne pomalý, ale zapojenie širokej skupiny partnerov do plánovania a podoby iniciatívy zaručoval angažovanosť a zapojenie.

#### **Rakúsko: RepaNet**

Pre chod partnerstva EQUAL sa RepaNet rozhodla nevytvoriť právnickú osobu.. Namiesto toho sa sústredila na zabezpečenie jasnej štruktúry pre spoluprácu, ktorú tvorili :

- Riadiaca skupinu: jeden člen z každej organizácie sociálnych partnerov, Ministerstvo životného prostredia, jeden člen zapojených piatich zamestnaneckých iniciatív (zodpovedný za väčšinu operatívnej práce), zástupca gender mainstreamingu (komplexné riešenie politiky rovnosti pohlaví), organizácia zodpovedná za financie a koordinačná organizácia.
- Pracovná skupina „mainstreamingu“, ktorú tvorila riadiaca skupina a Asociácia odpadového hospodárstva Rakúska (jej členmi sú všetky mestá a obce Rakúska )
- „Oprávnenská“ pracovná skupina, ktorá vytvára normy
- Sieť pre „zamestnávanie a životné prostredie“, ktorú tvorí päť zamestnaneckých iniciatív a ktorá je otvorená ďalším zástupcom zamestnaneckých iniciatív, ktoré sa chcú podeliť so skúsenosťami v rámci skupiny.

**TIP: Vytvorte jasné štruktúry hneď na začiatku!**

### **Zavedenie rozhodovacích postupov**

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Ústredným krokom v procese zahájenia partnerstva je zavedenie rozhodovacích postupov, ktoré sú objektívne a participatívne. Obyčajne ich schvaľujú všetci partneri na základe kolektívnej zodpovednosti. Musia byť transparentné a jasne chápané v celom partnerstve, majú mať metódy, ktoré zabezpečia, že dosiahnuté rozhodnutia sú skutočné, tak aby nedochádzalo k tomu, že situácie falošného konsenzu by sťažovali riešenie ťažkostí vo vnútri partnerstva. Hoci iba významné rozhodnutia vyžadujú zapojiť všetkých partnerov,, musia byť každodenné rozhodnutia, na ktorých sa dohodli delegovaní jednotlivci ľahko prístupné pre všetkých členov partnerstva. Partnerstvá okrem toho musia porozmýšľať, ako zapoja do rozhodovania ľudí, ktorí súnevýhodnení na trhu práce – či prostredníctvom zastupiteľských orgánov, alebo inak.

**TIP: Zabezpečte, aby boli k dispozícii jasné protokoly a postupy pre rozhodovanie!**

### ZABEZPEČENIE DEMOKRATICKÉHO ROZHODOVANIA

#### Rakúsko: RepaNet

Centrálne rozhodnutia v rámci partnerstva robia všetci partneri. Definíciu centrálného rozhodnutia prijali účastníci na prvom stretnutí celej skupiny. Odsúhlasilo sa zásada, že všetky rozhodnutia v celej sieti sa budú dosahovať konsenzom. Ak to nie je možné dosiahnuť, platia nasledovné pravidlá:

- Musí súhlasiť kvalifikovaná 2/3 väčšina (10 zo 14 partnerov)
- Organizácia zodpovedajúca za financie, zástupca gender mainstreamingu, Riadiaca skupina a jednoduchá väčšina piatich zúčastnených iniciatív zamestnancov majú právo veta pri rozhodnutí, ktoré prijala väčšina.
- Na zjednodušenie rozhodovania a zníženie počtu stretnutí sa umožnilo partnerom hlasovať prostredníctvom internetovej platformy RepaNet.
- Neboli stanovené pravidlá na vylúčenie partnera, ale sú pravidlá riešenia konfliktov (mediačné stratégie).
- Rozhodnutia o zmene termínov a podmienok musia byť jednomyselné.

### Financie

Pre nakladanie so zdrojmi a účtovné postupy existuje veľa možností. Sú to ú:

- Kvartálny výkaz oprávnených nákladov, poskytovaný riadiacim orgánom EQUAL
- Koordinátor RP, zodpovedný za zostavenie záverečných odporúčaní pre rozpočet a za vykonanie prípadných potrebných úprav
- Zapojenie kontaktnej osoby z riadiaceho orgánu alebo národnej podpornej štruktúry do záležitostí týkajúcich sa rozpočtu a spolufinancovania
- Vyžadovanie pravidelných ústnych a písomných informácií o stave rozpočtu
- Školenia o účtovníctve
- Kvartálne žiadosti s preverením základu, na akom sa podávajú, ktoré robí účtovný asistent pred realizáciou platby

**TIP: Používajte jasné a preukázateľné postupy pri financovaní! vyúčtovateľné spôsoby!**

### Vytvorenie pevnej vnútornej siete pre komunikáciu a podávanie správ

Priehľadnosť a jasná komunikácia vo vnútri partnerstva je v procese jeho zakladania veľmi dôležitá preto, aby boli všetci partneri informovaní o kľúčových otázkach. Vyžaduje pravidelnú, dostupnú a stručnú výmenu informácií medzi partnermi. Pozrite si aj

podrobnejšiu poznámku č.7 o spôsoboch komunikácie a podávania správ využívaných počas rozpracovania a overovania , z ktorých väčšina sa musí pripraviť už počas zahájenia.

### **Dohody o partnerstve**

Významnou súčasťou procesu zakladania partnerstva je zabezpečenie dodržiavania záväzku partnera. Často je východiskom pre akúkoľvek ďalšiu spoluprácu dohoda. Dohoda o rozvojovom partnerstve (DRP) je vyjadrením konsenzu partnerov a predstavuje ich spoločnú stratégiu v štruktúrovanej, stručnej a zrozumiteľnej podobe. Takáto dohoda môže mať podobu formálnej zmluvy alebo menej formálneho memoranda o porozumení či dohode o spolupráci (aj v závislosti od nariadení členského štátu – aj keď všetky DRP majú obsahovať spoločné prvky, tak ako sú uvedené prílohy tejto príručky). Ak nedôjde k uzatvoreniu formálnej zmluvy na začiatku, môže sa partnerstvo formalizovať neskôr, keď sa rozvíja , prípadne vtedy, keď vznikne potreba uzatvárať zmluvy na dodávky služieb na právnom základe.

**TIP: Využívajte vašu Dohodu o partnerstve ako referenčný zdroj pri hodnotení pokroku a príspevku partnerov!**

### **Nadnárodné dohody o spolupráci (NDS)**

Nadnárodná dohoda o spolupráci je integrálnou súčasťou dohody o rozvojovom partnerstve. „Príručka o nadnárodnej spolupráci (2004-2008)“ obsahuje viac informácií o tomto významnom aspekte.

**TIP: Viac podobností o tom, ako integrovať NDS do DRP sa dozviete v „Príručke o nadnárodnej spolupráci (2004-2008)“**

**Príručka EQUAL o nadnárodnej spolupráci (2004-2008) (EQUAL Guide on Transnationality):**

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

### **Dôvera**

Dôvera sa zakladá na vzájomnom rešpekte. Pre mnohé partnerstvá je to najpodstatnejší aspekt procesu budovania partnerstva a je rozhodujúca pre podnecovanie aktivít, ktoré pomáhajú prehĺbovať rešpekt medzi partnermi na základe spoločnej práce. Keďže dôvera je skôr niečo čo sa časom rozvíja a nie niečo, čo možno získať na začiatku partnerstva, je dôležité, aby sa partneri vzájomne dobre poznali a poznali dôvody, ktoré ich priviedli do partnerstva, aby prejavovali transparentnosť vo všetkých aktivitách vo vzťahu k partnerstvu, ako aj úprimné presvedčenie o jej potrebe. Je dobré mať na pamäti, že hoci je možné vytvoriť si vzťahy vzájomnej dôvery medzi jednotlivcami v partnerstve, je oveľa ťažšie dosiahnuť dôveru medzi organizáciami, ktoré títo jednotlivci reprezentujú.

**TIP: Zabezpečte, aby partneri spolupracovali maximálne otvorene a transparentne , s cieľom budovať rešpekt, ktorý je predpokladom dôvery!**

### **Hľadanie spoločného jazyka**

Partnerstvá EQUAL používajú niekoľko rôznych rovín jazyka, ktoré tvoria:

- Národný jazyk krajiny/regiónu, v ktorom je RP umiestnené
- Rôzne jazyky používané v odvetviach alebo organizáciách – žargón používaný konkrétnymi inštitúciami alebo rezortmi

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

- Terminológia programu EQUAL – rôzne chápanie termínov ako je „splnomocnenie“, „rovnosť príležitostí“ a „inovácia“
- Kultúrne citlivý jazyk
- Jazyk partnerstva a používanie významom zaťažených výrazov , ktoré každý partner/individuálny zástupca chápe inak, napr. dôvera, rovnosť

Ľudia, ktorí spolupracujú v rámci partnerstva, musia byť citliví na tieto odlišnosti a usilovať sa byť presní vo vyjadrovaní tak, aby partneri rozumeli, čo sa myslí určitým pod určitým výrazom. Nemali by sa používať slová so skrytým významom, ktoré by sa mohli inak interpretovať. .

***TIP: Budujte spoločný jazyk spoločne vytvorením vlastného glosára partnerstva!***

### **Vedenie**

Pre partnerstvá EQUAL je nevyhnutné mať jasné vedenie , ktoré však nastoľuje množstvo otázok vo vzťahu k štýlu a realizácii z pohľadu rovnocenného základu spolupráce, na ktorom partnerstvo spočíva. . Vedenie RP závisí od množstva faktorov, vrátane otázok kontextu, typu partnerstva a jeho veľkosti, témy EQUAL, ktorá sa má riešiť, naliehavosti požadovaných aktivít a osobnostných črt tých, ktorí sú zapojení do rozvíjania partnerstva. V niektorých prípadoch požiadavky EQUAL na národnej úrovni ovplyvňujú dynamiku v rámci partnerstva. Napríklad . v niektorých členských štátoch sa požaduje, aby RP nominovali „vedúceho partnera“ ako zodpovedný orgán partnerstva, kým v iných sa podporujú voľnejšie a flexibilnejšie zoskupenia. V ideálnom prípade majú partnerstvá k dispozícii ľudí s rôznymi oprávneniami , takže rôzni partneri môžu riešiť problémy spoločne. Okrem toho je dôležité, aby boli vedúce úlohy transparentné a jasne definované tak, aby mali všetci partneri od nich rovnaké očakávania a chápali ich a akceptovali možnosť ich zmeny v budúcnosti.

***TIP: Nebojte sa vedenia – akceptujte to, že sa časom mení, vyvíjajte postupy na to, aby sa všetci partneri mohli na vedení podieľať!***



## 7. ROZPRACOVANIE A OVEROVANIE : využitie systémov komunikácie, podávania správ a hodnotenia

### **Komunikácia**

Je potrebné navrhnuť stratégie na vzájomné odovzdávanie informácií medzi partnermi, ako aj vo vnútri partnerských organizácií, tak aby zástupcovia jednotlivých partnerov mohli zabezpečiť podiel organizácií na partnerstve. Toto je prvý krok pre transparentnosť a budovanie dôvery medzi partnermi. Potrebná je aj komunikácia smerom k širšiemu okruhu zainteresovaných a verejnosti, propagujúca a šíriaca prácu partnerstva navonok. Je nevyhnutná na udržanie ich angažovanosti aj angažovanosti ľudí znevýhodnených na trhu práce a je prostriedkom zaistenia ich účasti a informovanosti.

#### **VYTVORENIE DOBREJ KOMUNIKÁCIE MEDZI PARTNERMI**

##### **Portugalsko: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades**

Náš komunikačný systém tvorili:

- Určený člen projektového tímu, zodpovedný za tok všetkých informácií o projekte medzi partnermi.
- Pravidelné stretnutia partnerov (raz mesačne všetci partneri, dvakrát za mesiac tematické skupiny partnerov).
- Vypracovanie stručných záznamov zo stretnutí RP, zasielaných partnerom.
- Mesačné mapy aktivít ,v ktorých sa upresňovali úlohy a zodpovednosti jednotlivých partnerov.
- Informovanie o každom partnerovi a jeho zámeroch v rámci projektu EQUAL.
- Pravidelný informačný bulletin o projekte,, do ktorého prispieval každý partner – nielen o projekte a svojej účasti v ňom , ale aj o svojej organizácii.
- Pravidelné interné hodnotiace stretnutia.
- Diskusné stretnutia o komunikácii.
- Rozvíjanie prostredia dôvery a priateľstva.

Návrhy  
na  
solídne  
komunik  
ačné

stratégie :

- Komunikačné „prostriedky“ (e-mail, bulletiny , a pod.) musia byť určené konkrétnemu cieľovému publiku (napr. interné verzus externé) a musia mať konkrétne komunikačné ciele (informovať, motivovať, , začať proces konzultácií, získať zhodu, usmerňovať, atď.)
- Obsahové výpovede môžu byť vyjadrené v rôznych štýloch (objektívny, subjektívny, vecný, , neformálny, a pod.)
- Najlepšie je vytvoriť komunikačný plán, ktorý určí, kto bude komunikovať s kým, akými prostriedkami, akým štýlom, s akou pravidelnosťou a prečo.

Konkrétne možno odporučiť pre:

*Internú komunikáciu:*

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

- Rôzne druhy prostriedkov na získanie spätnej väzby v rámci partnerstva: pravidelné stretnutia, telefonické konferencie, e-mail, internetová platforma, pracovné semináre, informačné materiály
- Uvedené prostriedky je možné podporiť vytvorením komunikačného útvaru v rámci partnerstva alebo vyčlenením pracovníka zodpovedného za informácie
- Využívanie komplementárnych komunikačných zručností a zdrojov rôznych partnerov
- Nabádať k rozvíjaniu osobných komunikačných schopností
- Byť otvorený a transparentný - umožniť partnerom vyjadrovať svoje pocity a diskutovať o problémoch

### *Externú komunikáciu:*

- Vydávanie informačných materiálov, oznámení pre tlač, využívanie internetových platforiem a webových stránok, organizovanie a účasť na seminároch a konferenciách
- Vytváranie vzťahov s médiami – partnerstvo s lokálnymi novinami alebo angažovanie novinára, ktorý sleduje prácu partnerstva
- Určenie osoby, ktorá môže informovať príslušné časopisy/noviny o výsledkoch práce partnerstva
- Vytváranie väzieb a komunikácie s oficiálnymi štruktúrami
- Školenia o otázkach komunikácie
- Budovanie širších sietí

### **POUŽITIE INTERNETOVEJ PLATFORMY**

#### **Rakúsko: RepaNet**

RepaNet využíva štruktúrovaný prístup ku komunikácii prostredníctvom internetového fóra pre účtovníctvo, monitorovanie prínosov, hlasovanie a podávanie správ. Takéto zabezpečenie sa považuje za jednoduchšie a menej časovo náročné ako účasť na poradách, aj keď nie všetky porady je možné nahradiť týmto spôsobom. Užívatelia sú školení na využívanie fóra na pracovných seminároch a majú udelené rôzne prístupové práva súvisiace s úlohami a zodpovednosťami partnerov. Považuje sa za validačný nástroj podporujúci transparentnosť tým, že umožňuje členom sa zlepšovať a kontrolovať ich účasť.

#### **Portugalsko: Mudança de Maré**

Toto RP vyvinulo úspešný Systém administrácie dokumentov on-line (Sistema de Administração Documental /SAD) na riadenie informácií o partnerstve, podávanie správ a podporu Dokumentačných stredísk špecializovaných na rozličné oblasti práce partnerov. Tento systém je prístupný na [www.ajism.org/mm](http://www.ajism.org/mm)

***TIP: Podel'te sa o informácie o rozvoji všetkých kľúčových aktivít!***

**Portugalsko: ConVidas (Trvalá platforma pre zmierenie)**

Na podporu spolupráce on-line medzi inštitúciami boli rôzne lokálne subjekty vyzvané byť účastníkmi Stáleho fóra o zosúladení pracovného a rodinného života, širokospektrálnej siete reprezentujúcej rozličné záujmy a prístupy. Cieľom fóra, ktoré sa stretáva v troimesačných

**PODÁVANIE SPRÁV****Švédsko: Diversity in Västernorrland****Podávanie správ v rámci RP**

Na to, aby sme dosiahli efektívne podávanie správ z úrovne našich podprojektov sme sa rozhodli, že sa budú odovzdávať písomné správy pred stretnutiami RP.. Majú iba informačný charakter, ale niekedy je potrebné diskutovať o riešení prípadných problémov alebo sa podeliť s dosiahnutými úspechmi.. Správy umožňujú sledovať celkový vývoj nášho partnerstva. O ich šírení sa rozhoduje na pôde RP a s pribúdajúcim počtom správ je potrebné posilať stále viac upomienok. V programe stretnutí RP sú dva stále body týkajúce sa podávania správ národných a nadnárodných pracovných skupín. Predstavujú otázky týkajúce sa toho, čo sa stalo od minulého mesiaca, čo sa plánuje, kto je zapojený, a s tým súvisiace finančné záležitosti..

**Podávanie správ ostatným**

RP podáva správy Švédskej rade pre ESF v pravidelných šesťmesačných intervaloch. Za nadnárodnú činnosť sa po každej koordinačnej etape prezentuje stručný súhrn. Koordinátor zostavuje výročnú správu o výsledkoch RP. Je dôležité poskytovať spätnú väzbu vedeniu partnerských organizácií, ale aj umožniť rozširovanie aj smerom k ostatným zainteresovaným stranám. Väčšinu správ vydávaných RP zostavuje koordinátor a pred ich distribúciou sú pripomienkované a schvaľované členmi RP.

**Formálne podávanie správ**

Komunikácia zahŕňa aj formálne podávanie správ tak vo vnútri partnerstva ostatným partnerom ako aj navonok riadiacim orgánom a národným podporným štruktúram (NPŠ). Väčšina RP má komplexné mechanizmy podávania správ, ktorými sú:

Interné podávanie správ:

- Každý partner pravidelne podáva správy o svojej úlohe na stretnutiach (mesačne, dvojmesačne alebo kvartálne), ale podávajú sa aj správy o fungovaní partnerstva ako celku (pozri aj poznámku č.8 o udržiavaní zapojenia)
- Písomné správy zostavované a zverejňované na stretnutiach (vypracované napr. koordinátorom)
- Správy zabezpečované prostredníctvom fór na Internete.

Podávanie správ riadiacim orgánom EQUAL a NPŠ:

- Externé podávanie správ sa riadi národnými požiadavkami
- Minimálne sa vypracúvajú výročné správy o plnení pracovného plánu aktivít RP a priebežné správy podľa toho, ako boli stanovené v Dohode o rozvojovom partnerstve (vrátane nadnárodného komponentu).

**TIP: Využívajte procesy podávania správ na to, aby ste získali prehľad a mohli prehodnotiť svoju prácu!**

### **Používanie učiacich (alebo formatívnych ) hodnotiacich systémov**

Hodnotenia, ktorých účelom je poučiť (formatívne) sa snažia posilniť alebo zlepšiť intervenciu kontrolou kvality realizácie a organizačného kontextu, pracovníkov, štruktúr a postupov. Hodnotiaci postup orientovaný na zmeny je osobitne uspôsobený priebežne hodnotiť všetky nezrovnalosti medzi očakávaným smerom vývoja a výsledkami programu a jeho skutočným priebehom, vykonávať analýzu silných a slabých stránok, odhaľovať ťažkosti, prekážky alebo mimoriadne príležitosti, a naznačovať, ako by sa mohla intervencia zlepšiť.

Pri formatívnom hodnotení posudzovateľ, na základe analýzy intervenčnej logiky (pozri poznámku č.5 o intervenčnej logike a logickom rámci), výstupov, výsledkov a dopadov zbiera a analyzuje údaje počas celého životného cyklu programu a podáva aktuálnu spätnú väzbu o zisteniach hodnotenia členom partnerstva, čo je potom podkladom na priebežné rozhodovanie a prijímanie opatrení.

Posudzovatelia vykonávajúci formatívne hodnotenie kladú množstvo rôznych otázok a používajú rozličné metódy ako s nimi pracovať. Bežne ide o zisťovacie otázky, ktoré skúmajú a odкрývajú procesy, ktorými sa zásahy formujú, všímajú si čo sa zmenilo oproti pôvodnému návrhu a prečo alebo hodnotia „mäkké“ organizačné faktory, ako je miera presvedčenia praktických pracovníkov o zámeroch a očakávaných výsledkoch partnerstva. Otázky formatívneho hodnotenia sledujú aj vzťahy medzi vstupmi a výsledkami, čo môže vyžadovať formuláciu a meranie miery predbežných či krátkodobých výsledkov. Tieto o majú často príchut' procesu a slúžia ako predbežné markéry hmatateľnejších dlhodobých výsledkov

(Pozri aj poznámku č. 5 o vytváraní hodnotiacich systémov.)

**Hodnotenie sociálno-ekonomického rozvoja (Evaluation of socio-economic development):** Formatívne hodnotenie (Formative evaluation)

[http://www.evaled.info/frame\\_techniques\\_part1\\_5.asp](http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp)

### HODNOTIACE PROCESY

#### **Írsko: Sonas DP Ireland Ltd.**

Na základe sociálneho auditu, prostredníctvom trvalého procesu, do ktorého sú zapojení všetci zainteresovaní (klienti, komunity, financujúce inštitúcie). Tento systém zahŕňa všetkých a je idealistický ale časovo veľmi náročný. Tvorí ho: : identifikácia zámerov a cieľov, určenie kľúčových výkonových indikátorov , použitie dotazníka a spätná väzba smerom na tím sociálneho auditu. Najžitočnejším prvkom pre RP je určenie kľúčových výkonových indikátorov. .

#### **Francúzsko: De la précarité à l'emploi durable**

Podobá sa procesu použitému v Írsku (Sonas), ale kladie väčší dôraz na spätnú väzbu financujúcim inštitúciám . Využíva výbor pre experimentovanie,, hodnotí priebežný postup prác (podmienené regionálnymi a politickými agendami), má Výbor financujúcich inštitúcií , ktorý tiež posudzuje prácu EQUAL, a operatívnu skupinu, ktorá využíva školiace nástroje a hodnotí vplyv na príjemcov.

#### **Švédsko: Diversity in Västernorrland**

RP spolufinancuje postgraduálneho študenta sociológie zo Stredošvédskej univerzity, ktorý sleduje práce počas trojročného obdobia. RP má možnosť pripomenkovať jeho výskumný program (ktorý je dlhší ako EQUAL). Oddelenie výskumu a vzdelávania Asociácie miestnych samospráv prispieva skúsenosťami v oblasti kvantitatívnych metód ako pomôcky pri hodnotení. Niektoré pod-iniciatívy majú vlastných posudzovateľov, napojených na ich vlastné podniky. Niektoré hodnotenia vykonáva švédska rada ESF. Štruktúra stretnutí RP slúži ako trvalý nástroj samohodnotenia každodennej práce.

## 8. ROZPRACOVANIE A OVEROVANIE : Udržiavanie aktívneho zapojenia a angažovanosti

### Udržiavanie aktívneho zapojenia a účasti

Pre proces rozpracovania a testovania je nevyhnutné sa ubezpečiť, že partneri sú zaangažovaní a sú odhodlaní presadzovať partnerstvo. Duch spoluvlastníctva a pocit identifikovania sa s partnerstvom obyčajne počas spolupráce narastá. To úzko súvisí s otázkou zodpovednosti. Výzvami bývajú nevyvážené právomoci a vnímanie dominantnej pozície partnera, spôsobenej jeho zdrojmi a vplyvom, konfliktná lojalita zástupcov partnerov voči partnerstvu a ich vlastným organizáciám a ťažkosťi podeliť sa o úprimne mienenú kritiku výkonu konkrétneho partnera. . Pomôcť tu môže prepracovaný monitorovací systém a systém podávania správ s pravidelnými stretnutiami partnerov, ktorý zabezpečí pokrok (pozri aj poznámku č.7 o podávaní správ), rovnako ako „presadzovanie spravodlivosti“ – ubezpečenie sa, že partneri a ich príspevky do partnerstva sú oceňované na báze rovnoprávnosti, i keď partneri môžu byť mimo partnerstva vnímaní ako nerovní.

### ZABEZPEČENIE ODDANOSTI A ZODPOVEDNOSTI

#### Írsko: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact

Slabou stránkou rozpracovania nášho RP bola absencia hodnotenia skutočnej odhodlanosti partnerov počas vývoja partnerstva. Odhodlanosť presadzovať partnerstvo sa prirodzene líšila priamo úmerne ku schopnosti partnerských organizácií vidieť individuálne kvantifikovateľné prínosy procesu či iniciatívy pre ne samotné. . Prejavovalo sa to rôznymi spôsobmi, napr. statusom/služobnou pozíciou zástupcov vyslaných partnerskými organizáciami, účasťou na stretnutiach a pod. Iniciatíva nezvládla dostatočne monitoring na tomto úseku, bol iba neformálny, čo sa zistilo vďaka formatívne systému hodnotenia. V našom prípade boli prijaté nápravné opatrenia v konkrétnom prípade slabnúcej angažovanosti partnera. Nápravné opatrenia pomohli, ale boli by oveľa účinnejšie, keby sa boli urobili skôr.

*Návrh: Mohol by sa vypracovať systematický monitorovací nástroj/nástroj sledovania angažovanosti i, ktorý by bol súčasťou inštruktáže formatívneho posudzovateľa aj so stratégiami na zavedenie nápravných opatrení.*

#### Spojené kráľovstvo: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS,

**Pravidelné stretnutia:** Stretnutia RP, na ktorých partneri podávajú správy a prijímajú informácie o širších aspektoch iniciatívy spolu s ústrednou monitorovacou správou. Stretnutia budovania siete pracovníkov iniciatívy, vrátane pracovníkov z oblasti financií a administratívy. Pôvodne sa všetci pracovníci stretávali polročne s cieľom diskutovať o aktuálnych otázkach a vypočítať si ostatné aspekty iniciatívy, za ktoré priamo nezodpovedajú.

**Vzájomné informovanie o publicite:** Informovanie o vopred odsúhlasenej publicite a propagačných materiáloch, zapája všetkých partnerov, pôsobí v istom zmysle ako identifikácia s korporáciou . Súčasťou sú plagáty na používanie všetkými partnermi

#### ČO FUNGOVALO

- Pravidelné stretnutia RP
- Cyklická obmena miesta stretnutia partnerstva
- Zapojenie národných predmetných koordinátorov
- Spoločná publicita napomáha pocitu vlastníctva
- Návštevy u partnerov – na identifikáciu ich ročných plánov a preverenie financií. Niektorí partneri vypracovávali vydávali rozsiahle výročné správy o ich predošlých partnerstvách, ako aj plány do budúcnosti

#### ČO NEFUNGOVALO

- Vzdialenosti na cestovanie
- Niektorí partneri boli spočiatku nervo z organizácie stretnutí, ale rýchlo si zvyk
- Predmetní koordinátori mali veľa ine nakoľko boli najskúsenejšími členmi tím
- Ťažká motivácia pracovníkov, aby p pravidelné správy, najmä ak predmetní k boli veľmi zaneprázdnení, ale v celku b včas
- Konzultácie a niektoré administratív spôsobili, že menej unáhlení partneri váh s predložením, nakoľko čakali na publici

**TIP: Zodpovednosť by mala byť v centre záujmu vášho partnerstva! !**

### METÓDY PRE UDRŽIAVANIE ANGAŽOVANOSTI

- **Trvalé a pravidelné kontakty**, vďaka ktorým sa partneri dotýkajú podstaty prostredníctvom konferencií, seminárov, pracovných stretnutí, diskusií, prehľadov, informačných materiálov, e-mailu, telefonických rozhovorov a návštev
- **Praktická zaangažovanosť** s dôrazom na produktivitu a preukázanie niektorých včasných hmatateľných výstupov, ktoré môžu šíriť pocit úspešnosti
- **Upevnenie zámerov a cieľov** a dobré akčné plány
- **Vytvorenie atmosféry otvorenosti** s jasnými a transparentnými postupmi a väzbami na širší okruh dotknutých subjektov
- **Jasné vedenie**, ktoré pozitívne propaguje prácu partnerstva a účasť v ňom
- **Budovanie dobrých vzťahov** prostredníctvom neformálnych aktivít napríklad spoločné trávenie večerov vonku, návštevy a pod.
- **Podpora skúsenejšieho** znamená všímať si partnerov, ktorí zaostávajú vďaka nedostatku zdrojov alebo skúseností a podporovať a povzbudzovať ich
- **Trvalé oceňovanie** všetkých partnerov a ich príspevku na rovnocennom základe

**TIP: Pozitívne propagujte angažovanosť v o partnerstve a odmeňte ho!**

#### Ako získať pre partnerstvo celú inštitúciu

V tejto etape budovania partnerstva narastá potreba zabezpečenia angažovanosti i celých organizácií, nielen jednotlivcov. Je dôležité, aby pracovníci reprezentujúci organizácie v rámci partnerstva mali „oprávnenie konať“ a aby v mene organizácie hovorili s autoritou. Takéto poverenia je potrebné pravidelne kontrolovať. Ak sa zdá, že je nedostatočné, musí partnerstvo nájsť spôsob, ako to zmeniť. Metódami ako „ovládnut“ inštitúcie sú:

- Dobre poznať partnerov a byť presvedčený o ich profesionalite (najľahšie sa to dosahuje v malých RP)
- Pripomínať si na pravidelných previerkach povahu a zameranie RP a jeho činnosti
- Zapájať jednotlivcov z vedenia partnerských organizácií – vyšších riadiacich pracovníkov pozývať na semináre a stretnutia alebo ich požiadať, aby podujatiam predsedali alebo sa na nich zúčastňovali, kontaktovať týchto pracovníkov s cieľom aktualizácie a informovania,
- Využívať určeného pracovníka na to, by dostal organizácie „na palubu“
- Šíriť informácie o RP prostredníctvom rôznych informačných materiálov organizácií
- Organizovať aktivity v rôznych zariadeniach organizácií
- Poriadať obedy s voľným prístupom ako prostriedok propagovania práce RP
- Doručovať správy na riadiace porady jednotlivých inštitúcií RP

**TIP: Informujte vedúcich pracovníkov z partnerských organizácií a zapojte ich do vašej práce!**

#### Zabezpečenie dodržiavania dohôd

### UISTITE SA ŽE PARTNERI ROBIA NAOZAJ TO, NA ČOM SA DOHODLI

#### **PORTUGALSKO: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades**

Každé tri mesiace sme vypracovali tabuľku s aktivitami iniciatívy za hodnotené obdobie a zvýraznili sme, kto je za čo zodpovedný. Na každom stretnutí sme tabuľku kontrolovali, aby sme videli, ako sa veci vyvíjajú. Okrem toho sme každý mesiac vytvorili malú tabuľku s prehľadom očakávaných prác a s predbežným znázornením realizácie. Zdá sa, že sa to osvedčilo, pretože nikto nemá rád, keď je spomínaný v súvislosti s nespĺnenými úlohami.

Je dôležité nájsť pozitívny spôsob ako zabezpečiť, aby partneri robili skutočne to, na čom sa na začiatku partnerstva dohodli, a aby prispievali spravodlivou mierou k činnosti partnerstva. Tu sú námety, ako to dosiahnuť:

- Venovať sa cieľom
- Poriadať t' pravidelné stretnutia o všetkých aspektoch práce, na ktorých partneri podávajú správy o svojich úlohách a kontroluje sa plnenie úloh podľa termínov písomných zápisníc
- Pripomínať všetkým členom Dohodu o partnerstve a ich povinnosti z nej vyplývajúce
- Budovať dôveru

***TIP: Ubezpečte sa, že všetci partneri sú zapojení do partnerstva so všetkou vážnosťou!***

#### **Riešenie konfliktov**

Je dôležité zaviesť mechanizmy na riešenie problémov v rámci partnerstva, aby boli určené procesy na riešenie otázok, ktoré môžu vyústiť do konfliktu. To znamená podporovať transparentnosť a otvorenosť, ktoré umožnia problémy definovať a o nich rozmýšľať. Pamätajte, že konflikt alebo kríza v rámci RP môže byť cennou skúsenosťou a viesť k lepším metódam práce.

#### **METÓDY PREKONÁVANIA ŤAŽKOSTÍ**

- Podporovať otvorenú diskusiu a používať dialóg a komunikáciu na vyčistenie ovzdušia
- Venovať potrebný čas riešeniu problémov
- Zabezpečiť dostatočné a vhodné obsadenie partnerstva pracovníkmi
- Vedieť o možných problémoch a potrebných riešeniach a metódach na ich prekonanie – na to je užitočný dobrý monitorovací systém
- Vychádzať z vyváženosti partnerov a partnerských štruktúr – veľkosť organizácií, ich vplyv, a pod.
- Zabezpečiť rovnakú viditeľnosť všetkých členov partnerstva
- Zbierať skúsenosti a stať sa dobrým moderátorom
- Ak je to potrebné, využiť proces mediácie



- Zaviesť flexibilný prístup s ochotou zmeniť sa kvôli oživenia partnerstva po konflikte

***TIP: Zvyšujte vedomie sily partnerstva, aby partneri získali presvedčenie, že pracovať spoločne v partnerstve je lepšie ako pracovať individuálne a že všetci partneri sú rovnocenní – i keď mimo partnerstva to tak nie je !***

**Využívanie rozmanitosti** Využívať rozmanitosť znamená akceptovať a pracovať v rámci partnerstva so širokou škálou rôznych postojov, kultúr a štýlov práce. Rôzne prístupy k inovácii, experimentovaniu, zmenám, rozhodnutiam a zodpovednosti musia byť citlivo riadené, pričom je treba zohľadňovať rôzne úrovne zapojenia a dostupnosti partnerov, pracovné tempo a časové plány..

### PRÁCA S ROZMANITOSŤOU

#### **PORTUGALSKO: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades**

Na stretnutiach RP sa o všetkom môže diskutovať, , pokúšame sa vytvoriť prostredie, v ktorom má každý pocit vlastnej hodnoty a je v dostatočnej pohode na to, aby úprimne vyjadroval svoje názory. . Okrem toho sa opierame o i „mäkké zručnosti,“ ktoré používame na:

- Získavanie dobrého prehľadu o rôznych partnerských organizáciách, vrátane toho, ako pracujú a ako to ovplyvňuje iniciatívu.
- Zisťovanie pozitívnych aspektov práce každého partnera a ich „nasmerovanie“ v prospech iniciatívy.
- Zabezpečenie zapojenia a účasti všetkých partnerov pri plnení iniciatívy.
- Udržiavanie flexibility.

***TIP: Všímajte si prístupy a stereotypy – rozmanitosť partnerstva v môže jednotlivým partnerom pridať hodnotu!***

### **Flexibilita**

Zmeny nevyhnutne ovplyvňujú partnerstvá EQUAL, preto by mali byť partnerstvá dostatočne flexibilne organizované, aby zmeny dokázali prijať a prispôbiť sa im. K zmene môže dôjsť vo vnútri organizácie v dôsledku výmeny pracovníkov, alebo sa vyskytne mimo organizácie a je spôsobná vplyvmi širšieho kontextu. Na úspešné zvládnutie zmeny je dobré využívať tvorivo metódy a nástroje a vnášať do partnerstva aj partnerských organizácií rôzne formy budovania kapacít tak, aby jednotlivci a inštitúcie, ktoré zastupujú, boli vyzbrojení znášať zmeny.

***TIP: Počas rozvíjania vášho partnerstva si vždy ponechajte priestor pre možnosť meniť a upresňovať ciele a metódy !***

Čas

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Vedieť odhadnúť čas potrebný na založenie a rozvoj partnerstva je základná nevyhnutnosť. . Nemožno nikdy podceňovať trvanie diskusií a upresňovania, ani čas potrebný na spoznávanie partnerov a ich zástupcov. Aj keď RP pracujú pod značným časovým tlakom, je dôležité, aby mali vytvorený priestor na dôkladné premyslenie si prístupov a experimentovanie. . Potrebne je mať tiež predstavu o časových rámcoch jednotlivých partnerov a o tom, čo ich ovplyvňuje, aby to partnerstvo mohlo nejakým spôsobom zohľadniť. Môže ísť napríklad o inštitúcie verejného sektora pracujúce v rámci volebných období, napäté plány stanovených úloh súkromného sektora a plán termínov stanovených MVO napodávanie správ donorom.

***TIP: Doprajte si i čas – takmer nikdy nie je neskoro!***

## **9. MAINSTREAMING A NÁSLEDNÉ AKTIVITY**

### **Mainstreaming**

Mainstreaming by mal byť súčasťou činnosti partnerstva úplne od začiatku a nemal by sa chápať ako etapa chronologicky nasledujúca po rozpracovaní a overovaní .

#### **INTEGROVANIE MAINSTREAMINGU UŽ OD ZAČIATKU**

##### **Príprava**

Proces mainstreamingu predstavuje hľadanie spôsobov ako rozširovať, vzájomne sa deliť a rozmnožovať skúsenosti s cieľom dosiahnuť trvalo udržateľnú zmenu. Tvorí ho hľadanie a rozvíjanie kontaktov a prepojení na tvorcov politiky a poradné a realizačné orgány už v prípravnom procese rozvoja partnerstva. Vypracujte si včas agendu pre mainstreaming na základe vytýpania si kanálov a inštitúcií a skontaktovania sa s nimi.

##### **Zahájenie**

Prepojenia na tvorcov stratégií a poradenské a implementačné orgány je potrebné budovať počas fázy zahájenia. Pre zaangažovanie takýchto štruktúr a sietí použite systém štruktúrovaného prístupu či dialógu, podchyteného zapojením riadiacich orgánov a národných podporných štruktúr pre EQUAL.

##### **Rozpracovanie a testovanie**

Rovnako ako pracovať s organizáciami, určujúcimi hlavné smery, majú partnerstvá EQUAL rozhodujúcu úlohu pri zmene organizačných štruktúr prostredníctvom aktivít partnerstva.

#### **Práca s organizáciami určujúcimi hlavné smery**

Pracovať strategicky s organizáciami určujúcimi hlavné smery, ako sú ministerstvá, štátne orgány a orgány súkromného sektora , je pre proces *mainstreamingu* mimoriadne dôležité . Systém podrobne prepracovaného prístupu a dialógu, umocnený odhodlaním riadiacich orgánov EQUAL a národných podporných štruktúr zapájať takéto inštitúcie a siete je dôležitý pretože:

- Ovplyvňuje rámce verejnej i politiky, programov a realizačných systémov a zabezpečuje, aby sa zámer a ciele programu EQUAL stali súčasťou vnútroštátnej politiky
- Ovláda finančné zdroje pre následnú prácu
- Umožňuje, aby sa úspešné lokálne pilotné aktivity dostali do do stratégie určujúcej hlavné smerovanie .

#### ***Odovzdávanie skúseností vo vnútri organizácií, medzi organizáciami a v rámci všetkých organizácií***

Okrem toho, že by mali partnerstvá EQUAL spolupracovať s organizáciami ovplyvňujúcimi hlavné smery, zohrávajú prostredníctvom činnosti partnerstva významnú úlohu pri zmene štruktúry organizácií . V tomto procese pracujú s rôznymi inštitúciami na propagácii efektívnejších a tvorivejších spôsobov práce, budovaní kapacít organizácií zapojených do partnerstva, vstúpaní poznania potenciálu riešenia strategických otázok s inými retortami. sektormi. Významnou súčasťou tejto práce je získať prehľad o tom, čo sa partnerské

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

organizácie a širší okruh zainteresovaných subjektov pri budovaní partnerstva naučili a v ktorých oblastiach sa partnerstvo prejavilo najsilnejšie.

**TIP: Nájdite vo vnútri organizácií zástancov partnerstva, ktorí ho budú propagovať v širšom okruhu inštitúcií!**

### Komunikačné kanály pre mainstreaming

Prácu partnerstiev EQUAL je možné rozširovať pomocou viacerých komunikačných kanálov (pozri aj poznámku č.7 o komunikácii). K dispozícii sú tieto možnosti:

**Vo vnútri a medzi RP:** prostredníctvom výmenných programov, porád, stretnutí, pracovných seminárov a vnútorného dialógu a prepojením medzi zástupcami partnerov a organizácií

**Médiá:** Odborná tlač,, lokálne a oficiálna tlač, noviny, , rozhlas, televízia **Internet:** Webové stránky, internetové fóra

**Stavovské organizácie:** Časopisy, brožúry, informačné materiály, právnické texty

**Akademické prepojenia:** Univerzity, fakulty, časopisy, informačné materiály, konferencie, semináre

**Širšie siete:** Národné tematické skupiny, vzdelávacie siete, konferencie

**TIP: Zpracujete mainstreaming do svojej práce od samého začiatku!**

### Následné aktivity

#### Mať stratégiu pre ukončenie/pokračovanie

Partnerstvá EQUAL by mali uvažovať o tom „ako ďalej“ už vo včasných etapách budovania partnerstva. Pri tom je najdôležitejšie ďalej zdokonaľovať nápady inovácií, ktoré sa snažia o skutočné a trvalé zmeny. . Možnosti ako to na to sú napríklad:

- Aplikovať a šíriť metododiky RP v regióne, prípadne na celoeurópskej úrovni
- Stať sa vplyvnou súčasťou trvalej národnej alebo i regionálnej siete
- Rozpustiť sa a opätovne sa sformovať podľa konkrétnych úloh relevantných pre hlavné smerovanie, budúce projektové návrhy EQUAL a pod.
- Pričiniť sa o uplatňovanie zmien vo vnútri partnerských organizácií
- Pracovať viac so špecifickými partnermi na konkrétnych aspektoch činnosti
- Vybudovať novú sieť, ktorá čerpá ponaučenie z problémov súčasného RP a preto môže budovať vzťahy úspešnejšie
- Spolupracovať s inými programami a podeliť sa o skúsenosti s inou krajinou

#### Zabezpečiť, aby boli dosiahnuté výsledky pre ľudí znevýhodnených na trhu práce trvalo udržateľné

Po ukončení práce partnerstva je dôležité, aby boli výsledky pre ľudí znevýhodnených na trhu práce boli trvalo udržateľné. Námety ako to zabezpečiť: :

- Kontinuita implementácie stratégie s podporou vládnych organizácií a sociálnych partnerov v celom regióne
- Dlhodobé stratégie mainstreamingu/trvalej udržateľnosti so štruktúrovaným monitorovaním účinkov a výsledkov a mechanizmami ako sa s časovým odstupom po ukončení partnerstva zmerajú účinky .
- Akceptovanie zmien v pracovnej metodikei, ktoré preukázali pozitívne výsledky pre ľudí znevýhodnených na trhu práce.

### PRÍPRAVA NA BUDÚCNOSŤ

#### **Írsko: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact**

Partnerstvo „Rovní v práci“ už uskutočnilo medzinárodné stretnutia o možnej budúcej spoločnej práci. Doterajším výstupom bola identifikácia niektorých jasných spoločných cieľov, identifikácia nových partnerov, ktorí by mali byť prizvaní, a umožnenie bývalým partnerom vydať sa vlastnou cestou. Považujeme naše partnerstvo aj za súčasť trvalo sa meniacej partnerskej infraštruktúry, ktorá sa ľahko spája, rozorpúšťa, reformuje na rôzne súčasti atď. v oblasti rozvoja pracovného trhu s maximálnym dôrazom na rovnosť/zapojenie/pokrok. Vďaka RP „Rovní v práci“ sa objavili aj aliancie a nové partnerstvá. Vykryštalizovali sa okolo stratégií hlavných smerov a budú pokračovať v aktivitách v tomto zmysle mimo EQUAL. Sú to sieť rotácie v zamestnaní vytvorená vďaka partnerstvu v Dubline, sieť miestnych samospráv v Dubline, zdravotné orgány v súvislosti s otázkami ľudských zdrojov a sieť komunitných organizácií a organizácií dobrovoľného sektora v meste, ktorá rozvíja sériu opatrení s dopadom na hlavné smery nezávisle od EQUAL.

***TIP: Snažte sa zabezpečiť trvalú udržateľnosť iniciatívy alebo partnerstva včasným zapojením správnych ľudí!***

## PRÍLOHA S ĎALŠÍM VYSVETLENÍM A PRÍKLADMI

Táto príloha obsahuje usmernenie Komisie o hodnotení, partnerských dohodách, duševnom vlastníctve a mainstreamingu. Toto usmernenie sa tu uvádza ako referenčný zdroj, keďže ho už všetky členské štáty zakomponovali do národných smerníc.

### **Hodnotenie**

#### Kľúčové otázky zabezpečenia efektívneho hodnotenia

1. Kompetencie pre hodnotenie je nutné definovať včas. To môže osobitne pomôcť upresniť ciele a logiku intervencie. Následné hodnotenie sa takto môže uľahčiť a skvalitniť. Všeobecne pre zabezpečenie nezávislosti konečného hodnotenia by bolo najlepšie použiť iné hodnotiace tímy a zdroje na priebežné hodnotenie a na konečné hodnotenie.
2. Posudzovatelia musia hneď na začiatku hodnotenia zabezpečiť, aby bol vytvorený realistický plán hodnotenia a objasniť, na aký účel budú výstupy hodnotenia slúžiť. Musia si byť vedomí, že hodnotenie vychádza na zmar, ak sa jeho nálezy nekomunikujú.
3. Všetky subjekty, ktorých sa problematika dotýka, by mali byť podľa možnosti do hodnotenia zapojené od začiatku. Takto sa zabezpečí, že dizajn a plán hodnotenia zahrnie ich priority a agendy. Na druhej strane môže byť potrebná selekcia v tom, ktoré „hlasy“ v konečnej podobe agendy hodnotenia budú určujúce, aby sa zachovalo zacielenie hodnotenia a jeho praktická uskutočniteľnosť.
4. Interaktívny prístup prostredníctvom pravidelného stretávania sa riadiaceho výboru zabezpečí, aby si všetci boli vedomí, aké možnosti voľby je potrebné priebežne zvažovať. Posudzovateľom tiež zaisťujú dostatočnú podporu, prístup k informáciám a informovanosť o zmenách kontextu.
5. Dôležitosť otázok pri plánovaní postupu hodnotenia by sa nemala preháňať. Inak vzniká pokušenie zhromažďovať veľké množstvá údajov a vytvoriť technicky prepracované indikátory, ktoré majú na prax alebo politiku malý dopad. A je tu ešte problém formulácie otázok takým spôsobom, aby bola pravdepodobnosť, že sa bude dať na ne odpovedať, vysoká. Hoci ide o technickú otázku, aj tu je potrebné mať na pamäti účel ich použitia.

#### Minimálny obsah podmienok zadania pre hodnotenie

- Regulačný rámec
- Rozsah hodnotenia
- Hlavní užívatelia a dotknuté subjekty štúdie
- Hodnotiace a výskumné otázky, vrátane požiadavky na vhodné indikátory
- Dostupné vedomosti
- Hlavné metódy a techniky, ktoré sa použijú
- Časový plán
- Indikatívny rozpočet
- Požadované kvalifikačné predpoklady tímu
- Štruktúra návrhu
- Pravidlá pre podania a kritériá rozhodovania

#### Kritériá kvality pre posudzovateľov

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

### Kritériá kvality výstupu:

- Uspokojiť potreby v súlade so zadaním
- Relevantné zameranie a pokrytie
- Zdôvodnený dizajn a metódy
- Použitie dôveryhodných údajov
- Solídna analýza
- Vierohodné výsledky súvisiace s analýzou a údajmi
- Nestranné závery bez predpojatosti preukazujúce dobrý úsudok
- Zrozumiteľná správa so stručnými súhrnmi a podpornými údajmi v prílohách

### Kritériá kvality procesu:

- Dobre navrhnuté podmienky zadania
- Dobrý proces výberového konania
- Efektívny dialóg a spätná väzba počas celého hodnotiaceho procesu
- Dostupnosť dostatočných informačných zdrojov
- Dobré riadenie a koordinácia hodnotiaceho tímu
- Efektívne šírenie správ a výstupov smerom k riadiacemu výboru a riadiacim pracovníkom stratégie / programu
- Efektívne šírenie smerom k dotknutým subjektom

Viac informácií nájdete v dokumente: Hodnotenie sociálno-ekonomického rozvoja (Evaluation of socio-economic development): [www.evaled.info](http://www.evaled.info)

### Základné prvky vo všetkých dohodách o partnerstvách

- diagnostika a posúdenie špecifických **problémov** vo vzťahu k vylúčeniu z trhu práce, diskriminácii a nerovnosti, ktoré je potrebné riešiť;
- **analýza dotknutých subjektov**; identifikácia a diskusia o záujmoch a očakávaniach ľudí, skupín alebo organizácií, ktoré môžu mať vplyv alebo môžu byť ovplyvnené dosiahnutým a overeným riešením a popis úloh príslušných dotknutých subjektov v rámci rozvojového partnerstva;
- **ciele a stratégia** na ich dosiahnutie odrážajúce ponaučenie z prvého cyklu EQUAL a z iných opatrení ;
- popis **predpokladov**, rizík a požiadavok flexibility;
- podrobný **pracovný program**, doplnený realistickým **rozpočtom**, rozčleneným na aktivity a náklady na národnej i nadnárodnej úrovni;
- jasná identifikácia **úloh všetkých partnerov**, vrátane dohôd o **vedení a riadení** partnerstva a spravovaní **finančnej podpory**, najlepšie s použitím spoločne odsúhlaseného systému;
- metodika a mechanizmy **priebežného hodnotenia** aktivít a výsledkov , vrátane popisu overiteľných **indikátorov**, ktoré naznačia ako sa budú ciele, výstupy a výsledky merať a hodnotiť ;
- stratégia a mechanizmy pre implementáciu prístupu komplexného riešenia **rovnosti pohlaví** (gender mainstreaming) ;
- preukázanie finančnej uskutočniteľnosti : ak sa vyžaduje, preukázať aj schopnosť **spolufinancovania**;
- odhodlanie rozvojového partnerstva, vrátane jeho nadnárodných partnerov:
  - spolupracovať pri aktivitách ovplyvňovania hlavných smerov na národnej a európskej úrovni.

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

- zabezpečiť transparentnosť: prístup verejnosti k získaným výsledkom (produktom, nástrojom, metódam a pod.).
- budovať kapacity ty a posilňovať splnomocnenie: rozvojové partnerstvo má schopnosť mobilizovať a umožňovať rôznym účastníkom efektívne spolupracovať na spoločnej stratégii. Osobitná pozornosť sa bude venovať zabezpečeniu toho, aby sa všetci aktéri, t.j. verejné orgány, verejné služby zamestnanosti, MVO, podnikateľský sektor (s dôrazom na malé a stredné podniky) a sociálni partneri mohli angažovať v čase trvania partnerstva. Rozvojové partnerstvo musí preukázať, že všetci partneri sa plne zapojili do plánovania a prípravy Dohody o rozvojovom partnerstve.
- mať učebného ducha: schopnosť a ochotu učiť sa od iných a aktívne spolupracovať pri budovaní sietí, šírení a aktivitách na podporu hlavných smerov na národnej a európskej úrovni.

Odporúča sa zahrnúť aj dohody o procedúrach auditu, právach duševného vlastníctva, používaní loga, pohľadávkach a pod.

Zdroj: Oznámenie Komisie, ktoré stanovuje smernice pre druhé kolo iniciatívy Európskych spoločenstiev EQUAL (Commission communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL)  
[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0840en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf)

### **Duševné vlastníctvo**

Rozširovanie do bežnej praxe (mainstreaming) je možné jedine vtedy, ak majú členské štáty, EK a všetky ostatné strany (organizácie a občania) prístup k produktom EQUAL. Existencia takýchto „prístupových práv“ (vrátane práva na používanie a rozširovanie produktov) musí byť rozvojovým partnerstvám zrejmá. Uplatnenie týchto práv však môže viesť k porušeniu práv duševného vlastníctva osôb, ktoré produkt vyvinuli. S cieľom zabrániť neskorším konfliktom je potrebné, aby všetky zmluvné strany túto otázku vyriešili už pri zahájení.

Akékoľvek komerčné prínosy z využívania produktov počas obdobia financovania sa musia odčítať z verejných zdrojov (členského štátu a EÚ). S ohľadom na produkty používané po ukončení financovania (ak je to prípustné podľa zákonov členského štátu) musí byť každé know-how, vyvinuté počas obdobia financovania, ostat' prístupné členskému štátu, EK a všetkým ostatným záujemcom.

Navrhujú sa dva spôsoby riešenia tejto otázky:

**Prvou** alternatívou je zabezpečiť prenos práv duševného vlastníctva rozvojových partnerstiev a ich členov na riadiace orgány. Toto by umožnilo príjemcom prenesených práv používať produkty vo svojom vlastnom záujme (najmä pri šírení a mainstreamingu).

V záujme efektívnosti musia všetky strany, ktoré pracovali na vývoji produktu takýto prenos akceptovať. Ak však chcú rozvojové partnerstvá alebo jeho partneri pri ukončení iniciatívy EQUAL využívať svoje produkty na komerčnom základe (ak je to podľa zákonov členského štátu prípustné), je možné práva duševného vlastníctva preniesť späť na rozvojové partnerstvá alebo jednotlivých partnerov, a tak zabezpečiť plnú efektívnosť ich využívania. V tejto fáze môže byť dosahovanie súhlasu všetkých partnerov s následným prenosom práv duševného vlastníctva dosť komplikované.



## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Podľa **druhej** alternatívy by sa riadiace orgány a Európska komisia dohodli s rozvojovými partnerstvami a partnermi, že riadiace orgány a EK majú právo prístupu ku všetkým produktom, ktoré vyvinuli partnerstvá a partneri. Ďalej by mali členské štáty a Európska komisia právo používať a rozširovať tieto produkty. Inými slovami, rozvojové partnerstvá a ich členovia by udelili členským štátom a Európskej komisii „licenciu“. Rozvojové partnerstvá a ich členovia by však ostali napriek tomu držiteľmi duševných práv na svoje produkty, čo by im uľahčilo po ukončení obdobia financovania, ak je to podľa práva príslušných členských štátov prípustné, komerčne využívať svoje projekty.

Keďže prístup, používanie a rozširovanie výsledkov EQUAL môže viesť k „porušeniu“ práv duševného vlastníctva rozvojových partnerstiev a ich členov, odporúča sa vyriešiť túto otázku dohodou medzi partnermi v dostatočnom predstihu, najlepšie už v Dohode o rozvojovom partnerstve. Samozrejme, takúto dohodu by mal pozorne skontrolovať právny poradca v zmysle súladu s vnútroštátnym právom.

### Mainstreaming

Integrovať a zapracovať nové myšlienky a prístupy do politiky a praxe býva náročné. Je na každom rozvojovom partnerstve, aby poskytlo dôkazy o účinnosti, efektívnosti a vhodnosti alternatív pri realizovaní inkluzívnej politiky trhu práce, ktoré je možné prenášať do iných členských štátov a využívať vo veľkom meradle.

S cieľom dosiahnuť maximálne využitie EQUAL musia sa výsledky analyzovať, tak aby:

- zistili valí faktory ktoré spôsobujú nerovnosti a diskrimináciu, a monitoroval a analyzoval sa vplyv alebo potenciálny vplyv rozvojových partnerstiev na priority politiky a rôzne dôvody diskriminácie a nerovnosti na trhu práce
- zistili a zhodnotili faktory, ktoré vedú k dobrej praxi a aby
- poskytli štandard na porovnávanie výkonu.

Aktivity by sa potom nemali obmedziť iba na rozširovanie, ktoré je len jedným z krokov procesu mainstreamingu. Tak ako pri laboratórnom experimentovaní, musia sa výsledky experimentu dať do širšieho (ekonomického, politického, kultúrneho, organizačného) kontextu, ak majú byť trvalo udržateľné. Výsledky EQUAL sa musia stať súčasťou systematického prístupu k iným stratégiám a programom realizovaným na lokálnej, regionálnej, národnej a európskej úrovni.

Je povinnosťou rozvojových partnerstiev zúčastňovať sa aktivít mainstreamingu ako súčasť ich pracovného programu, vrátane tých aktivít, ktoré organizujú riadiace orgány (napr. prostredníctvom svojich tematických sietí). Okrem toho pre aktivity mainstreamingu sú v programe EQUAL dostupné ďalšie zdroje. Tieto dodatočné zdroje je možné využívať na:

- a) Mainstreaming inovácií EQUAL (aktivita 3) – z prvého alebo druhého kola. Prihlášky môžu rozvojové partnerstvá podávať riadiacim orgánom za partnerstvo, skupinu alebo za *ad hoc* zostavené konzorciá partnerov rozvojových partnerstiev, multiplikátorov a expertov.
- b) Riadiace orgány môžu financovať doplnkové aktivity mainstreamingu (aktivita 3), ako napríklad príručky, manuály dobrých postupov alebo iné nástroje, ktoré vypracujú rozvojové partnerstvá ako súčasť spolupráce v rámci európskych tematických skupín.

## EQUAL – PRÍRUČKA PRE ROZVOJOVÉ PARTNERSTVÁ

Zdroj: Oznámenie Komisie, ktoré stanovuje smernice pre druhé kolo iniciatívy Európskych spoločenstiev EQUAL (Commission communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL)  
[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0840en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf)