

Priročnik za razvojna partnerstva pobude EQUAL

Učenje iz izkušenj partnerstev pobude EQUAL

© Evropska komisija 2004. Razmnoževanje je dovoljeno z navedbo vira. Vsebina te publikacije ne odseva nujno uradnega mnenja ali stališča Evropske komisije.

Elektronska različica tega priročnika je na voljo na spletni strani EQUAL
<http://europa.eu.int/comm/equal>

KAZALO

1. UVOD V PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL.....	3
2. PARTNERSKI UČNI PROCESI, ZNANJA IN SPRETNOSTI.....	7
3. PRIPRAVLJALNO DELO: OCENJEVANJE IZHODIŠČNE TOČKE	11
4. PRIPRAVLJALNO DELO: ISKANJE PARTNERJEV.....	15
5. UVAJANJE: NAČRTOVANJE PARTNERSTVA	21
6. UVAJANJE: FORMALIZACIJA IN IZGRADNJA PRAVEGA PARTNERSTVA ..	26
7. RAZVOJ IN PREIZKUŠANJE: UPORABA SISTEMOV ZA SPOROČANJE, POROČANJE IN OCENJEVANJE.....	31
8. RAZVOJ IN PREIZKUŠANJE: OHRANJEVANJE VKLJUČENOSTI IN ZAVEZANOSTI	35
9. VKLJUČEVANJE V POLITIKE IN NADALJNJE UKREPANJE	39
PRILOGA	42

1. UVOD V PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Ta zbirka kratkih pregledov je namenjena usmerjanju razvoja uspešnih razvojnih in transnacionalnih partnerstev pobude EQUAL. Temelji na rezultatih kratkega učnega projekta, v katerem je sodelovala skupina osmih razvojnih partnerstev iz vse Evrope in ki je bil usmerjen v:

- opredelitev ključnih pomembnih področij za razvoj uspešnih partnerstev
- preučitev predhodnih učnih izkušenj o partnerstvu
- pripravo priporočil za druga partnerstva pobude EQUAL

Z oblikovanjem **partnerske učne skupine** se je razvojna partnerstva spodbudilo k razmisleku o vprašanjih in izzivih, s katerimi so se srečevala med pripravljanim delom, uvajanjem, razvojem in preizkušanjem, vključevanjem v politike (*mainstreaming*) in pripravami za nadaljnje ukrepanje.

Opredelitev uspeha

Osrednjega pomena pri učnem projektu je bila potreba po razumevanju, kaj partnerstvom pobude EQUAL pomeni izraz “uspeh”. Projekt je obravnaval to vprašanje tako, da je skušal oceniti **koristi partnerskega pristopa** kot najboljšega načina za doseg ciljev pobude EQUAL. To je vključevalo ocenjevanje vrednosti partnerstva za:

- **partnerske organizacije** – kakšne koristi od sodelovanja v partnerstvu imajo različni partnerji
- **osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, in druge interesne skupine** – koliko se rezultate projektnih dejavnosti za ciljne skupine in širšo skupnost prizna za učinkovite in trajnostne
- **stopnjo politik in institucionalne spremembe** – koliko projektne dejavnosti vplivajo na ustanove in koliko so vključene v politike zaposlovanja in politike socialne vključenosti za zagotovitev dolgoročnega učinka in vključevanja

Priznavanje in razumevanje “napak” in/ali “neuspehov” ter zagotavljanje, da se druga partnerstva iz tega kaj naučijo, je zelo pomembno pri opredelitvi dejavnikov “uspeha”. S preučitvijo učinkovitih in neučinkovitih rešitev je projekt skušal razvozlati, katera posebna vprašanja in izzivi se pojavljajo med vzpostavljanjem in razvojem partnerstev pobude EQUAL ter katere strategije bi bile najbolj učinkovite za njihovo obravnavo.

Partnersko učenje

Projekt je preučil učne izkušnje, ki so jih razvojna partnerstva, vključena v projekt, štela za najbolj pomembne pri razvoju svojih partnerstev. Zaradi tega ugotovitve niso izčrpne in ne vključujejo vseh možnih vprašanj in izzivov pri izgradnji partnerstva. Hkrati je treba opozoriti, da orodja in tehnike, predlagani v tej brošuri, niso edine možnosti za delovanje v partnerstvu. Razvojna partnerstva lahko razvijajo in uporabljajo druge metode, ki jih brošura ne preučuje in ki so enako veljavne za obravnavo vprašanj, nanašajočih se na partnerstvo. Prav tako je pomembno opozoriti, da je bil projekt posebej osredotočen na procese pripravljalnega dela, uvajanja, razvoja in preizkušanja. Stalno raziskovanje, ki dodatno preučuje vključevanje v politike (*mainstreaming*) in pripravo za nadaljnje ukrepanje, ter podrobnejša preučitev nekaterih zastavljenih vprašanj bosta zagotovila večji vpogled v partnerstva pobude EQUAL in prispevala k njihovi učinkovitosti.

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Za sodelovanje v projektu je bilo izbranih osem razvojnih partnerstev iz sedmih različnih držav. Najpomembnejši cilj pri njihovi izbiri je bil zagotoviti predstavitev vsake države, ki je predložila projekt, pokritost vseh tem EQUAL in raznolikost partnerstev v smislu števila partnerjev in sektorjev. Vključena so bila naslednja partnerstva:

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

Njegov cilj je povezati socialne politične strategije in politične strategije trga dela z okoljsko politiko z odpiranjem bolj vidnih področij poslovanja za osebe, ki so ločene od trga dela, predvsem na področju ponovne uporabe in popravila naprav.

- **Belgija: Décrire (BEfr-20)**

Ustanovljeno za pomoč delavcem, ki so bili žrtve kolektivnih odpuščanj v Walloonu, z zagotavljanjem smernic za prerazporejanje in podpore za pomoč pri njihovi ponovni vključitvi v delovno silo. Sodeluje predvsem s sindikati, ki so ključni akterji pri podpiranju teh delavcev.

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

Njegov cilj je ponuditi inovativen odziv za strokovno vključitev ranljivih skupin na trg dela prek sodelovanja s centri za usposabljanje in agencijami za začasno zaposlovanje. Prednostnim skupinam se z delavnicami in sponzoriranimi dejavnostmi zagotavlja zaposlitveno usposabljanje, opismenjevanje in krepitev jezikovnih veščin ter strokovna podpora.

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

Pobuda zajema območje celotnega Dublina in vključuje 48 partnerjev iz različnih sektorjev, ki razvijajo nove in bolj inkluzivne modele zaposlovanja ter napredovanja pri delu za odpravo ustaljenih vzorcev izključenosti s trga dela in dolgoročne brezposelnosti. Partnerji si prizadevajo tudi za razvoj odprte in raznolike kulture zaposlovanja v Dublinu.

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

Prizadeva si izboljšati kakovost življenja za posebne in opredeljive skupine prosilcev za azil v opredeljivih fazah procesa odločanja o azilu in tako prispevati k razvoju najboljše človekoljubne prakse. Z vzpostavljanjem stikov z osebami in zagotavljanjem informacij se spodbuja boljša kakovost življenja za prosilce za azil iz vzhodne Evrope, Afrike in Azije.

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

Prizadeva si vzpostaviti celovit pristop k težavam, s katerimi se srečujejo najbolj ranljive skupine prebivalstva pri vstopu na trg dela, s posebnim poudarkom na spodbujanju pozitivne podobe družbeno odgovornih podjetij in družbeno razvrednotenih poklicev.

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

Prizadeva si dvigniti ozaveščenost skupin, kot so starejši občani, invalidne osebe, dolgoročno nezaposleni, manjšine in ljudje z dolgotrajnimi boleznimi, in spodbuditi njihovo vključitev na trg dela v državi z vse siromašnejšo ponudbo delovne sile, ki je posledica starajočega se prebivalstva in migracij.

- **Združeno kraljestvo: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

Prizadeva si odpraviti spolno razlikovanje v strojnem, gradbenem in tehnološkem sektorju z razvojem in vodenjem novih pristopov za odpravljanje večkratnih ovir, ki ženskam

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

preprečujejo opravljanje poklicev v teh sektorjih. Predvsem pa obravnava potrebo po kulturni spremembi v sektorju izobraževanja in usposabljanja.

Dodatne informacije so prispevala tudi druga razvojna partnerstva, kot so:

- **Portugalska: ConVidas (PT-2001-164) (Permanent Platform for Reconciliation)**
- **Portugalska: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- **Italija: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Najpomembnejši pri metodologiji projekta je bil **pristop aktivnega učenja**, ki je preiskave in učenje utemeljil na izkušnjah in dejavnostih, črpal iz znanja in izkušenj udeležencev ter poudaril razmišljanje in analizo:

Raziskave razpoložljivega gradiva partnerstev

Ustrezna gradiva iz pobude EQUAL in osmih razvojnih partnerstev so bila skupaj z ostalimi viri uporabljena za določitev ključnih vprašanj in tem, ki jih je bilo treba preučiti med projektom. Ta proces je omogočil tudi opredelitev ključnih podpornih virov za partnerstva EQUAL.

Uvodno srečanje

Na začetku projekta je bilo organizirano srečanje, na katerem naj bi se zastopniki razvojnih partnerstev spoznali in dobili jasno sliko o projektu ter tistem, kar se od njih pričakuje. Med fazami priprave, uvajanja, razvoja in preizkušanja izgradnje partnerstva je bila opravljena predhodna učna vaja za opredelitev ključnih vprašanj in določitev osnovnih pravil za praktično sodelovanje.

Mreža za e-učenje

Med razvojnimi partnerstvi se je vzpostavila mreža za e-učenje. V tem okviru je vsako partnerstvo opredelilo ključno vprašanje ali izziv, s katerim se je srečalo med razvojem partnerstva, orisalo, kako je do njega pristopilo, in navedlo, kaj je in/ali ni bilo učinkovito, ter zakaj je bilo po njihovem tako. Gradivo se je povzelo in razdelilo vsakih štirinajst dni.

Vprašalnik

Z vprašalnikom se je preučilo, kako so izbrana razvojna partnerstva obravnavala ključna vprašanja. Po prejetju odgovorov so se posebna vprašanja preučevala s telefonskimi pogovori z vsakim partnerstvom posebej.

Partnerska delavnica

Organizirana je bila delavnica, na kateri so razvojna partnerstva razpravljala in razmislila o učenju ter opravila vrsto skupinskih vaj za opredelitev znanj in spretnosti, potrebnih za izgradnjo partnerstva, preučitev inovativnih pristopov h ključnim izzivom in svetovanje drugim partnerstvom pobude EQUAL.

2. PARTNERSKI UČNI PROCESI, ZNANJA IN SPRETNOSTI

Izgradnja partnerstva vključuje pet ključnih procesov – pripravljajno delo, uvajanje, razvoj in preizkušanje, vključevanje v politike in načrtovanje nadaljnjih ukrepov, od katerih vsak zahteva posebna znanja in spretnosti. Poleg “trdih” tehničnih znanj in spretnosti, zadevni procesi vključujejo tudi vrsto “mehkih” znanj in spretnosti, vključno s sposobnostmi medosebne komunikacije in izgradnje partnerstva, ki so manj opazne, vendar ravno tako pomembne. Partnerstva morajo oceniti svoje zmogljivosti na področju znanja in spretnosti z opredelitvijo prednosti in slabosti ter odločitvijo, ali je na določenih področjih potrebno zunanje usposabljanje.

Pripravljajno delo: Ustrezna priprava temeljev: *“Pripravljajno delo ni samo prvo po vrstnem redu – je najbolj pomembno.”*

Pripravljajno delo je bistvenega pomena za razvoj trdnega in učinkovitega partnerstva. Vključuje natančno raziskovanje konteksta, v katerem si partnerstva prizadevajo delovati, in opredelitev najbolj ustrezne teme ali tem pobude EQUAL za obravnavo. Za ta proces je pomembno jasno razumevanje pobude EQUAL ter preučitev predhodnih partnerskih izkušenj na izbranem področju. Ključnega pomena za to fazo je opredelitev, izbira in vključitev partnerjev prek analize prednosti in slabosti morebitnih prispevkov različnih skupin. Prav tako je pomembno opredeliti širše zainteresirane strani in ustrezne povezave s stalnimi lokalnimi, nacionalnimi in regionalnimi procesi sprememb, ki bodo že od začetka vplivali na delo na področju vključevanja v politike. Osebam, ki so vključene v partnerstvo, bi v tej fazi koristila naslednja znanja in spretnosti.

KLJUČNA ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA PRIPRAVLJALNO DELO	
VKLJUČEVANJE	Reševanje upravnih zadev; razumevanje pomenov; razlikovanje med izrečenim in mišljenim
DVIGOVANJE OZAVEŠČENOSTI	Izmenjava izkušenj, pridobljenih pri začetnem delu, tem, sodelovanje z organi upravljanja pobude EQUAL, nacionalnimi podpornimi strukturami itd.
POSREDNIŠTVO	Približevanje partnerjev
USPOSABLJANJE	Pomoč, usposabljanje in podpora partnerjev, ki nimajo znanj in spretnosti, finančnih sredstev ali samozavesti za sodelovanje v partnerstvu, za povečevanje njihove učinkovitosti in uspešnosti
SPOROČANJE	Upoštevanje drugih; jasno predstavljanje razlogov za partnerstvo
PODPORA	Vodenje zgodnjih, notranjih in zunanjih razprav med različnimi možnimi partnerji
VODSTVO	Spretnost vodenja; občutek za soljudi in ozaveščenost ter odprt in vključevalen pristop
SPODBUJANJE	Spodbujanje vključevanja; podajanje vznemirljive vizije mogočega; dajanje energije
POVEZOVANJE V MREŽO	Določanje možnih partnerjev in vključevanje možnosti ter širših zainteresiranih strani v politike
PREPRIČEVANJE	Iskanje argumentov za spodbujanje možnih partnerjev
RAZISKAVE	Iskanje; izbiranje novih partnerjev z raziskovanjem na podlagi pozitivnih in negativnih meril; “oblikovanje celotne slike” v širšem kontekstu
OBVLADOVANJE ČASA	Zagotavljanje, da vse poteka po načrtih; omogočanje ravnovesja med eksperimentiranjem in raziskavami na eni in praktičnimi nalogami na drugi strani

Uvajanje: Zagotavljanje zavezanosti in pravične vključenosti v partnerstvo:

“Vsa učinkovita partnerstva so povezave, od katerih imajo koristi vse strani, in temeljijo na uresničevanju praktičnega programa obojestranskih koristi.”

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Partnerji pripravijo podlago za sodelovanje in zagotavljanje medsebojne zavezanosti. Zastopniki partnerjev se stalno srečujejo in razpravljajo ter ponovno preučujejo vprašanja, da bi dosegli jasno razumevanje ključnih načel in ciljev partnerstva. Enako pomembne so

KLJUČNA ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA UVAJANJE	
SPOROČANJE	Vzdrževanje odprtega dialoga za pridobitev zaupanja; razpravljanje o vseh vidikih dela; po potrebi preučevanje in revidiranje ter izmenjava informacij med partnerji
USKLAJEVANJE	Zastavljanje jasnih smernic in struktur; dodeljevanje vlog in odgovornosti; uporaba metodologij, ki temeljijo na jasno opredeljenih orodjih
ODLOČANJE	Demokratska izbira načinov odločanja
DIPLOMACIJA	Obziren odnos do različnih partnerjev
VODSTVO	Diplomatsko in tankočutno vodenje
UPRAVLJANJE	Dobro vodenje sestankov in srečanj; delovanje z jasno zastavljenimi strukturami in smernicami
POGAJANJA	Sposobnost vzpostaviti sodelovanje z različnimi partnerji, ki omogoča različne stile in pristope
PREPRIČEVANJE	Dokazovanje, da se lahko s partnerskim pristopom premaga težave, ki se pojavljajo pri samostojnem delovanju; prepričevanje vseh partnerjev, da je skupni pristop najboljši in da lahko vsi prispevajo k njegovemu delovanju
NAČRTOVANJE	Razvijanje načrtov dela in programov pobude; dodeljevanje nalog; srečanja itd.
PREGLEDOVANJE	Stalno preverjanje, spremljanje ter pregledovanje napredka in zavezanosti

metode za krepitev sodelovanja različnih skupin in vzpostavitev jasnih struktur in procesov odločanja. Dodelijo se vloge in odgovornosti za izvajanje del in zagotovi se sporazum o sodelovanju. Na tej stopnji so koristna naslednja znanja in spretnosti.

Razvoj in preizkušanje: Ocenjevanje inovativnosti in kakovosti rezultatov:
“Uresničevanje zastavljenega je zelo pomembno za vključevanje partnerjev.”

Med tem procesom partnerstvo začne razvijati svoje delo ter izpopolni mehanizme in sisteme na področjih, kot so sporočanje, poročanje in vrednotenje. Bistvenega pomena je zagotavljanje zavezanosti vseh partnerjev, preverjanje, da so cilji še vedno skupni, ter spremljanje izvajanja dogovorjenih nalog in doseganja napredka. Ravno tako je pomembno obvladovati raznolikost z vzdrževanjem odprtega in kritičnega dialoga, tako da se vrednost in uporabnost partnerske pobude lahko obravnavata z različnih vidikov. Na tej stopnji so pomembna naslednja znanja in spretnosti.

KLJUČNA ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA RAZVOJ IN PREIZKUŠANJE	
URAVNOTEŽENJE	Prizadevati si za pravičnost in ravnovesje – uporaba pristopa "korenček in palica"; postati dobri moderatorji
SPOROČANJE	Uporabljati odprt in kulturno občutljiv jezik; poenostavljati strokoven jezik; jasno opisati pobudo EQUAL vsem partnerjem in zainteresiranim stranem
OCENJEVANJE	Redno ocenjevati uspešnost in učinkovitost za zagotovitev, da delovanje pobude uresničuje cilje
FLEKSIBILNOST	Pripravljenost spremeniti stvari
IZMENJAVA INFORMACIJ	Obveščanje o dogajanju v organizacijah, ki so vključene v razvojna partnerstva; spodbujanje odprte razprave med partnerji od uvajanja pobude naprej; izmenjava naučenega zunaj partnerstva
VODSTVO	Zagotoviti, da so vsi partnerji motivirani in vidno vključeni v partnerstvo; prenašanje teorije v prakso; biti "demokratski diktator" – prepričati se, da so učinki realni in skladni s pobudo EQUAL, ne zgolj odključati postavk
UPRAVLJANJE	Zagotoviti, da administrativni sistemi dobro delujejo in da se upoštevajo datumi srečanj, zlasti če so te osebe zelo zaposlene ali gre za strateške partnerje
MENTORSTVO	Podpora partnerjem z organizacijskimi težavami, ki vplivajo na njihovo vključenost ali učinkovitost v partnerstvu; ali partnerjem, ki jim manjka samozavesti ali se počutijo izključene; pomagajte partnerjem rasti!
GRADNJA RAZMERJE	Neprestano negovanje formalnih in neformalnih odnosov!

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Vključevanje v politike: Prilagoditev in institucionalizacija rezultatov:

“Bistvenega pomena je vzpostavitev pristnih povezav z vplivnimi organizacijami za vključevanje v politike, kar omogoča, da se uspešni lokalni pilotni projekti vključijo v strategijo vključevanja v politike.”

“Zelo pomembni so interni kanali. Pobudo in njene rezultate je treba razširjati znotraj organizacij.”

Vključevanje v politike je treba med razvojem partnerstva obravnavati stalno, saj zajema vključitev rezultatov dela partnerske pobude in zagotavlja, da se rezultati lahko reproducirajo in sorazmerno povečajo za širši ekonomski, politični, kulturni in organizacijski vpliv. Za zagotovitev trajnostnih rezultatov je potreben sistematičen pristop. To vključuje vzpostavitev in razvoj stikov znotraj, med in prek drugih pobud, programov, mrež in ustanov na lokalni, nacionalni, regionalni in mednarodni ravni, ki so lahko zastopane v svetovalnih in izvajalskih organih partnerstva. Internalizacija partnerstva v organizacije, s katerimi je povezano, je lahko učinkovit način vključevanja v politike. Strategije za vključevanje v politike nujno zahtevajo intervencijo in podporo nacionalnih organov EQUAL. Na tej stopnji se treba v smislu znanj in spretnosti vključenih osredotočiti na naslednje.

KLJUČNA ZNANJA IN SPRETNOSTI	
SPOROČANJE	Pripovedovanje o vašem partnerstvu; sposobnost sporočanja koristi partnerskega pristopa širšim ciljnim skupinam ter znotraj, med in prek ustanov
KREATIVNO RAZMIŠLJANJE	Inovativno razmišljanje o možnostih za dolgotrajno spremembo znotraj, med in prek organizacij
VODSTVO	Prevzem ključne vloge pri sorazmernem povečanju in prenosu dobre prakse
UPRAVLJANJE	Obvladovanje možnosti za razširjanje sporočila partnerstva in kapitalizacija zvez ter priložnosti za to
POVEZOVANJE V MREŽO	Razvoj in vzdrževanje učnih mrež, znotraj katerih se lahko izmenjuje dobra praksa; Vključevanje ključnih ciljnih skupin in krovnih organizacij za vključevanje v politike
PREPRIČEVANJE	Prepričevanje o prednostih partnerskega pristopa z zavezanostjo in voljo, da se stvari premaknejo naprej

Nadaljnje ukrepanje: vzpostavitev strategije za stalne in trajnostne spremembe:

“Najhujše za partnerstvo je, da se ga ohranja zavoljo njega samega.”

To je “nadaljevalni” proces (“*moving-on*” process), v katerem se sprejemajo odločitve, kaj je treba storiti po tem, ko partnerstvo konča svoje delo. To lahko vključuje soglasje o ustrezni zaključitvi partnerstva ali razvoju nadaljnjega dela. Zajema tudi spraševanje, ali mora partnerstvo nujno vztrajati samo po sebi; katere strategije je treba vzpostaviti za zagotavljanje neke vrste kontinuitete in kdo mora prevzeti odgovornost za razvoj teh strategij. Bistveno je tudi zagotoviti trajnost rezultatov za osebe, ki so prikrajšane na trgu dela. Seveda se znanja in spretnosti razlikujejo glede na fazo razvoja partnerstva.

KLJUČNA ZNANJA IN SPRETNOSTI	
SPOROČANJE	Izmenjava in proslavljanje uspehov in dosežkov, tako notranje kot zunanje
OCENJEVANJE	Ocena dosežkov partnerstva in katere možnosti nadaljevanja so za to najbolj primerne
PODPORA	Podpiranje dialoga in razprave o nadaljnjem ukrepanju in strategijah za to; omogočiti partnerstvu, da razpade ali se nemoteno in učinkovito nadaljuje
VODSTVO	Spodbujanje partnerjev, da o nadaljevanju razmišljajo že od samega začetka
UPRAVLJANJE	Obvladovanje sprememb in vključitev drugih v ta proces, tako da je pregleden
NAČRTOVANJE	Načrtovanje strategij za nadaljnje ukrepanje v zgodnji fazi; iskanje pravih ljudi, ki strategije vodijo naprej

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Horizontalne teme

Na izgradnjo partnerstva vpliva vrsta horizontalnih tem. Te so glede na posebne procese podrobneje orisane v kratkih pregledih in vključujejo:

Kontekst: zavedanje, da na vsa partnerstva vplivajo posebne razmere, v katerih delujejo, in da najbolje delujejo v spodbudnem lokalnem okolju. Kontekstualni dejavniki stalno vplivajo na partnerstva, ključnega pomena za trajnost partnerstva pa je, da se sprejmejo in se jim prilagodi.

Krepitev: vključevanje oseb, ki so prikrajšane na trgu dela, ali organizacij, ki jih zastopajo, kot partnerje ali zainteresirane strani v razvoj dela partnerstva.

Zaupanje: razvoj medsebojnega spoštovanja prek jasnega razumevanja vseh partnerjev in njihovih razlogov za sodelovanje v partnerstvu ter spodbujanje preglednosti v vseh dejavnostih, ki se nanašajo na partnerstvo.

Jezik: doseganje enotnega razumevanja izrazov iz različnih jezikovnih plasti, vključno z nacionalnim jezikom; različna sektorska/organizacijska terminologija; terminologija EQUAL; kulturno ozaveščen jezik in sama partnerska terminologija.

Vodstvo: vključevanje oseb z različnimi vodstvenimi pristojnostmi, tako da lahko različni partnerji skupaj rešujejo izzive. Zagotavljanje preglednosti in jasne opredeljenosti vodstvenih vlog ter dogovor, da se vloge lahko sčasoma spremenijo.

Inovativnost: dokazovanje inovativnosti s kreativnimi načini obravnavanja tem pobude EQUAL skupaj s svežimi pristopi ali razvijanjem in izboljšanjem že obstoječih metod in orodij.

Znanja in spretnosti: uporaba “trdih” in “mehkih” znanj in spretnosti in ocenjevanje razpoložljivih znanj in spretnosti z opredelitvijo prednosti in slabosti ter potreb po usposabljanju.

Prilagodljivost: biti dovolj prilagodljivi za sprejetje notranjih in zunanjih sprememb ter prilagajanje nanje in uporaba kreativnih metodologij in orodij za doseg tega.

Podpora organov upravljanja in nacionalnih podpornih struktur: razvoj trdnih odnosov z nacionalnimi organi pobude EQUAL skozi celoten razvoj dela.

Premagovanje ovir: reševanje težav z odprto razpravo in sprejem fleksibilnega pristopa, s pripravljenostjo na uvedbo sprememb za regeneracijo partnerstva po konfliktih.

Čas: upoštevati čas, ki je potreben za izgradnjo in razvoj partnerstva, ter različne partnerske časovne okvire in tisto, kar jih pogojuje.

Preučevanje: uporaba jasnih strategij za preučevanje, spremljanje in ocenjevanje za omogočanje nemotenega razvoja partnerstva.

3. PRIPRAVLJALNO DELO: Ocenjevanje izhodiščne točke

Poznavanje pobude EQUAL

Ključnega pomena za pripravljalo delo so informacije o pobudi EQUAL in jasno razumevanje njenih ciljev ter delovanja (vključno s strategijo in postopki) – zlasti za okrepitev pravil in predpisov – kot tudi izkušnje, pridobljene s sodelovanjem v podobnih pobudah o temah EQUAL in/ali sodelovanjem z ES.

Na spletni strani pobude EQUAL so vsi podrobni podatki o programu in vrsta praktičnih informacij in priročnikov z nacionalnih spletnih strani: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Podpora organov upravljanja in nacionalnih podpornih struktur

Pri spodbujanju in pospeševanju partnerstev med njihovim celotnim razvojem je pomembno imeti možnost dostopa do informacij in nasvetov teh organizacij in njihove uporabe. Poleg usklajevanja informacij pobude EQUAL na nacionalni ravni s priročniki in spletnimi stranmi, se dodatna koristna podpora zagotavlja z rednimi srečanji ali telefonskimi stiki; namigi o drugih razvojnih partnerstvih ali pobudah ES, iz katerih se lahko pridobi znanje; organizacijo nacionalnih delavnic, na katerih se lahko vzpostavijo neuradni stiki in mreže znotraj pobude EQUAL ter pridobijo informacije o nacionalnih/mednarodnih dogodkih ali stikih, ki so lahko zanimivi v zvezi z določenim vprašanjem ali temo.

NAMIG: Zaupajte in gradite odnose z organi upravljanja in nacionalnimi podpornimi strukturami!

Raziskovanje in preučevanje konteksta

Razvojna partnerstva pobude EQUAL se razvijajo v mednarodnem kontekstu, v katerem se vse bolj priznava, da so partnerstva med različnimi sektorji in regijami možnost za rešitev perečih družbenih izzivov. Bistvenega pomena je upoštevati, da na vsa partnerstva vplivajo posebne ekonomske, politične, kulturne in družbene razmere, v katerih delujejo. Partnerstva se zdijo najbolj uspešna, če se ustvarijo lokalne razmere, ki spodbujajo njihov razvoj. To lahko vključuje pozitivne vladne politike, podporne pravne in regulativne okvire ter obstoj posredniških organizacij in/ali ključnih posameznikov, ki so sposobni združiti različne ustanove. Če so tovrstni okoljski dejavniki omejeni ali ne obstajajo, se partnerstva srečujejo s težavami, ki vplivajo na njihov uspeh tako nacionalno kot tudi transnacionalno.

Priprava podlage za vzpostavitev partnerstva vključuje raziskovanje in preučevanje posebnega konteksta, v katerem namerava partnerstvo delovati, in opredelitev ključnih vprašanj, ki se lahko rešujejo v okviru pobude EQUAL. To zahteva:

- pazljivo preučitev potreb oseb, ki so prikrajšane na trgu dela, in nadaljnje temeljno načelo partnerstva pri reševanju vrste vprašanj:
 - Kateri dokazi kažejo, da se je treba lotiti predlaganega dela?
 - Kaj je bilo že storjeno in kdo je to naredil?
 - Kakšen je učinek preteklih dejavnosti?
 - Kaj se lahko naučimo iz preteklih poskusov?
 - Kaj hočemo doseči?
- opredelitev širših virov – finančnih in nefinančnih
- oceno predhodnih izkušenj prek povezav z ustreznimi organizacijami in mrežami, ki imajo dolgo tradicijo dela na tem področju, in določitev partnerstev, ki se že ukvarjajo s

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

podobnimi temami – razvojna partnerstva se velikokrat lahko prilagodijo delu že obstoječega partnerstva, organizacije ali pobude.

RAZMERE, KI OMOGOČAJO DELOVANJE razvojnih partnerstev

Vzpostavitev in delovanje razvojnih partnerstev pobude EQUAL v Grčiji: Zakon 2956/2001 (člen 42)

Za olajšanje izvajanja pobude EQUAL s “strateškimi”, “učinkovitimi” in “trajnimi” partnerstvi, ki združujejo vse ustrezne akterje, je bil sprejet Zakon 2956/2001 (člen 42). Ta zakon s predpisi ureja in ponazarja zadeve, kot so:

- pravni položaj razvojnih partnerstev (neprofitne zasebne pravne osebe)
- postopki odločanja
- upravna telesa razvojnih partnerstev, njihove obveznosti in pooblastila
- udeležba javnih organizacij ter centralnih in regionalnih upravnih organov
- izdajanje skupnih odločb ministra za gospodarsko načrtovanje ter ministra za delo in socialne zadeve, ki s predpisi urejajo vse zadeve, povezane z izvajanjem, uporabo, upravljanjem, financiranjem, ocenjevanjem in nadzorom razvojnih partnerstev pobude EQUAL

Vzpostavitev in delovanje razvojnih partnerstev pobude EQUAL v skladu z zakonskimi določbami je doslej imelo za posledico:

- večsektorsko naravo grških razvojnih partnerstev. Člani vključujejo centre za poklicno usposabljanje, sindikate, gospodarske zbornice, nepridobitne organizacije, združenja, zasebna podjetja, regionalne in lokalne organe (npr. občine itd.), službe in subjekte javnega sektorja ter nevladne organizacije
- partnerji, ki se razlikujejo glede na pravni položaj in velikost, dokaj enakopravno sodelujejo v razvojnih partnerstvih
- vsi partnerji razvojnega partnerstva sodelujejo pri postopkih upravljanja in odločanja
- kljub začetnim težavam razvojna partnerstva kažejo kohezijo. Prijavljeni so bili zelo redki primeri izstopa partnerjev in če se jo to zgodilo, so jih nadomestili novi partnerji, ki jih je priporočil upravni odbor razvojnega partnerstva
- statut razvojnih partnerstev jasno razlikuje vloge partnerjev v razvojnem partnerstvu in način izdajanja odločb
- upravni odbor lahko zaključi seje z navadno večino in mu ni treba sklicati plenarnega zasedanja, kar razvojnim partnerstvom omogoča prilagodljivost pri izdajanju odločb
- možnost ustanavljanja odborov in sodelovanja v zakonsko določenih mehanizmi za nadzor dela ter računovodski nadzor plačil partnerjem razvojnih partnerstev omogočata, da spremljajo napredek izvajanja razvojnih partnerstev
- imenovanje administratorja in usklajevalnega partnerja na podlagi njegovega/njenega dokazanega znanja in izkušenj pri ustreznem izvajanju in upravljanju zagotavlja uravnoteženo komunikacijo ter hiter pretok informacij med partnerji in organom upravljanja. Prav tako tudi podpira “šibkejši” in manj “izkušene” partnerje pri izvajanju in upravljanju razvojnega partnerstva

NAMIG: Podrobno preučite možnosti in izzive za izgradnjo partnerstva v vašem posebnem kontekstu!

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

Nadgradnja že obstoječega dela ali partnerstev

NADGRADNJA PREDHODNEGA ZNANJA IN IZKUŠNJE IZ SODELOVANJA V PARTNERSTVU

Avstrija: RepaNet

ARGE Muellvermeidung (Združenje za preprečevanje nastajanja odpadkov) je usklajevalni partner razvojnega partnerstva RepaNet. To združenje je nevladna in dobro poznana organizacija za mrežno povezovanje, ustanovljena leta 1982 za ustvarjanje novih zaposlitvenih možnosti v okoljskem sektorju. Med letoma 1995 in 2000 je bil ARGE koordinator dveh projektov ADAPT in projekta EMPLOYMENT (predhodniki pobude EQUAL). Pobuda EQUAL je bila izziv za vzpostavitev neprecedenčne mreže za ravnanje z odpadki in odpiranje vidnejših področij dela za osebe, odrinjene s trga dela v Avstriji. ARGE je izbral temo (storitve popravi kot novega trenda v okoljskem sektorju v Avstriji) in vse potencialne partnerje. Veliko število nevladnih organizacij je bilo izbranih na podlagi regionalne dobre prakse. Nacionalne organizacije so bile izbrane zaradi svoje zmožnosti za vključevanje v politike, zajemale pa so Zvezno ministrstvo za okolje, Gospodarsko zbornico in Zvezo zaposlenih v zasebnem sektorju (obe sta že imeli oddelke za okoljske zadeve s proaktivnimi uradniki) ter Nacionalno združenje za ravnanje z odpadki (članice tega združenja so vse avstrijske občine).

Belgija: Décrire

DÉCRIRE je bil ustanovljen iz že obstoječega partnerstva treh organizacij: FOREM (organizacija javnega zaposlovanja za zaposlovanje in usposabljanje v regiji Walloon), ki se že 25 let ukvarja z brezposlenimi osebami iz okvira kolektivnih odpuščanj v regiji Walloon, pri čemer vedno deluje v partnerstvu s sindikalnimi organizacijami, včasih pa tudi z organizacijami za trgovino in industrijo. CAREMPOI – sindikalno partnerstvo, ki je že sodelovalo z organizacijo FOREM pri programih družbenega in poklicnega vključevanja oseb, ki so izgubile delo po zaprtju industrijskih obratov. CEFRET (Centre de Formation Textile – Izobraževalno središče za tekstilno industrijo) – partnerstvo sindikata tekstilne industrije in organizacije za tekstilno trgovino in industrijo, katerega cilj je obdržati bivše delavce v tekstilnem sektorju tako, da se jim omogoči preusposabljanje, prilagoditev na nove tehnike in premestitev. Partnerstvu se je pridružila tudi Université Libre de Bruxelles. Univerza se ukvarja z akademskim raziskovanjem prerazporejanja delovne sile.

ZDRUŽENO KRALJESTVO: JIVE (Intervention) PARTNERS, Združeno kraljestvo

Gonilna sila za to razvojno partnerstvo je bilo obstoječe partnerstvo dveh organizacij (Lets TWIST), ki je bilo oblikovano po uspešno izvedenem projektu Employment Initiative (Spodbude za zaposlovanje). Eden od teh partnerjev je postal vodilni partner partnerjev JIVE. Razvojno partnerstvo je zrastle iz osnovne želje po razširitvi dela, ki ga je partnerstvo Lets TWIST opravilo na regionalni ravni, v nacionalno areno, in potrebe po "preizkusnih" organizacijah. Širši okvir za delovanje je obstajal že pred vzpostavitvijo partnerstva. Nekatere spremembe so bile narejene v sodelovanju z enim od partnerjev iz nevladne organizacije, s katero smo bili ideološko močno povezani. Te tri organizacije so postale osrednja upravljalna skupina, nevladna organizacija pa je delovala kot krovna organizacija za druge nevladne organizacije, ki so se želele priključiti k partnerstvu. Skupaj smo napisali tudi vse vidike ponudbe.

Številna partnerstva pobude EQUAL se prilagajajo že obstoječim partnerstvom ali gradijo na povezavah in mrežah z organizacijami, ki jih dobro poznajo in so z njimi že sodelovala.

Prednosti:

- obstoj skupnega razumevanja številnih zadevnih vprašanj.
- cilji se lažje dosežejo, ker se partnerji medsebojno poznajo, poznajo način delovanja in zanesljivost drug drugega
- trdne lokalne povezave in prakse se lažje nadgrajujejo na regionalni ravni
- zaupanje se lažje doseže, če je bil obstoječi odnos že vzpostavljen

Slabosti:

- ni vnosa svežih idej, novih vrst organizacijskih ali delovnih metodologij
- razvijanje povezav s tistimi, ki so vajeni dela na določen način, je lahko dolgotrajno
- lahko je drago, saj lahko vključuje uporabo notranjih virov za vzpostavljanje povezav

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

- oblikovanje dejanske skupne pobude utegne biti težavno, saj se partnerji, ki niso “izvirni” člani, lahko počutijo odrinjeni

Začetek novega partnerstva

Prednosti:

- sveži in bolj inovativni pristopi k vprašanjem, pobudam in metodologijam
- raznolikost idej z možnostjo razvoja številnih različnih pobud, ki vključujejo prikrajšane skupine
- vzpostavijo se novi stiki in znanja
- posamezniki in partnerji se medsebojno dobro spoznajo, saj začnejo iz nič

Slabosti:

- težje se vzpostavi skupen pristop
- daljša izgradnja zaupanja
- zelo zahtevno v smislu dela in časa, ki sta potrebna, da se stvari spravijo v tek

NAMIG: Pri vzpostavljanju novega partnerstva si vzemite čas za kreativen razmislek o vprašanjih!

4. PRIPRAVLJALNO DELO: Iskanje partnerjev

Opredelitev in izbira partnerjev

Partnerstva pobude EQUAL se ne začnejo v izoliranem okolju. Začetna organizacija ponavadi prevzame pobudo pri razvoju ideje o partnerstvu in začne s procesom iskanja možnih partnerjev in virov. Ključnega pomena pri pripravljalnem delu sta opredelitev "pravih" akterjev za partnerstvo in doseganje sporazuma o njih. Pomembno je, da vsak potencialni partner naredi oceno tveganj in koristi vključenosti v partnerstvo. To vključuje tudi analizo različnih prednosti in slabosti kar je še posebej pomembno, če partnerstvo ne nadgrajuje že obstoječega partnerstva ali stikov z znanimi organizacijami.

ZAČETEK PARTNERSTVA

Švedska: Raznolikost v Västernorrlandu

Neuradna šestčlanska delovna skupina je bila ustanovljena na prvem srečanju dvajsetih organizacij julija 2000. Vključevala je Združenje organov lokalnih skupnosti, dva okrožna odbora, dve nevladni organizaciji in en regionalni zavod za socialno zavarovanje. Izbran je bil vodja projekta za določitev partnerskega procesa s pripravo skupna idej, ki so jih prispevale vse državne občine, v katerih je bila vzpostavljena pobuda EQUAL. Prvi inventar je vključeval približno dvesto oseb. Maja 2001 je bilo organizirano enodnevno srečanje petdesetih udeležencev, ki so skupinsko razpravljali o idejah pobude EQUAL. Začetek je temeljil na idejah in na tej stopnji se še ni razpravljalo o morebitnem partnerstvu. Podrobno je bilo opisanih okoli trideset idej, dvanajst od teh je bilo izbranih za dejanske projekte pobude EQUAL. Na koncu jih je bilo sedem financiranih in uresničenih. V tem času se je postopoma vključilo štirinajst partnerjev za razvojno partnerstvo. Nekateri od teh so se pojavili naravno, saj so bili odgovorni za vprašanja in ciljne skupine, s katerimi so se ukvarjale ideje/projekti, drugi pa so se vključili kot finančni partnerji, ki niso neposredno sodelovali v projektu. Vzporedno s tem delom so se v proces vključili številni lokalni in regionalni organi oblasti, občine in organizacije, da bi se oblikovala vizija za celotno državo. Vizija je bila osredotočena na raznolikosti in tako podpirala našo pobudo EQUAL.

Pazljiva izbira partnerjev je pomembna za:

- zagotovitev ustreznosti partnerskega pristopa
- zagotovitev učinkovitih delovnih odnosov
- zmanjšanje tveganj
- zagotovitev trajnostnih partnerskih dejavnosti
- pridobitev koristi od morebitnih možnosti za vključevanje v politike (npr. ciljne skupine politik v nacionalni ali regionalni vladi)

NAMIG: Prepričajte se, da možni partnerji kažejo navdušenje in interes za pridruženje partnerstvu, tako da obstaja navdušenje in zavezanost za njegovo učinkovitost!

Preverjanje virov

Vsi partnerji imajo vrsto različnih človeških in finančnih virov, ki jih lahko prinesejo v partnerstvo. Viri lahko vključujejo informacije, fizični prostor, proizvode, strokovno znanje, znanja in sposobnosti, odnose, ljudi in denar. Partnerstvo se mora odločiti, kateri od teh virov so potrebni za njegovo delo in kateri potencialni partner jih lahko najbolj zagotovi. To lahko vključuje vajo za opredeljevanje virov, pri čemer partnerji podrobno naštejejo vire, ki lahko najboljše prispevajo k partnerstvu, izdelava pa se tudi ocena, kaj je na razpolago za njegovo delovanje.

NAMIG: Uravnovesite moč finančnih sredstev z izkušnjami, spretnostmi in znanjem!

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*)

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

Ocenjevanje, ali so organizacije pripravljene na partnerstvo (*Assessing whether organisations are ready to partner*) in Analiza zainteresiranih strani (*Stakeholder Analysis*) v George, L. in Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

Analiza zainteresiranih strani (*Stakeholder Analysis*) v Smernicah Komisije za ciklično vodenje projektov (*Project Cycle Management - PCM*)

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

Ocena socialno-ekonomskega razvoja (*Evaluation of socio-economic development*): Posvetovanje z zainteresiranimi stranmi (*Stakeholder consultation*) http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Soglasje o številkah

SOGLASJE O ŠTEVILKAH

Belgija: Décrire (štirje partnerji)

Dogovorili smo se, da bomo na tej stopnji omejili število članov v našem razvojnem partnerstvu, ker so bili cilji in ukrepi jasno določeni ter se je vsak partner strinjal, da bo odgovoren za ukrepanje na področju svojih pristojnosti.

Irška: Equal at Work – The Dublin Employment Pact (oseminštirideset partnerjev)

Načrtovana ni bila nobena omejitev števila. Nasprotno, že od samega začetka se je želelo doseči učinek na treh področjih dublinskega trga dela (inherenten učinek vključevanja v politike), tako da se je dejavno zbiralo partnerje iz različnih panog in geografskih območij regije. Jedro partnerstva so sestavljali obstoječi partnerji. Delavnice, na katerih se je razvijala tema za izvajanje pobude EQUAL, so nato določile partnerje za nadaljnjo vključitev. S temi partnerji se je nato vzpostavilo stike in se jih povabilo, naj se pridružijo pobudi na podlagi okvirnega predloga, na katerem je temeljila uporaba. Od osemindesetih partnerjev, vključenih v razvojno partnerstvo, je začetno jedro partnerstva sestavljalo deset partnerjev. Približno štirinindeset partnerjev je bilo vključenih v dokončanje izvedbe in dopolnitev podrobnosti za vsak področni delovni načrt. Nato se je za določena področja "lokalno" vključilo končne partnerje.

Razvojna partnerstva pobude EQUAL se zelo razlikujejo po velikosti, saj imajo lahko le tri ali štiri partnerje ali pa je teh več kot petdeset. Številna razvojna partnerstva se odločijo omejiti število partnerjev, ki so vključeni v njihovo delo, da si zagotovijo lažje vodenje in boljše odnose. Prepričana so tudi, da je tako olajšano medsebojno spoznavanje in sodelovanje, prav tako pa se lažje vzpostavi zaupanje. Večja partnerstva pa so trdno prepričana, da so s približevanjem različnih vrst organizacij, ki ponavadi medsebojno ne sodelujejo, sposobna zagotoviti več različnih posebnih in dodatnih virov, postati bolj inovativna, saj upoštevajo več idej, in doseči dober potencial za vključevanje v politike, ko se njihovo delo razvije.

KLJUČNA VPRAŠANJA, KI JIH JE TREBA ZASTAVITI PRI OPREDELITVI POTENCIALNIH PARTNERJEV

Sloves: Ali so sposobni in bodo opravili delo? Ali imajo izkušnje s programskim delom ES?

Legitimnost: Imajo organizacije podporo svojih članov/zainteresiranih strani/upravnih odborov za sprejemanje odločitev o vprašanjih, ki zadevajo delo partnerstva? So posamezniki, ki jih zastopajo, pooblaščen za delovanje v njihovem imenu?

Znanja, spretnosti in viri: Kaj lahko ponudijo? Ali imajo ustrezna znanja, spretnosti in vire (denarne/nedenarne)?

Komplementarnost: Ali njihova znanja, spretnosti in viri zagotavljajo partnerstvu sredstva za izpolnjevanje vrzeli in pomoč pri delu – nekaj, kar drugi ne morejo prispevati?

Vključevanje v politike: So oblikovalci politike in osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, dobro zastopane/povezane v partnerstvo, tako da bo njegov vpliv dolgotrajen? Ali so določeni oblikovalci sprememb in osebe, ki lahko "premaknejo" agende?

Motivacija: Glejajo na partnerstvo kot na pot naprej? So motivirani za delo v partnerstvu?

Razumevanje spodbud

Bistvenega pomena za uspeh partnerstev pobude EQUAL je, kako različni partnerji razumejo motivacijo in kakšna so njihova organizacijska pričakovanja glede partnerstva in njegovega dela. Torej je treba storiti vse za preglednosti in jasnost temeljnih partnerskih spodbud za sodelovanje v partnerstvu. Osrednjega pomena za to je zavedanje vseh partnerjev, da se lahko skupni cilji dosežejo prek skupnega dela, četudi so lahko organizacijski cilji in pristopi različni. Na koncu morajo vsi partnerji priznati potrebo po partnerstvu in dejstvo, da jim bo to prineslo določen končni rezultat, ki ga ena sama organizacija sicer ne bi mogla doseči.

NAMIG: Jasno opredelite, kdo kaj prispeva partnerstvu, in zakaj hočejo udeleženci sodelovati v njem!

Vključevanje partnerjev

Pri vključevanju partnerjev se je pomembno zavedati različnosti razpoložljivih znanj in spretnosti, pristojnosti in virov, ki jih vsak partner prispeva partnerstvu. Pomembna je uravnotežena vrsta prispevkov različnih partnerjev, kjer se vsak vir ovrednoti po svoji združljivosti in se potencialni partnerji počutijo enakopravno sprejeti. To vključuje dosego tistega, kar razvojno partnerstvo Equal at Work – Dublin Employment Pact opisuje kot “formulo win-win”, v kateri je “vsota vzajemnih koristi večja od neposrednih posameznih koristi”. Za nevladne organizacije in/ali majhne organizacije je še posebej pomembno, da se počutijo enakopravno sprejete, saj bi se lahko zaradi finančnih omejitev in omejitev znanj in spretnosti počutile manj sposobne, da postanejo kredibilni partnerji. Včasih je treba takim organizacijam pomagati, da si pridobijo in razvijajo vire ter tako podpirati njihovo vključitev v partnerstvo. To je treba pazljivo obravnavati, saj ta proces ni lahek in se lahko oddalji od glavne partnerske agende.

Najlažje se ponavadi vključijo partnerji, ki:

- so najbližji problemom, ki jih rešuje pobuda EQUAL
- nimajo virov za sprožitve pobud, za katere vedo, da so potrebne
- imajo skupno podlago z začetno organizacijo
- notranje dobro delujejo
- imajo finančne zmogljivosti

Partnerji, ki se težje vključijo, so tisti, ki:

- jih je treba prepričati o vrednosti partnerstva
- imajo močno politično/upravno kulturo, npr. državne ustanove
- jih cilji partnerstva ogrožajo
- jim primanjkuje samozavesti in/ali izkušenj s partnerstvi
- imajo težave s financiranjem
- imajo težave zaradi svoje majhnosti (pomanjkanje predanega osebja, ki opravlja zgolj naloge, povezane s partnerstvom)
- imajo težave zaradi svoje velikosti (premajhno vključevanje v krovno organizacijo)
- so neprilagodljivi in imajo zastavljene cilje
- imajo težave pri upoštevanju pravil in predpisov v zvezi s financiranjem

NAČINI ZA SPODBUJANJE VKLJUČEVANJA

Vključevanje partnerjev, predvsem partnerstvu nenaklonjenih, zahteva previdno delo. Možni načini za to vključujejo:

- spodbujajte razpravo in odprt dialog o partnerstvu in njegovih ciljih, kadar koli je to mogoče
- okrepite stike in opredelite ključne osebe v partnerskih organizacijah, ki lahko spodbujajo vključevanje
- organizirajte začetne delavnice o področju uporabe in tematskem področju predlaganega
- organizirajte redna srečanja za pojasnjevanje ciljev partnerstva
- obiskujte partnerske organizacije in predstavljajte projekt
- uporabljajte moderatorja za razprave in usmerjanje oseb k skupnemu mnenju
- člana osebja iz začetne organizacije dajte na razpolago določenemu partnerju
- pridobite si znanje in dobro spoznajte možne partnerske organizacije
- vzpostavite dobre neformalne odnose z zastopniki partnerjev
- že na začetku vključite dobre partnerje za vključevanje v politike, npr. vladne in nacionalne organe
- osredotočite se na eno samo vprašanje, s katerim se partnerji hitro identificirajo

NAMIG: Vedno znova pojasnjujte pobudo in njene cilje za doseganje razumevanja in soglasja – “to je delo, ki se nikoli ne konča.”

Vključevanje zasebnega sektorja kot partnerja pobude EQUAL

Zdi se, da v partnerstvih pobude EQUAL najmanj sodeluje zasebni sektor. Vključenost zasebnega sektorja v partnerstva pobude EQUAL je pomembno zaradi vloge, ki jo zadevni sektor igra pri ustvarjanju lokalnih delovnih mest in njihovega potenciala za razvoj znanj in spretnosti delovne sile, ki jih delodajalci v skupnosti potrebujejo. Z vključevanjem v partnerstva lahko zasebni sektor doseže boljše pozitivne ekonomske, družbene in okoljske učinke.

NAMIG: Pokažite, da medsektorska partnerstva prinašajo poslovne koristi, tako udeležencem kot zainteresiranim stranem!

NAČINI SPODBUJANJA VKLJUČENOSTI ZASEBNEGA SEKTORJA

- poudarite pravne obveznosti, npr. tiste, ki se nanašajo na enake možnosti
- uporabite primere družb, ki so imele koristi od sodelovanja v partnerstvih
- zagotovite soglasje vodstvenih kadrov k partnerstvu
- pokažite, kako lahko dejavnosti dobijo pozitivno reklamo in širše družbene povezave za vključevanje v politike
- uporabite argumente širšega korporativnega državlanskega gibanja za predstavitev koristi poslovne vključenosti v družbena vprašanja

Krepitev

Osrednji cilj partnerstev pobude EQUAL je boj proti diskriminaciji in neenakosti na trgu dela ter zagotovitev, da osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, “enakopravno” sodelujejo z drugimi zainteresiranimi stranmi. Zato je bistvenega pomena, da se osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, ali organizacije, ki jih zastopajo, vključi kot partnerje ali zainteresirane strani v razvoj dela partnerstev. Krepitev se lahko nanaša tudi na same partnerje, najsi so to organizacije, ki zastopajo osebe, prikrajšane na trgu dela, ali druge vrste organizacij zainteresiranih strani. Najbolj uspešna pri podpiranju procesa krepitve so ponavadi partnerstva, ki z dialogom in posvetovanji razvijejo kreativne odnose s skupinami zainteresiranih strani. Hkrati sta pomembni odprta in pregledna struktura ter sporočanje, ki spodbuja osebe, prikrajšane na trgu dela, da se vključijo v partnerstvo. Koristno orodje za zagotavljanje krepitve je stalno spremljanje.

Partnersko posredništvo

Partnerstva se pogosto opirajo na nekoga, ki je posrednik ali moderator pri njihovem delovanju, zlasti v začetnih fazah. Ta “partnerski posrednik” razvija odnose med strankami in deluje “v zakulisju” za vzpostavitev in izgradnjo partnerstva. To je lahko član osebja začetne organizacije ali zunanji svetovalec/moderator. Dober partnerski posrednik mora uživati zaupanje vseh partnerjev in imeti vrsto znanj in spretnosti, vključno z jasnim razumevanjem razvojnega partnerstva in konteksta, v katerem partnerstvo deluje; zavezan mora biti razvojnemu partnerstvu, imeti mora delovne izkušnje z različnimi sektorji, dobre komunikacijske in jezikovne sposobnosti – zlasti sposobnost prisluhniti, biti mora osebno vključen, imeti domišljijo in biti odkrit.

NAMIG: Izberite partnerskega posrednika, ki je neoporečen in pripravljen prisluhniti!

Spletna stran partnerskih posrednikov <http://www.partnershipbrokers.net>

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*) http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Reševanje začetnih težav

PREMOSTITEV ZAČETNIH OVIR

Irska: Sonas DP Ireland Ltd.

Naše začetne težave so nastale, ko se je uporabil model partnerstva – vsi so bili enakopravni in vsi so imeli enakovredno besedo. To je stvari otežilo, saj je zaradi pomanjkanja jasnega vodstva prišlo do prikritega ‘zavzemanja pozicij’ in prizadevanj za zagotovitev posameznih rezultatov pri pripravljanju in načrtovanju. To se je rešilo z zunanjim moderatorjem, ki je pomagal pri iskanju skupne in sprejemljive vrste ciljev in postopkov. Do sprememb je prišlo tudi z vključitvijo treh zastopnikov na prvem transnacionalnem srečanju, ki je delovalo precej napredneje kot naše razvojno partnerstvo. Prav tako smo skupaj prebili dosti časa, kar nam je omogočilo vpogled v zavezanost in predanost vsakega od nas ter bilo koristno za vzpostavitev spoštovanja in sprejetje odločitve, da bomo ob vrnitvi domov stvari spravili v gibanje. To je bil pobudnik za povezavo celotnega razvojnega partnerstva v odločnejšo skupino za ukrepanje. S prevzetjem pobude je ta skupina vodila druge skupine, tako z dajanjem primerov kot vcepitvijo občutka nujnosti za skupno doseglo zastavljenih ciljev in časovnih okvirov. Srečanja razvojnega partnerstva so nato postala mnogo bolj osredotočena in povezana, vloge, ki so jih prevzeli vsi člani, pa so dobile nov občutek lastništva.

ZDRUŽENO KRALJESTVO: JIVE (Intervention) PARTNERS

Nevladne organizacije, ki smo jih povabili k sodelovanju, so bile organizacije, ki so razpolagale z zelo omejenimi sredstvi, zato je napredek razvojnega partnerstva zasenčila zaskrbljenost, da te organizacije ne bodo sposobne zagotoviti ustreznih finančnih sredstev. Veliko časa se je neuspešno porabilo za to, da se jim je pri tem pomagalo. Da bi podprl nevladne organizacije, je vodilni partner zagotovil močno podporo v zvezi z nastalimi finančnimi težavami. Različna stopnja udeležbe jim je zagotovila čas za izgradnjo drugačnega profila v njihovi regiji za pridobitev finančnih sredstev. Dve organizaciji sta zato nekako uspeli ohraniti stvari v teku, tretja organizacija pa se še vedno spopada s težavami. Finančna nestabilnost vseh nevladnih organizacij je zaznamovala celotno trajanje projekta ter ovirala njegov potencial in dejavnosti.

Med pripravljalnimi procesom se lahko naleti na številne ovire. Te se lahko nanašajo na zunanje omejitve okolja, v katerem si partnerstvo prizadeva delovati, vnaprej ustvarjene pristope k različnim možnim partnerjem, pomanjkanje znanj in spretnosti za izgradnjo partnerstva ter različnih organizacijskih prednostnih nalog, ki onemogočajo ustrezno podporo za predlagano partnerstvo. Večina teh izzivov se lahko premaga s trdim delom in zavezanostjo, njihovo neposredno reševanje pa je lahko katalizator za razvoj novih in dinamičnih načinov sodelovanja.

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Transnacionalna partnerstva

Ker je transnacionalno sodelovanje sestavni del prihodnjih programov dela vseh razvojnih partnerstev, je priporočljivo, da se čim prej opredelijo transnacionalni partnerji in nato skupaj razvijajo podrobni predlogi. Več informacij o transnacionalnosti lahko najdete v publikaciji "Priročnik o transnacionalnosti" (*Guide on Transnationality*).

Priročnik o transnacionalnosti pobude EQUAL (EQUAL Guide on Transnationality):
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

5. UVAJANJE: Načrtovanje partnerstva

Soglasje o “pravilih vključevanja”

Opreделите ključna načela za praktično sodelovanje in zagotovite, da se jih jasno sporoči vsem partnerjem. Skupen razvoj “pravil vključevanja” pomaga pri vzpostavitvi spoštovanja in zaupanja med partnerji.

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

Doseganje soglasja o skupni viziji

Doseganje soglasja, za kaj se partnerstvo zavzema, in o njegovem osrednjem namenu je pomembno za vzpostavitev občutka zavezanosti partnerstvu. Zato je treba cilje in metode razjasniti z natančno opredelitvijo tistega, kar si partnerji želijo doseči, in kako se bodo tega lotili.

DOSEGANJE SOGLASJA O SKUPNI VIZIJI

Irska: Equal at Work –The Dublin Employment Pact

Po sprejetju odločitve o vzpostavitvi partnerstva za dosego ciljev, opredeljenih v okviru pobude EQUAL, je bila organizirana vrsta delavnic za določitev ciljev in misije partnerstva. Pri delavnicah je že od vsega začetka sodeloval ključni član osebja, kateremu so zaupali vsi partnerji. Prvo določeno načelo je bilo, da se vse odločitve sprejmejo soglasno in da se to načelo uporablja vedno. Opredelitev misije partnerstva je nato potekala na podlagi izboljšanja in določitev bistvenih ciljev, ki so jih partnerji želeli doseči. Moderator naj bi na tej stopnji zagotovil, da se bo rezultat lahko ocenjeval “z vseh zornih kotov” kot “formula win-win”, tj. da ima vsak partner od tega korist in da je vsota vzajemnih koristi večja od neposrednih posameznih koristi. Pri tem je bila formula, oblikovana iz približno dvanajstih ciljev, splošen cilj, ki je jasno in praktično povzel vse ostale cilje – “ustvariti dostopen trg dela z uporabo odprtih praks človeških virov”.

NAMIG: Poskrbite, da vašo vizijo uresničuje skupina in ne posameznik, ter zagotovite, da je vizija realistična

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*) http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Analiza problemov, analiza ciljev in analiza strategij (*Problem Analysis, Analysis of Objectives & Analysis of Strategies*) v Smernicah Evropske komisije za ciklično vodenje projektov (*European Commission PCM Guidelines*) http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

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

Zagotovite vključenost vseh

Na tej stopnji lahko postane jasno, da v izpolnitev te vizije niso vključeni vsi potrebni partnerji. Dobra ideja je ponovno preučiti analizo zainteresiranih strani.

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*) http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

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

Analiza zainteresiranih strani (*Stakeholder Analysis*) v Smernicah Evropske komisije za ciklično vodenje projektov (*European Commission PCM Guidelines*)

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

Ocena socialno-ekonomskega razvoja (*Evaluation of socio-economic development*): Posvetovanje z zainteresiranimi stranmi (*Stakeholder consultation*)

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

Dodelitev vlog in odgovornosti

Preden se doseže dogovor o ustrezni strukturi, je pomembno določiti, katere ključne vloge so pomembne in kdo jih bo igral. To ponavadi temelji na analizi zmogljivosti, znanj in spretnosti, kakovosti, sredstev in motivacije. Bistvenega pomena je zagotoviti, da so vloge jasno opredeljene in da jih razume celotno partnerstvo.

DOLOČITEV KDO DELA KAJ

FRANCIJA: De la précarité a l'emploi durable

Razvojno partnerstvo sestavljajo tri izobraževalna središča, ki se ukvarjajo s poklicnim usposabljanjem, poklicnim vključevanjem in nepismenostjo (AGORA, IBEP in AFA Le Goëlo), mreža družb za začasno zaposlovanje (ADIA) in mreža domov za mlade delavce (URFJT). Že od vsega začetka je bilo osrednje vprašanje "Kdo dela kaj?". Dogovorjeno je bilo, da se bo vzpostavila struktura, ki gradi na prednostih vsakega posameznega partnerja:

AGORA (pilotna organizacija za pobudo EQUAL): imenuje glavne pobude in usklajuje eksperimentiranje, ustvarja povezave med vsemi člani partnerstva (nacionalnimi in nadnacionalnimi) in podpira različne skupine pobude. **Orientacijski odbor:** vključuje zastopnike ustanoviteljev pobude in vodi organizacije za usposabljanje. Sestaja se enkrat letno. **Usmerjevalni odbor:** vključuje devet članov – uradne predstavnike vseh partnerjev. Sestaja se vsaj štirikrat letno in sprejema odločitve o razvoju pobude. **Projektna skupina:** člani so pomožne osebe pobude. Povezuje pilotni odbor in skupino za izobraževanje učiteljev. **Skupina za izobraževanje učiteljev:** sestavljena je iz sedmih različnih vodij usposabljanja iz organizacij AGORA, IBEP in AFA Le Goëlo ter člana oddelka za kadrovske zadeve.

NAMIG: Jasno in skrbno opredelite kdo bo imel katero vlogo, in zakaj bo tako!

Struktura zaposlenih

Pomembno je zagotoviti, da ima partnerstvo primerno in ustrezno osebje. Za zagotovitev trajnosti pobude in kontinuitete osebja sta pomembna pravočasno zaposlovanje in vključitev pravih ljudi, pri čemer je treba natančno upoštevati število, sestavo in osebne profile skupin. Izbira osebja, ki pozna pobudo EQUAL, in tematskih vprašanj ali vprašanj pobude, je enako pomembna kot jasni in jedrnaty opisi delovnih mest.

NAMIG: Zagotovite, da je v partnerstvo vključeno osebje, ki je vajeno skupinskega dela!

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*)

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

Razpored dejavnosti (*Activity Schedules*) v Smernicah Evropske komisije za ciklično vodenje projektov (*European Commission PCM Guidelines*)

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

Vzpostavitev sistemov spremljanja

V fazi uvajanja partnerstva je pomembno vzpostaviti postopke spremljanja. V meritveni postopek je treba vključiti sisteme za spremljanje tako partnerske zavezanosti kot pristopov,

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

ki zagotavljajo, da se partnerstvo pri razvoju osredotoča na osebe, prikrajšane na trgu dela. Glej tudi kratek pregled 7 o poročanju.

NAMIG: Razvijte strukture spremljanja, ki so preproste za uporabo!

Spremljanje (*Monitoring*) v Smernicah Evropske komisije za ciklično vodenje projektov (*European Commission PCM Guidelines*)

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

Vzpostavitev sistema ocenjevanja

Ker je ocenjevanje tako močno povezano z vključevanjem v politike, je pomembno vzpostaviti sisteme za redno ocenjevanje učinkovitosti, uspešnosti in ustreznosti partnerskih pobud, ki se odzivajo na potrebe partnerjev, oseb, prikrajšanih na trgu dela, organov upravljanja pobude EQUAL in nacionalnih podpornih struktur.

Stalno ocenjevanje je ključnega pomena za preučitev učinkovitih in neučinkovitih rešitev in za zagotovitev morebitnega preoblikovanja pristopov (glej tudi kratek pregled 7 za uporabo ocene učenja med razvojem in preizkušanjem). Za to se lahko uporabijo zunanji ocenjevalci, vendar je nujno, da izbrana oseba jasno razume partnersko pobudo in njene cilje. Uporabijo se lahko tudi notranji sistemi ocenjevanja, v katerih so ocenjevalci del partnerskega procesa. Obakrat morajo biti glavni udeleženci v nekem partnerstvu popolnoma sposobni pripraviti oceno. Pazljivo opredeljeni formalni pogoji in uravnotežen izbirni odbor pomagajo pri zagotavljanju preglednosti izbirnega postopka za zunanje ocenjevalce, poleg tega pa jasno opredeljujejo, kaj se od potencialnih notranjih ocenjevalcev pričakuje. Ustanoviti je treba usmerjevalni odbor, katerega udeleženci morajo pokrivati široko vrsto interesov za zagotovitev ustreznega nadaljnega ukrepanja, potem ko ocenjevalec konča delo. Ena od ključnih nalog usmerjevalnega odbora je oceniti kakovost ocenjevalnega dela, z vidika rezultatov in procesa (glede nadaljnjih smernic o ocenjevanju glej tudi prilogo).

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*): http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Ocena socialno-ekonomskega razvoja (*Evaluation of socio-economic development*): Del 2: Zasnova in izvajanje ocenjevanja (*Designing and implementing evaluation*) http://www.evaled.info/frame_guide_part2.asp

Ocenjevanje (*Evaluation*) v Smernicah Evropske komisije za ciklično vodenje projektov (*European Commission PCM Guidelines*)

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

NAMIG: Vložite čas in napor v zastavitev izmerljivih ciljev in jih jasno povežite s koristmi za udeležence in družbo!

Uporaba splošnega načrtovalnega okvira

V začetnih fazah partnerstva je zelo koristen splošen načrtovalni okvir, ki vključuje zgoraj opredeljena ključna vprašanja.

SPLOŠNI NAČRTOVALNI OKVIRI

Logični okvirni pristop

Italija: SONAR DP iz regije Piemonte je uporabil logični okvirni pristop kot orodje za načrtovanje in vodenje. Ta pristop je sestavljen iz integrirane škatle orodij, ki vključuje:

Fazo **analize** z:

- analizo zainteresiranih strani
- analizo problema
- analizo ciljev
- analizo strategije

Fazo **načrtovanja** z:

- vzpostavitev intervencijske logike partnerstva
- opredelitvijo tveganj/predpostavk/predpogojev
- pripravo kazalnikov in sredstev za preverjanje rezultatov na različnih stopnjah
- pripravo načrtov dela in rezervnih programov

Vsi zgornji koraki so na kratko predstavljeni v matriki (glej spodaj).

Ocenjevanje se nato opravi s presojo različnih rezultatov v okviru intervencijske logike na podlagi kazalnikov.

Logični okvir, Cilji, Kazalniki, Sredstva preverjanja, Predpostavke, Splošni rezultat, Namen projekta, Rezultati, Dejavnosti, Predpogoji

Logical Framework				
	Objectives	Indicators	Sources of Verification	Assumptions
Overall Outcome				
Project Purpose				
Outputs				
Activities				
			Pre-conditions	

Vsi vključeni načrtovalni okvirji obravnavajo podobna vprašanja, kot je lahko razvidno iz pristopov GROW in LOGFRAME. Nekatere države članice imajo posebej sestavljen priročnik, ki temelji na Priročniku Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjenem moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*). Priročnik je namenjen moderatorjem, najdete pa ga lahko na spletni strani pobude Komisije EQUAL.

SPLOŠNI NAČRTOVALNI OKVIRI nadaljevanje

Pristop GROW

Švedska: Raznolikost v Västernorrlandu – Razvojno partnerstvo Raznolikost v Västernorrlandu je svoj razvoj utemelji na razvoju strukture GROW, ki ustreza: **G** – Goals (cilji) **R** – Realities (realnosti) **O** – Options (možnosti) (možnosti, ideje, možne dejavnosti) **W** –Who? (kdo?) What? (kaj?) When? (kdaj?)

CILJI: Razprava o splošnih ciljih, podciljih, rezultatih in učinkih, ki se jih skuša doseči dolgo- in kratkoročno.

REALNOST: Raziskava možnosti za uvedbo sprememb. Vidiki, ki podpirajo ideje EQUAL, in vidiki, ki predstavljajo ovire – včasih lahko isti dejavnik podpira in ovira.

MOŽNOSTI: Odprta razprava o možnih sredstvih za doseg našteti ciljev. V primeru razvojnega partnerstva Västernorrland je to vključevalo dogovor o: – opredelitvi in opisu ovir; razvoju, zbiranju in razširjanju znanja ter dajanju dobrih primerov in vzornih modelov; – uporabi, pomoči in medsebojni podpori ter dvigovanju dobre samopodobe; – povečanju vključenosti v lastne pobude in pobude drugih znotraj razvojnih partnerstev in zunaj njih ter spodbujanju in organiziranju srečanj znotraj razvojnih partnerstev in zunaj njih; – delu za stalnost v obdobju pobude in po njenem zaključku, – iskanju sredstev

KDO? KAJ? KDAJ?: Dodelite vloge in obveznosti; dogovorite se o dejavnostih in njihovih časovnih okvirih.

Priročnik Evropske komisije za načrtovanje partnerstev pobude EQUAL, namenjen moderatorjem razvojnih partnerstev (*European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators*): http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal
Smernice Evropske komisije za ciklično vodenje projektov (*European Commission PCM Guidelines*) http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

6. UVAJANJE: Formalizacija in izgradnja pravega partnerstva

Oblika partnerstva

Razvojna partnerstva lahko izbirajo med formalno (zakonito registrirana oseba) in bolj neformalno strukturo (ohlapna mreža) partnerstva. Formalna oblika zagotavlja osredotočenost na dejavnosti in dober položaj, s katerega se zbirajo in upravljajo sredstva. Lahko pa povzroči administrativne stroške in nekatera razvojna partnerstva jo lahko štejejo za preveč birokratsko. Ohlapnejša oblika omogoča več prostora za ideje in je manj stroga, vendar jo lahko zunanje ciljne skupine dojemajo manj resno. Zanimarjajo jo lahko tudi partnerji, če so delovne naloge v okviru njihovih organizacij posebej zahtevne.

USTVARJANJE PRAVNE OBLIKE

Irska: Sonas DP Ireland Ltd.

Naše razvojno partnerstvo je imelo težavo s strukturo in se je z njo ukvarjalo kar nekaj časa. Jasno nam je bilo, da imamo tri možnosti: (1) "ohlapen" neformalni sporazum; (2) formalna pravna partnerska ureditev; (3) ureditev družbe, omejene s poroštvom. Preučili smo te možnosti in po številnih razpravah ugotovili, da moramo ustvariti "subjekt", ki: – se razlikuje od partnerskih organizacij; – ima formalni status za finančne transakcije in prevzem odgovornosti; – je sposoben pravično porazdeliti pravno odgovornost med partnerske organizacije in vključevati le člane razvojnega partnerstva; – poravnava škodo članom razvojnega partnerstva za dejanja, storjena v imenu matične organizacije. Ti parametri so nas opozorili na dejstvo, da moramo ustanoviti **družbo, ki je omejena s poroštvom** (nepridobitna organizacija s statusom podjetja). Potem ko smo se dogovorili o tem, smo morali "prodati" zamisel matičnim organizacijam. Nekatere izmed njih so imele s tem težave, saj so notranji predpisi določali, da je poslovni vodja edina oseba, ki je pooblaščen, da nastopa kot direktor druge družbe, imenovanje nižjega vodstvenega delavca na ta položaj pa je bilo v nasprotju z njihovo prakso. Vendar pa smo vztrajali pri tem, da nočemo prenesti niti simbolične moči na osebo, ki ni redni član razvojnega partnerstva na naših srečanjih. Predvideli smo težave, ki bi lahko nastale, če bi morali dobiti podpise oseb, ki niso osebno vključene v vodenje razvojnega partnerstva. Sčasoma so se vse organizacije strinjale s predlagano strukturo, ki se je izkazala za zelo uspešno.

Strukture upravljanja partnerstva

Članom partnerstva se omogoči sodelovanje na različnih stopnjah delovanja in z različnimi stopnjami pristojnosti z usmerjevalnimi skupinami, upravljalnimi odbori, svetovalnimi organi, projektnimi skupinami, nadzornimi odbori itd.

Partnerstva izbirajo tudi med centraliziranim sistemom upravljanja, ponavadi s strani ene od partnerskih organizacij, ki deluje v imenu partnerstva, ali bolj fleksibilnim in decentraliziranim sistemom, v katerem različni partnerji opravljajo različne upravljalne naloge. Centralizirano upravljanje omogoča učinkovit način delovanja, vendar se ga lahko dojema kot preveč konvencionalnega za partnerstva, saj ne odraža njihove sodelovalne in medsektorske narave. Izbira načina upravljanja razvojnega partnerstva je odvisna predvsem od konteksta v katerem deluje razvojno partnerstvo in narave vključenih partnerjev.

NAMIG: Že na samem začetku oblikujte jasne strukture!

Vzpostavitev postopkov odločanja

Osrednjega pomena za proces uvajanja partnerstva je vzpostavitev postopkov odločanja, ki so pravični in vključujejo sodelovanje. O njih se dogovorijo vsi partnerji na podlagi kolektivne odgovornosti. Postopki odločanja morajo biti pregledni in jasni vsem vključenim v partnerstvo, z metodami zagotavljanja, da so sprejete odločitve pristne, tako da se izognemo lažnemu konsenzu, ki bi lahko preprečil ustrezno analizo izzivov, s katerimi se srečuje partnerstvo. Čeprav le pomembne odločitve zahtevajo vključenost vseh partnerjev, morajo biti tekoče odločitve, o katerih se dogovorijo pooblaščenim posamezniki, lahko dostopne vsem članom partnerstva. Partnerstva morajo tudi dobro razmisliti, kako bodo osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, vključene v odločanje – bodisi prek zastopniških organov bodisi kako drugače.

NAMIG: Zagotovite obstoj jasnih protokolov in postopkov za odločanje!

ZAGOTAVLJANJE DEMOKRATIČNEGA ODLOČANJA

Avstrija: RepaNet

Glavne odločitve znotraj partnerstva sprejemajo vsi partnerji. Opredelitev glavne odločitve je bila dana na prvem srečanju celotne skupine. Dogovorjeno je bilo, da se odločitve sprejme s soglasjem, kar je tudi načelo znotraj mreže. Če tega ni mogoče doseči, veljajo naslednja pravila:

- strinjati se mora dvotretjinska kvalificirana večina (deset od štirinajstih partnerjev)
- organizacija, ki je odgovorna za finance, predstavnik za integracijo načela enakosti spolov, usmerjevalna skupina in navadna večina petih sodelujočih zaposlitvenih pobud imajo pravico do veta na odločitve, ki jih sprejme večina
- za poenostavitev odločanja in zmanjšanje števila srečanj lahko partnerji glasujejo prek internetne platforme RepaNet
- ne obstajajo pravila za izključitev partnerja, obstajajo pa pravila za reševanje konfliktov (strategije mediacije) in
- odločitve o spremembi pogojev se sprejemajo soglasno

Finance

Za upravljanje sredstev in računovodske postopke obstaja vrsta možnosti. Te vključujejo:

- četrletna dokazila stroškov, predložena organom upravljanja pobude EQUAL
- koordinatorja razvojnega partnerstva, ki je odgovoren za pripravo priporočila za izdelavo končnega proračuna in prilagoditev, če so te potrebne
- vključitev organa upravljanja ali kontaktne osebe nacionalne podporne strukture v vprašanja, povezana s proračunom in sofinanciranjem
- zahteve po rednih ustnih in pisnih informacijah o proračunskem stanju
- računovodsko usposabljanje
- četrletne zahteve pomožnega računovodje z revizijo podlage za to pred plačilom

NAMIG: Vzpostavite jasen in odgovoren režim za finance!

Vzpostavitev stabilne mreže za notranje sporočanje in poročanje

Med procesom uvajanja sta bistvenega pomena jasnost in jasno sporočanje znotraj partnerstva, tako da so vsi partnerji obveščeni o ključnih vprašanjih. To vključuje redno, dostopno in jedrnato izmenjavo informacij med partnerji. Glej tudi kratek pregled 7 za podrobne načine sporočanja in poročanja, ki se uporabljajo med razvojem in preizkušanjem, in katerih večino je treba pripraviti med uvajanjem.

Sporazumi o partnerstvu

Zagotovitev partnerske zavezanosti je pomemben del procesa uvajanja. Sporazum je pogosto izhodišče za skupno prihodnje delovanje. Sporazum o razvojnem partnerstvu dokumentira soglasje vseh partnerjev ter strukturirano, jedrnato in skladno predstavlja njihovo skupno strategijo. Ta sporazum ima lahko obliko formalne pogodbe ali manj formalnega memoranduma o soglasju ali sporazuma o sodelovanju (odvisno od predpisov države članice – vseeno pa morajo vsi sporazumi o razvojnem partnerstvu vsebovati skupne elemente, kakor so opisani v prilogi k temu priročniku). Če na začetku ne obstaja formalna pogodba, se lahko sporazum formalizira med razvojem partnerstva in kadar pobude, s katerimi se partnerstvo ukvarja, zahtevajo vzpostavitev legalnih pogodb o ravni storitev.

NAMIG: Sporazume o partnerstvu uporabljajte kot referenčno točko za ocenjevanje napredka in prispevka partnerjev!

Sporazum o transnacionalnem sodelovanju

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Sporazum o transnacionalnem sodelovanju je sestavni del sporazuma o razvojnem partnerstvu. "Priročnik o transnacionalnosti" (*Guide on Transnationality*) vsebuje več informacij o tem bistvenem vidiku.

NAMIG: Podrobnosti o načinu vključitve sporazuma o transnacionalnem sodelovanju v sporazum o razvojnem partnerstvu poiščite v "Priročniku o transnacionalnosti".

Priročnik o transnacionalnosti pobude EQUAL (*EQUAL Guide on Transnationality*):

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

Zaupanje

Zaupanje se gradi na medsebojnem spoštovanju. Za številna partnerstva je zaupanje najbolj bistven vidik procesa izgradnje partnerstva in je ključnega pomena za spodbujanje dejavnosti, ki pomagajo pri razvoju spoštovanja med partnerji z medsebojnim sodelovanjem. Ker je zaupanje nekaj, kar se razvije skozi čas, in ne nekaj, kar se lahko doseže že na začetku partnerstva, je pomembno, da obstaja jasno razumevanje vseh partnerjev in njihovih razlogov za sodelovanje v partnerstvu, preglednost vseh partnerjev v vseh dejavnostih, ki se nanašajo na partnerstvo, in dokazovanje pristne zavezanosti partnerstvu. Prav tako je treba upoštevati, da se, čeprav se lahko vzpostavijo odnosi zaupanja med posamezniki v partnerstvu, to veliko težje doseže z organizacijami, ki jih zastopajo.

NAMIG: Zagotovite, da partnerji sodelujejo čim bolj odprto in pregledno za izgradnjo spoštovanja – to je osnovni pogoj za zaupanje!

Iskanje skupnega jezika

Partnerstva pobude EQUAL vključujejo več različnih jezikovnih ravni, ki obsegajo:

- nacionalni jezik države/regije, v kateri se nahaja razvojno partnerstvo
- različne sektorske/organizacijske jezike – strokovni jezik, ki ga uporabljajo posebne ustanove in sektorji
- terminologijo pobude EQUAL – različna razumevanja izrazov, kot so "krepitev", "enake možnosti" in "inovacije"
- kulturno ozaveščen jezik
- jezik partnerstva in uporabo vrednostno večplastnih izrazov, ki jih vsak partner/posamezni zastopnik razume drugače, npr. zaupanje, enakost

Osebe, ki delujejo v okviru partnerstva, morajo paziti na te pomenske odtenke in si prizadevati za jasnost pri uporabi jezika, tako da lahko vsi partnerji razumejo, kaj določen izraz pomeni, in da ne obstajajo skriti pomeni, ki bi se jih lahko napačno razumelo.

NAMIG: Skupaj zgradite skupen jezik z razvojem svojega partnerskega glosarja!

Vodstvo

Jasno vodstvo je bistvenega pomena za partnerstva pobude EQUAL, vendar se porajajo številna vprašanja v zvezi z njegovim slogom in izvajanjem zaradi pravične podlage sodelovanja, na kateri temeljijo partnerstva. Vodstvo razvojnega partnerstva je odvisno od vrste dejavnikov, vključno s kontekstualnimi vprašanji, vrsto in velikostjo partnerstva, obravnavano temo pobude EQUAL, nujnostjo potrebnih ukrepov in osebnostnimi lastnostmi tistih, ki so vključeni v njegov razvoj. Nekatere zahteve pobude EQUAL na nacionalni ravni vplivajo na vodstveno dinamiko v partnerstvu, v nekaterih državah članicah morajo razvojna partnerstva na primer imenovati 'vodilnega partnerja', ki nastopa kot odgovorni organ

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

partnerstva, medtem ko se v drugih partnerstvih spodbuja bolj prenesena in fleksibilna ureditev. V idealnem primeru bodo partnerstva vključevala osebe z raznolikimi vodstvenimi pristojnostmi tako, da lahko različni partnerji obravnavajo izzive skupaj. Prav tako je pomembno, da so vodstvene vloge pregledne in jasno opredeljene, tako da jih vsi partnerji dojemajo in razumejo enako, ob upoštevanju, da se vloge lahko sčasoma spremenijo.

NAMIG: Ne bojte se vodstva – sprijaznite se z dejstvom, da se bo sčasoma spremenilo, in razvijte procese, ki bodo vsem partnerjem omogočili, da prispevajo k njemu!

7. RAZVOJ IN PREIZKUŠANJE: uporaba sistemov za sporočanje, poročanje in ocenjevanje

Sporočanje

Treba je razviti strategije za medsebojno izmenjavo informacij, interno med partnerji in tudi znotraj samih partnerskih organizacij, tako da zastopniki posameznih partnerjev zagotovijo organizacijski vložek partnerstvu. To je ključnega pomena za spodbujanje preglednosti in vzpostavitev zaupanja med partnerji. Za zagotavljanje delovanja partnerstva in vključevanje njegovega dela v politike je potrebno tudi zunanje sporočanje zainteresiranim stranem in širši javnosti. To je pomembno za ohranjanje vključenosti širših zainteresiranih strani in oseb, ki so prikrajšane na trgu dela, in zagotavljanje, da se jih vključi in se z njimi posvetuje.

VZPOSTAVITEV DOBRE KOMUNIKACIJE MED PARTNERJI

Portugalska: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Naš komunikacijski sistem je bil ustvarjen s pomočjo:

- predanega člana projektne osebja, odgovornega za razširjanje vseh informacij o projektu med partnerji
- rednih srečanj partnerjev (enkrat mesečno z vsemi partnerji; dvakrat mesečno s partnerjem tematske skupine)
- priprave kratkih dokumentov o srečanjih razvojnih partnerstev, ki se razdelijo partnerjem
- načrtov dejavnosti, kjer se vsak mesec pojasnijo različne partnerske vloge in obveznosti
- izmenjave informacij o vseh partnerjih in njihovih ciljev, ki ne spadajo na področje projekta pobude EQUAL
- rednih glasil o projektu, v katerem objavljajo prispevke vsi partnerji – prispevke o projektu in svojih obveznostih, ki iz njega izhajajo, pa tudi prispevke o njih samih
- rednih srečanj za notranje ocenjevanje
- zasedanj, na katerih se razpravlja o komuniciranju
- vzpostavljanja zaupnega in prijateljskega ozračja

Predlogi za trdne strategije sporočanja vključujejo:

- "sredstva" sporočanja (elektronska pošta, glasila itd.) morajo biti usmerjena na posebne ciljne skupine (na primer notranje v nasprotju z zunanjimi) in prilagojena posebnim komunikacijskim ciljem (obveščanje, motiviranje, uvajanje posvetovanja, doseganje sporazuma, usmerjanje)
- sporočila se lahko sestavijo različno (objektivno, subjektivno, poslovno, neformalno itd.)
- najbolje je pripraviti načrt sporočanja, ki podrobno določa, kdo posreduje informacije komu, s kakšnimi sredstvi, kako, kako pogosto in zakaj to počne

Podajo se lahko posebni predlogi za:

Notranje sporočanje:

- predlagana je vrsta sredstev za pridobivanje povratnih informacij znotraj partnerstva: redni sestanki, telefonska konferenca, elektronska pošta, internetna platforma, delavnice, glasila
- v podporo navedenemu lahko deluje komunikacijska enota znotraj partnerstva ali član osebja, odgovoren za obveščanje
- uporaba dopolnilnih komunikacijskih spretnosti in virov različnih partnerjev
- spodbujanje razvoja osebnih komunikacijskih spretnosti
- odprtost in preglednost – dopustiti partnerjem, da izrazijo svoje mnenje in razpravljajo o težavah

UPORABA INTERNETNE PLATFORME

Avstrija: RepaNet

RapaNet uporablja strukturiran pristop h komuniciranju z uporabo internetne platforme za evidentiranje, spremljanje prispevkov, glasovanje in poročanje. Tak način dela je enostavnejši in zahteva manj časa od srečanj, čeprav se vseh srečanj seveda ne more nadomestiti. Uporabniki se usposobijo za delo s platformami na delavnicah; obstajajo različne ravni dostopa, povezane z vlogami in odgovornostmi partnerjev. Platforma je orodje potrjevanja, ki spodbuja preglednost tako, da partnerjem omogoča izboljšanje in preverjanje udeležbe.

Portugalska: Mudança de Maré

To razvojno partnerstvo je razvilo uspešen spletni sistem vodenja dokumentacije (Sistema de Administração Documental /SAD) za vodenje informacij o partnerstvu, pripravo poročil in razvoj dokumentacijskih centrov, specializiranih za različna področja, na katerih delujejo partnerji. Ta sistem lahko najdete na naslovu www.ajism.org/mm.

Zunanje sporočanje:

- priprava glasil, sporočil za javnost, uporaba internetnih platform in spletnih strani, organizacija in sodelovanje na seminarjih in konferencah
- vzpostavitev odnosov z mediji – partnerstvo z lokalnim časopisom ali vključitev novinarja, ki spremlja delo
- imeti predano osebo, ki lahko posreduje informacije o delu partnerstva ustreznim revijam/časopisom itd.
- vzpostavitev povezav in komunikacije z uradnimi strukturami
- usposabljanje v zvezi z obveščanjem
- vzpostavitev širših mrež

NAMIG: Delite in razširjajte informacije o razvoju vseh ključnih dejavnosti!

IZGRADNJA ŠIRŠIH MREŽ

Portugalska: ConVidas (Stalna platforma za usklajevanje)

Za spodbujanje spletnega sodelovanja med ustanovami so bili različni lokalni subjekti povabljeni k sodelovanju v stalni platformi za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, ki je bila vzpostavljena kot široka mreža ter predstavlja različne interese in pristope. Cilji te platforme, ki se sestaja četrtletno, so preučiti, razpravljati in oceniti razmere na območju Covilhã v zvezi z vprašanjem usklajevanja, intervencij za odpravo ugotovljenih težav in stalnim spremljanjem intervencije ConVidas. V tej platformi sodeluje 32 organizacij. Te vključujejo predstavnike petih formalnih partnerjev (Beira Serra – Združenje za lokalni razvoj, občinski svet Covilhã, poslovno jedro, skupno sindikalno organizacijo Castela Branca in Univerze Beira Interior) in regionalnih organov socialne varnosti, predstavnike centra za zaposlovanje in zdravstvenega centra, izobraževalnega usklajevanja, združenj staršev osnovne in srednje šole, desetih župnijskih svetov iz dveh prispevnih območij, dva podjetnika, dva sindikalna delegata, tri predstavnike služb za podporo družinam (otrok, starejših in invalidnih oseb) in družbe javnega prevoza.

Irska: Equal at Work, The Dublin Employment Pact

Partnerstvo Equal at Work je član Nacionalne tematske skupine za prilagodljivost in je z nacionalno podporno skupino predložilo skupno vlogo Nacionalnemu centru za partnerstvo (posvetovalni postopek "Delovno mesto prihodnosti"). Sodeluje tudi v nacionalni skupini pobude EQUAL za vključevanje v politike in v tematski delovni skupini EU.

Uradno poročanje

Sporočanje vključuje tudi uradno poročanje, tako notranje poročanje partnerjem kot zunanje poročanje organom upravljanja pobude EQUAL in nacionalnim podpornim strukturam.

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Večina razvojnih partnerstev ima vzpostavljene izčrpne mehanizme poročanja. Ti vključujejo:

Notranje poročanje:

- vsak partner redno poroča o svoji vlogi na srečanjih (mesečno, dvomesečno ali četrletno), treba pa je pripraviti tudi poročila o delovanju samega partnerstva (glej tudi kratek pregled 8 o ohranjanju vključenosti)
- pisna poročila, ki se sestavijo in razdelijo na srečanjih (ki jih denimo pripravi koordinator)
- poročila prek dostopa do internetnih platform

Poročanje organom upravljanja pobude EQUAL in nacionalnim podpornim strukturam:

- zunanje poročanje je seveda odvisno od nacionalnih zahtev
- obstajajo vsaj letna poročila o dejavnostih razvojnih partnerstev, ki se nanašajo na njihov načrt dela in mejnike, kot je navedeno v sporazumu o razvojnem partnerstvu (vključno z njegovim transnacionalnim elementom)

NAMIG: Uporabite procese poročanja za preučitev in revizijo svojega dela!

POROČANJE

Švedska: Raznolikost v Västernorrlandu

Poročanje znotraj razvojnega partnerstva

Za dosego učinkovitega poročanja o naših podprojekti smo se odločili, da je treba pisna poročila predložiti pred srečanji razvojnega partnerstva. Poročila se pripravljajo zgolj v informativne namene, vendar je razprava včasih potrebna za razrešitev težav ali izmenjavo zgodb o uspehu. Poročila omogočajo spremljanje splošnega razvoja našega partnerstva. Razvojno partnerstvo določi način razširjanja, ki vključuje vse večjo potrebo po razpošiljanju opominov. Dnevni red srečanj razvojnega partnerstva vedno vključuje dve stalni točki, ki se nanašata na poročanje naših nacionalnih in transnacionalnih delovnih skupin. Vključujeta vprašanja o dogodkih preteklega meseca, načrtovanih dejavnostih, vključenih osebah in s tem povezanih finančnih zadevah.

Poročanje drugim

Razvojno partnerstvo poroča švedskemu Svetu ESS v rednih šestmesečnih razmikih. Za transnacionalno delo se predstavi kratek opis po zaključku vsakega obdobja usklajevanja obveznosti. Koordinator sestavi letno poročilo o dosežkih razvojnega partnerstva. Pomembno je zagotoviti povratne informacije vodstvu partnerskih organizacij in tudi dovoliti obsežno razširjanje informacij vsem zainteresiranim strankam. Koordinator pripravi večino poročil, ki jih izda razvojno partnerstvo, člani razvojnega partnerstva pa poročila pred razdelitvijo dopolnijo in odobrijo.

Uporaba učnih (ali formativnih) sistemov ocenjevanja

Učna ocenjevanja si prizadevajo okrepiti ali izboljšati kako intervencijo s preučevanjem kakovosti njenega izvajanja ter organizacijskega konteksta, osebja, struktur in postopkov. Kot ocenjevalni pristop, ki je usmerjen k spremembam, je posebej prilagojen za redno ocenjevanje vseh neskladnosti med pričakovano smerjo in rezultati programa ter dejanskega dogajanja, analiziranje prednosti in slabosti, odkrivanje preprek, ovir ali nepričakovanih možnosti ter vzpostavljanje razumevanja, kako bi se intervencija lahko bolje izvajala.

Pri učnem ocenjevanju ocenjevalec na podlagi analize intervencijske logike (glej kratek pregled 5 za dodatne informacije o intervencijski logiki v logičnem okviru), rezultatov in učinkov zbira in analizira podatke celotne življenjske dobe programa ter zagotavlja pravočasne povratne informacije o ugotovitvah ocenjevanja akterjem partnerstva za omogočanje rednega sprejemanja odločitev in ukrepanja.

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Ocenjevalci, ki izvajajo učno ocenjevanje, zastavljajo veliko različnih vprašanj in uporabljajo različne metode za njihovo reševanje. Vprašanja so ponavadi odprta in raziskovalne narave, njihov namen pa je razkriti procese, ki oblikujejo intervencijo, ugotoviti, kaj se je spremenilo od izvirne zasnove in zakaj je bilo tako, ali oceniti mehke organizacijske dejavnike, kot so obseg "vložka" s strani izvajalnega osebja v cilje in predvidene rezultate partnerstva. Vprašanja učnega ocenjevanja raziskujejo tudi odnos med vložki in rezultati, kar lahko vključuje ukrepe za oblikovanje in meritev zgodnjih ali kratkoročnih rezultatov. Ti imajo pogosto lastnosti procesov in se uporabljajo kot vmesni označevalci oprijemljivejših dolgoročnejših rezultatov.

Glej tudi kratek pregled 5 o vzpostavitvi sistemov ocenjevanja.

Ocena socialno-ekonomskega razvoja (*Evaluation of socio-economic development*):
Formativno ocenjevanje http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp

OCENJEVALNI PROCESI

Irska: Sonas DP Ireland Ltd.

Temelji na družbenem nadzoru z uporabo stalnega procesa, ki vključuje zainteresirane strani (stranke, skupnosti, financerje). Ta sistem je vključevalen in idealističen, vendar zelo počasen. Vključuje: opredelitev ciljev, določitev ključnih kazalnikov učinkovitosti, uporabo vprašalnika in povratne informacije skupini za družbeni nadzor. Element, ki je za razvojna partnerstva najbolj uporaben, je določitev ključnih kazalnikov učinkovitosti.

Francija: De la précarité a l'emploi durable

Podoben je procesu, ki ga uporablja Sonas (Irska), vendar daje večji poudarek povratnim informacijam financerjem. Uporablja odbor za eksperimentiranje, ocenjuje delovni napredek (ki ga pogojujeta regionalna in politična agenda), ima odbor financerjev, ki prav tako vrednoti delo pobude EQUAL, in operativno skupino, ki uporablja orodja za usposabljanje in ocenjuje vpliv na upravičence.

Švedska: Raznolikost v Västernorrlandu

Razvojno partnerstvo sofinancira dodipomskega študenta sociologije Osrednješvedske univerze (Mittuniversitetet), ki spremlja delo partnerstva tri leta. Razvojno partnerstvo lahko glede tega poda pripombe k načrtu raziskav (ki pokriva daljše obdobje kot pobuda EQUAL). Raziskovalni in izobraževalni oddelek združenja organov lokalnih oblasti prispeva strokovno znanje pri kvantitativni metodologiji, ki podpira ocenjevanje. Določene podpobude imajo lastnega ocenjevalca, ki je povezan z njihovimi podjetji. Del ocenjevanja se izvaja prek švedskega Sveta ESS. Struktura srečanj razvojnega partnerstva se uporablja kot stalno samoocenjevanje tekočega dela.

8. RAZVOJ IN PREIZKUŠANJE: Ohranjanje vključenosti in zavezanosti

Ohranjanje vključenosti in sodelovanja

Zagotavljanje, da partnerji sodelujejo v partnerstvu in do njega čutijo zavezanost, je bistvenega pomena za proces razvoja in preizkušanja. Občutek lastništva in poistovetenja s partnerstvom se ponavadi razvijeta s sodelovanjem. To je tesno povezano z vprašanjem odgovornosti. Izzivi vključujejo neravnovesja moči in dojemanje, da določen partner prevladuje zaradi svojih sredstev ali vpliva, neskladjem med zvestobo partnerstvu in lastnim organizacijam s strani predstavnikov partnerjev in težave pri podajanju poštene kritike o učinkovitosti določenega partnerja. Tukaj sta lahko v pomoč trden sistem spremljanja in poročanja z rednimi srečanji partnerjev za ugotavljanje napredka (glej tudi poročanje v kratekem pregledu 7) ter “zavezanost pravičnosti” – zagotavljanje, da se partnerji in njihov prispevek k partnerstvu vrednotijo nepristransko, čeprav se jih lahko zunaj partnerstva dojema kot neenake.

ZAGOTAVLJANJE ZAVEZANOSTI IN ODGOVORNOSTI

Irska: EQUAL at Work – The Dublin Employment Pact

Slabost v razvoju našega razvojnega partnerstva je bilo dejstvo, da se dejanske zavezanosti partnerjev ni ocenjevalo med napredovanjem pobude. Zavezanost partnerjev je bila seveda različna in v neposrednem razmerju s posamičnimi izmerljivimi koristmi, ki so jih lahko sami določili v procesu/pobudi. To se je odražalo različno, npr. položaj/rang, ki so ga predstavnikom začasno dodelile partnerske organizacije, udeležba na srečanjih itd. Pobuda tega ni dovolj dobro spremljala, razen neuradno, in tako je to prevzel učni ocenjevalni sistem. V našem primeru so se sprejeli sanacijski ukrepi šele pri upadajoči partnerski zavezanosti. Sanacijski ukrepi so bili uspešni, vendar bi bili lahko veliko bolj učinkoviti, če bi se težave opredelilo in se jih obravnavalo prej.

Predlog: Lahko bi se razvilo sistematično orodje za spremljanje/zasledovanje zavezanosti in ga vključilo v kratek pregled učnega ocenjevalca s strategijami sanacijskih ukrepov.

ZDRUŽENO KRALJESTVO: JIVE (Intervention) PARTNERS, Združeno kraljestvo

Redna srečanja: Srečanja razvojnega partnerstva, na katerih partnerji poročajo in poslušajo o širših vidikih pobude z osrednjim poročilom o vodenju. Srečanja za povezovanje v mreže za osebe pobude vključujejo tudi finančne in upravne uradnike. Sprva je partnerstvo organiziralo polletna srečanja za osebe pobude, v okviru katerih se je razpravljalo o tekočih vprašanjih ali spoznavalo druge vidike pobude, za katere osebe ni bilo neposredno odgovorno.

Skupna promocija: Skupna vnaprej dogovorjena promocija in promocijsko gradivo, ki vključuje vse partnerje in deluje kot svojevrstna korporativna osebna izkaznica. Vključuje reklamne plakate, ki so jih partnerji lahko uporabili.

KAJ JE DELOVALO

- redna srečanja razvojnega partnerstva
- izmenjujoči se kraji srečanj v času partnerstva
- vključitev glavnih nacionalnih koordinatorjev pobud
- skupna promocija je bila dobra za lastništvo
- obiskovanje partnerjev – za opredelitev njihovega letnega izvedbenega načrta in preučitev financ. Nekateri partnerji so pripravili izčrpna pregledna poročila o svojih predhodnih letih partnerstva in načrtih za prihodnost

KAJ NI DELOVALO

- potovalne razdalje
- na začetku so bili nekateri partnerji živčni zaradi svoje vloge gostitelja srečanj, vendar so se na srečanja kmalu privadili
- glavni koordinatorji pobude so imeli veliko drugega dela, saj so bili najbolj izkušeni člani osebja
- težko je bilo spodbuditi osebe, naj pošilja redna poročila, zlasti kadar so bili glavni koordinatorji zelo zaposleni, vendar so bila poročila na splošno predložena pravočasno
- zaradi časa, porabljenega za posvetovanja, in nekaterih administrativnih težav so manj drzni partnerji čakali z izvedbo do promocije pobude

NAMIG: V središče svojega partnerstva postavite odgovornost!

METODE ZA OHRANJEVANJE VKLJUČENOSTI

- **Stalni redni stiki**, ki jih partnerji vzdržujejo s konferencami, seminarji, delavnicami, srečanji, razpravami, pregledi, glasili, elektronsko pošto, telefonskimi klici in obiski
- **Praktična vključenost** s poudarkom na produktivnosti in predstavitev neke zgodnje oblike otipljivih rezultatov, ki lahko ustvarijo občutek, da se je nekaj doseglo
- **Okrepitev ciljev** in uporaba trdnih akcijskih načrtov
- **Vzpostavitev odprtega ozračja** z jasnimi in preglednimi postopki in povezavami s širšimi zainteresiranimi stranmi
- **Jasno vodstvo**, ki pozitivno spodbuja delo partnerstva in sodelovanje v njem
- **Vzpostavljanje dobrih odnosov** prek neformalnih dejavnosti, kot so družabni večeri, obiski itd
- **Mentorstvo** s proaktivnim podpiranjem in spodbujanjem partnerjev, ki jih ovirajo dejavniki, kot so pomanjkanje sredstev/izkušenj
- **Vrednotenje** vseh partnerjev in njihovih prispevkov, ki je dosledno nepristransko

NAMIG: Pozitivno spodbujajte vključenost v partnerstvo in jo nagradite!

Doseganje institucionalnega vložka

V tej fazi izgradnje partnerstva obstaja vse večja potreba po zagotovitvi organizacijske zavezanosti partnerstvu v nasprotju z zavezanostjo zgolj posameznikov. Pomembno je, da imajo posamezniki, ki zastopajo organizacije v partnerstvu, "dovoljenje za delovanje" in v njihovem imenu odločno nastopajo. Tovrstna pooblastila je treba redno preverjati. Če se zdi, da so pooblastila omejena, mora partnerstvo poiskati načine, da se to spremeni. Načini zagotavljanja institucionalnega vložka vključujejo:

- dobro poznavanje partnerjev in prepričanost o njihovi strokovnosti (najlaže v majhnem razvojnem partnerstvu)
- redna preverjanja za pojasnitev narave in namena razvojnega partnerstva in njegovega dela
- vključitev različnih posameznikov iz uprave partnerske organizacije – vodstveni kadri so povabljeni na seminarje in srečanja ali se jih prosi, naj vodijo dogodke in sodelujejo v njih; sporočajo se jim dopolnitve in informacije
- uporaba predanega delavca za vključevanje organizacij
- razširjanje informacij o razvojnem partnerstvu v različnih organizacijskih glasilih
- organiziranje dogodkov v prostorih različnih partnerjev
- organiziranje odprtih kosil za razširjanje dela razvojnih partnerstev
- pošiljanje poročil na srečanja vodstvenih kadrov različnih ustanov v razvojnem partnerstvu

NAMIG: Vključite vodstvene delavce iz partnerskih organizacij v svoje delo in jih obveščajte!

Zagotavljanje skladnosti

ZAGOTAVLJANJE, DA PARTNERJI DELAJO TISTO, KAR SO SE DOGOVORILI

PORTUGALSKA: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Vsake tri mesece sestavimo tabelo z dejavnostmi pobude za zadevno obdobje, ki kaže, kdo je odgovoren za kaj. Na vsakem srečanju tabelo preverimo, da se prepričamo, kako stvari napredujejo. Vsak mesec pripravimo tudi majhno tabelo dela, ki se nanaša na predogled in pregled izvedenih dejavnosti. Zdi se, da to deluje, saj nihče noče biti omenjen zaradi nedokončanja svojega dela.

Pomembno je poiskati pozitivne načine za zagotovitev, da partnerji delajo tisto, kar je bilo dogovorjeno na začetku partnerstva, in pravično prispevajo k njegovemu delu. Predlogi za to vključujejo:

- uporabo ciljev
- organizacijo rednih srečanj o vseh vidikih dela, pri čemer partnerji poročajo o svojih vlogah in preučujejo pisni zapisnik s točkami ukrepanja
- opozarjanje vseh članov na sporazum o partnerstvu in njihove obveznosti, ki izhajajo iz njega
- spodbujanje zaupanja

NAMIG: Poskrbite, da je vsak partner resno vključen v partnerstvo!

Reševanje konfliktov

Pomembno je, da so znotraj partnerstva vzpostavljeni mehanizmi reševanja problemov, tako da obstajajo utečeni procesi za obravnavo vprašanj, ki bi lahko povzročila konflikt. To vključuje spodbujanje preglednosti in odprtosti, tako da se lahko opredelijo problemi in se o njih razmisli. Ravno tako si je pomembno zapomniti, da je konflikt ali kriza znotraj razvojnega partnerstva lahko priložnost za učenje in da lahko pripelje do izboljšanja načinov delovanja.

METODE PREMOSTITVE OVIR

- Spodbujanje odprte razprave in uporaba dialoga in sporočanja za odpravo nejasnosti
- Reševanju problema se posveti čas
- Zagotovitev, da partnerstvo razpolaga s primernimi in ustreznimi kadri
- Zavedati se možnih težav, ki lahko nastanejo, in rešitev ter načinov njihove obravnave – tukaj lahko pomaga dober sistem spremljanja
- izhajanje iz ravnovesja partnerjev in partnerskih struktur – velikost, moč itd.
- zagotavljanje, da imajo vsi partnerji enako vidno vlogo v partnerstvu
- pridobiti si spretnosti dobrih moderatorjev
- uporaba postopka mediacije, če je to potrebno
- sprejetje prilagodljivega pristopa s pripravljenostjo spremeniti se za regeneracijo partnerstva po konfliktu

NAMIG: Dvignite ozaveščenost o prednostih partnerstva, tako da se partnerji prepričajo, da je skupno delovanje boljše od posamičnega delovanja in da so vsi partnerji v partnerstvu enakopravni – niso pa enakopravni zunaj njega!

Delo z raznolikostjo

To vključuje sprejetje in delovanje z več različnimi pristopi, kulturami in načini dela po celotnem partnerstvu. Treba je pazljivo obvladovati različne pristope k procesom inovacije,

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

eksperimentiranja, spreminjanja, odločanja in odgovornosti, pri čemer je treba upoštevati različne stopnje partnerske vključenosti in razpoložljivosti, hitrost dela in terminski načrt.

DELO Z RAZNOLIKOSTJO

PORTUGALSKA: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Organizirajo se srečanja razvojnih partnerstev, na katerih je vse odprto za razpravo in na katerih skušamo ustvariti okolje, v katerem se vsak počuti cenjenega in dovolj udobno, da lahko izraža iskrena mnenja. Poleg tega uporabljamo svoja "mehka znanja in veščine" za:

- pridobivanje znanja o različnih partnerskih organizacijah, vključno z načinom njihovega delovanja in vpliva na pobudo
- opredelitev pozitivnih vidikov dela vseh partnerjev in njihovo "usmeritev" v pobudo
- zagotavljanje vključenosti in udeležbe vseh partnerjev pri uresničevanju pobude
- prilagodljivost

NAMIG: Preučite pristope in stereotipe – raznolikost partnerstva lahko doda vrednost različnim partnerjem!

Prilagodljivost

Spremembe neizogibno vplivajo na partnerstva pobude EQUAL in pomembno je, da so partnerstva med svojim razvojem organizirana dovolj fleksibilno za sprejetje sprememb in njihovi prilagoditvi. Spremembe so lahko notranje zaradi sprememb osebja ali zunanje zaradi učinka širših kontekstualnih vplivov. Obravnavanje sprememb zajema kreativno uporabo metodologij in orodij ter vključitev različnih oblik izgradnje zmogljivosti znotraj partnerstva in partnerskih organizacij, tako da so se posamezniki in ustanove, ki jih posamezniki zastopajo, sposobni odzvati na spremembe.

NAMIG: Vedno dopuščajte možnost za spremembo in revizijo ciljev in metodologij med razvojem partnerstva!

Čas

Nujno je upoštevati čas, ki je potreben za izgradnjo in razvoj partnerstva. Nikoli se ne sme podcenjevati časa, ki se porabi za razpravljanje in revizijo, kot tudi za spoznavanje vsakega od partnerjev in njihovih zastopnikov. Čeprav razvojna partnerstva delujejo pod precejšnjim časovnim pritiskom, je pomembno, da si vzamejo čas in skrbno razmislijo o pristopih ter z njimi eksperimentirajo. Prav tako se je treba zavedati različnih partnerskih časovnih okvirov in tistega, kar jih pogojuje, da jih lahko partnerstvo lahko nekako sprejme. Ti lahko vključujejo javne ustanove, ki delujejo v okviru volilnih programov, trdne cilje zasebnega sektorja in terminske načrte nevladnih organizacij za poročanje tisti, ki dajejo finančno pomoč.

NAMIG: Vzemite si čas – skoraj nikoli ni prepozno!

9. VKLJUČEVANJE V POLITIKE IN NADALJNJE UKREPANJE

Vključevanje v politike

Vključevanje v politike mora biti že od samega začetka vključeno v delo partnerstva in se ne sme pojmovati kot faza, ki kronološko sledi razvoju in preizkušanju.

INTEGRIRANJE VKLJUČEVANJA V POLITIKE ŽE OD VSEGA ZAČETKA

Priprava

Vključevanje v politike je povezano z iskanjem načinov za sorazmerno povečanje, izmenjavo in reproduciranje rezultatov za trajnostne spremembe. To vključuje opredelitev ter razvoj stikov in povezav z oblikovalci politik ter svetovalnimi in izvajalskimi telesi med pripravo razvoja partnerstva. Pravočasno razvijte agendo za vključevanje v politike z opredelitvijo ustreznih kanalov in ustanov, ki se s tem ukvarjajo, ter z njimi vzpostavite stike.

Uvajanje

Povezave z oblikovalci politik, svetovalnimi in izvajalskimi telesi je treba nadgrajevati med uvajanjem. Uporabite sistem strukturiranega dostopa in/ali dialoga, podprtega z zavezanostjo organov upravljanja pobude EQUAL in nacionalnih podpornih struktur vključevanju tovrstnih institucij in mrež.

Razvoj in preizkušanje

Poleg dela z organizacijami za vključevanje v politike so partnerstva pobude EQUAL pomembna tudi pri spreminjanju organizacijskih struktur prek partnerske dejavnosti. Ta proces vključuje delovanje znotraj različnih ustanov, med njimi in prek njih za spodbujanje učinkovitejših in ustvarjalnejših načinov dela, razvoja zmogljivosti organizacij, vključenih v partnerstvo, in vcepitev zavedanja o zmožnosti za reševanje strateških vprašanj z drugimi panogami. Preučite partnerske organizacije in organizacije zainteresiranih strani ter ocenite, kaj so se z izgradnjo partnerstva naučile in kako je partnerstvo nanje najbolj vplivalo.

Delo z organizacijami, ki se ukvarjajo z vključevanjem v politike

Za ta proces je bistveno strateško sodelovanje z organizacijami za vključevanje v politike, kot so vladne službe, nacionalni organi in organi zasebnega sektorja. Sistem strukturiranega dostopa in/ali dialoga, podprtega z zavezanostjo organov upravljanja pobude EQUAL in nacionalnih podpornih struktur za vključevanje tovrstnih ustanov in mrež, je pomemben za:

- vplivanje na okvire javnih politik, programe in sisteme izvršitve ter zagotavljanje, da namen in cilji programov pobude EQUAL postanejo del nacionalnih politik
- izkoriščanje finančnih sredstev za nadaljnje delo
- omogočanje, da uspešni lokalni pilotni projekti postanejo del strategije vključevanja v politike

Delitev izkušenj znotraj, med in prek organizacij

Poleg dela z organizacijami za vključevanje v politike igrajo partnerstva pobude EQUAL prek partnerskih dejavnosti pomembno vlogo pri spreminjanju organizacijskih struktur. Ta proces vključuje delovanje znotraj, med in prek različnih ustanov za spodbujanje bolj učinkovitih in kreativnih načinov dela, razvoja zmogljivosti organizacij, ki so vključene v partnerstvo, in vcepitev zavedanja o potencialu za reševanje strateških vprašanj z drugimi sektorji. Pomemben del tega je preučevanje partnerskih organizacij in organizacij zainteresiranih strani za ocenjevanje, kaj so se z izgradnjo partnerstva naučili in kje je imelo partnerstvo največji vpliv.

NAMIG: Poiščite notranje zagovornike spodbujanja širšega institucionalnega zavedanja o partnerstvu!

Komunikacijski kanali za vključevanje v politike

Za vključevanje dela partnerstev pobude EQUAL v politike (glej tudi kratek pregled 7 o sporočanju) se lahko uporabijo številni komunikacijski kanali. Možnosti vključujejo:

znotraj razvojnih partnerstev in med njimi: s programi izmenjave, srečanji, delavnicami in notranjim dialogom ter povezavami med predstavniki partnerjev in organizacij

mediji: specializirani tisk, lokalni in uradni tisk, časopisi, radio, televizija

internet: spletne strani, internetne platforme

strokovne organizacije: revije, brošure, publikacije, pravni teksti

akademske povezave: univerze, fakultete, revije, glasila, konference, seminarji

širše mreže: nacionalne tematske skupine, učne mreže, konference

NAMIG: Že na samem začetku vključite v svoje delo vključevanje v politike!

Nadaljnje ukrepanje

Razpolaganje z izhodno/nadaljevalno strategijo

Partnerstva pobude EQUAL morajo razmišljati o "nadaljevanju" že v zgodnjih fazah izgradnje partnerstva. Razvoj idej za nadaljnje inovativno delo, ki si prizadeva vzpostaviti dejanske in trajne spremembe, je pri tem osrednjega pomena. Možnosti vključujejo:

- uresničevanje in razširjanje metodologije razvojnega partnerstva po celotni regiji in sčasoma na evropski ravni
- postati vpliven del trajne nacionalne ali regionalne mreže
- opustiti in predrugačiti posebne naloge, ki so pomembne za vključevanje v politike, prihodnje predloge pobude EQUAL itd.
- prizadevanja, da se spremembe uresničujejo znotraj partnerskih organizacij
- večje sodelovanje s posebnimi partnerji v zvezi z določenimi vidiki dela
- razvoj nove mreže, ki si je pridobila znanje iz izzivov obstoječega razvojnega partnerstva in lahko tako uspešneje gradi odnose
- sodelovanje z drugimi programi in izmenjava izkušenj v kaki drugi državi

Zagotavljanje, da so rezultati za osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, trajnostni

Ko partnerstvo konča svoje delo, je pomembno, da so rezultati za osebe, ki so prikrajšane na trgu dela, trajnostni. Predlogi za zagotavljanje tega vključujejo:

- stalnost uresničevanja strategije s podporo vladnih organizacij in socialnih partnerjev po vsej regiji
- dolgoročne strategije vključevanja v politike/trajnosti s strukturiranim spremljanjem vpliva in rezultatov ter mehanizme za ponovno preučitev vprašanj po koncu partnerstva za merjenje učinkov
- sprejetje sprememb, ki so se izkazale kot pozitivne pri osebah, prikrajšanih na trgu dela, v metodologije dela

PRIPRAVE NA PRIHODNOST

Irska: EQUAL at Work – The Dublin Employment Pact

Partnerstvo Equal at Work je že organiziralo notranja srečanja o možnem skupnem delu v prihodnosti. Dosedanji cilj je bil opredeliti nekatere jasne skupne cilje in nove partnerje, ki jih je treba vključiti, ter starim partnerjem omogočiti, da gredo naprej svojo pot. Na naše partnerstvo gledamo kot na del spreminjajoče se regionalne partnerske infrastrukture, ki se z lahkoto združuje, razpada in preoblikuje zaradi različnih razlogov, npr. vprašanj, povezanih z razvojem trga dela, z osrednjim vrednostnim žariščem na enakosti/vključevanju/napredku. Iz razvojnega partnerstva Equal at Work so se razvile tudi nove povezave in partnerski krogi. Oblikovali so se okoli strategij vključevanja v politike in bodo še naprej dejavni na zadevnem področju tudi zunaj pobude EQUAL. To so mreža Jobrotation, ki se je skozi partnerstvo vzpostavila v Dublinu, mreža dublinskih organov lokalnih skupnosti, zdravstvenih organov itd., ki se ukvarjajo z vprašanji človeških virov, ter mreža organizacij skupnosti in prostovoljnih panožnih organizacij v mestu, ki sedaj razvija vrsto ukrepov za vključevanje v politike tudi zunaj pobude EQUAL.

NAMIG: Poskusite organizirati trajnost pobude/partnerstva s zgodnjo vključitvijo pravih oseb!

PRILOGA

Ta priloga vsebuje smernice Komisije za ocenjevanje, sporazume o partnerstvu, intelektualno lastnino in vključevanje v politike. Zadevne smernice so vključene zgolj zaradi sklicevanja, saj so jih vse države članice že vključile v svoje nacionalne smernice.

Ocenjevanje

Ključne točke za zagotavljanje učinkovitega ocenjevanja

1. Usposobljenost za ocenjevanje je treba zagotoviti že v začetnih fazah. To lahko pomaga zlasti pri razjasnitvi ciljev in intervencijske logike. To lahko olajša naknadno ocenjevanje in ga naredi uspešnejšega. Na splošno bi bilo za zagotovitev neodvisnosti končne ocene najbolje uporabiti različne ocenjevalne skupine ali pa namesto končnega ocenjevanja zagotoviti sredstva za stalno ocenjevalno delo.
2. Ocenjevalci morajo na začetku dela zagotoviti, da je pripravljen izvedljiv načrt ocenjevanja, in pojasniti, kako se bodo uporabili rezultati ocenjevanja. Ravno tako morajo upoštevati, da je ocenjevanje nesmiselno, če se rezultati ne sporočajo.
3. Če je mogoče, je treba že v začetne faze ocenjevanja vključiti zainteresirane strani. Tako se bo zagotovilo, da bosta zasnova in načrt ocenjevanja vključevala tudi njihove prednostne naloge in agende. Na drugi strani pa je mogoče treba biti selektiven pri izbiri "glasov", ki končno določijo agendo ocenjevanja, za ohranitev osredotočenosti in zagotovitev, da je ocenjevanje mogoče upravljati.
4. Interaktiven pristop z rednimi srečanji usmerjevalnega odbora zagotavlja splošno zavedanje o potrebnih sprotnih izbirah. Poleg tega bo ta pristop zagotovil, da ocenjevalci dobijo zadostno podporo, dostop do informacij in so obveščeni o spremembah konteksta.
5. Pomen ocenjevalnih vprašanj v zasnovi ocenjevanja je neprecenljiv. V nasprotnem primeru bi lahko podlegli skušnjavi, da se zberejo velike količine podatkov in pripravijo včasih tehnično preveč zapleteni kazalniki, ki le malo prispevajo k praksi ali politiki. Seveda prihaja v zvezi z ocenjevalnimi vprašanji do težav, kako naj se oblikujejo, da bo mogoče najti odgovore nanje. Čeprav je to tehnično vprašanje, pa tudi tukaj obstaja splošna zaskrbljenost glede uporabe.

Minimalna vsebina formalnih pogojev za ocenjevanje

- regulativni okvir
- obseg ocenjevanja
- glavni uporabniki in zainteresirane strani, zajeti v študiji
- ocenjevalna in raziskovalna vprašanja, vključno z zahtevo za ustrezne kazalnike
- razpoložljivo znanje
- glavne metode ali tehnike, ki jih je treba uporabiti
- načrt
- okvirni proračun
- zahtevane kvalifikacije skupine
- struktura predloga
- pravila predložitve in merila dodelitve

Merila kakovosti za ocenjevanja

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Merila kakovosti rezultatov:

- izpolnitev potreb, kot so opredeljene v formalnih pogojih
- ustrezno področje uporabe in pokritost
- utemeljenost zasnove in metod
- uporaba zanesljivih podatkov
- zanesljiva analiza
- verodostojni rezultati, ki se nanašajo na analizo in podatke
- nepristranske sklepne ugotovitve, ki ne kažejo pristranskosti in dokazujejo dobro presojo
- jasno poročilo s povzetki in priloženimi podpornimi podatki

Merila kakovosti postopka:

- dobro zastavljeni formalni pogoji
- utemeljen postopek izbiranja ponudb
- učinkovit dialog in povratne informacije med celotnim procesom ocenjevanja
- razpoložljivost ustreznih virov informacij
- dobro vodenje in usklajevanje s strani ocenjevalne skupine
- učinkovito posredovanje poročil/rezultatov usmerjevalnemu odboru in političnim/programskim vodjem
- učinkovito posredovanje informacij zainteresiranim stranem
-

Več informacij o tem lahko najdete v: Ocena socialno-ekonomskega razvoja (*Evaluation of socio-economic development*): www.evaled.info

Ključni elementi, vključeni v vse sporazume o partnerstvu

- prepoznavanje in ovrednotenje posebnih **problemov** v zvezi z izključenostjo s trga dela, diskriminacijo in neenakostjo, ki jih je treba reševati;
- **analiza zainteresiranih strani**; opredelitev in razprava o interesih in pričakovanjih oseb, skupin ali organizacij, ki lahko vplivajo na, ali na katere lahko vpliva rešitev, ki se bo razvila in preizkusila, in opis vlog ustreznih zainteresiranih strani v delu razvojnega partnerstva;
- **cilji in strategija** za njihovo doseg, ki odsevajo znanje, pridobljeno v prvem krogu pobude EQUAL, in vseh drugih ustreznih dejavnosti;
- opis **predpostavk**, tveganj in zahtev za prilagodljivost;
- podroben **program dela** in realističen **proračun**, razčlenjena po nacionalnih in transnacionalnih dejavnostih/stroških;
- jasna opredelitev **vlog vseh partnerjev**, vključno z **ureditvijo za usmerjanje in vodenje** partnerstva in **upravljanje finančne podpore**, po možnosti z uporabo skupno dogovorjenega sistema;
- metodologija in mehanizem za **stalno vrednotenje** dejavnosti in dosežkov, vključno z opisom preverljivih **kazalnikov**, ki dokazujejo, kako bodo izmerjeni in ovrednoteni cilji in rezultati;
- strategija in mehanizmi za izvajanje pristopa **integracije načela enakosti spolov**;
- dokazovanje finančne sposobnosti: razpoložljivost potrebnega sofinanciranja, če je to primerno;
- zavezanost razvojnih partnerstev, vključno z njihovimi transnacionalnimi partnerji:

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

- sodelovanju pri dejavnostih vključevanja v politike na nacionalni in evropski ravni;
- preglednosti: javen dostop do pridobljenih rezultatov (proizvodi, instrumenti, metode itd.);
- izgradnji zmogljivosti in krepitvi: razvojno partnerstvo ima zmogljivosti za mobilizacijo različnih akterjev in zagotovitev, da učinkovito sodelujejo pri uresničevanju skupne strategije. Posebna pozornost bo posvečena režimu za zagotovitev, da se vsi ustrezni akterji, kot so organi oblasti, javni zavodi za zaposlovanje, nevladne organizacije, poslovni sektor (zlasti majhna in srednje velika podjetja) in socialni partnerji, lahko vključijo v partnerstvo med njegovim trajanjem. Razvojno partnerstvo mora dokazati, da vsi partnerji polno sodelujejo pri načrtovanju in razvoju sporazuma o razvojnem partnerstvu.
- učenju: sposobnost in pripravljenost učiti se od drugih in dejavno sodelovati pri dejavnostih povezovanja v mreže, razširjanja informacij in vključevanja v politike na nacionalni in evropski ravni.

Priporoča se tudi vključitev sporazumov o postopkih presoje, pravicah intelektualne lastnine, uporabi logov, odgovornosti itd.

Vir: Sporočilo Komisije o določitvi smernic za drugi krog pobude Skupnosti EQUAL
http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf

Intelektualna lastnina

Vključevanje v politike je mogoče le, če imajo države članice, ES in vse druge zainteresirane stranke (organizacije ali državljani) dostop do proizvodov pobude EQUAL. Obstoj take "pravice do dostopa" (vključno s pravico do uporabe in razširjanja proizvodov) mora biti razvojnim partnerstvom jasen. Uresničevanje te pravice do dostopa pa lahko pripelje do kršitve pravic intelektualne lastnine oseb, ki so razvile proizvode. Zaradi preprečevanja vseh konfliktov, ki bi lahko nastali pozneje, je treba to vprašanje rešiti med vsemi zadevnimi strankami že v procesu uvajanja.

Vse komercialne koristi ali prejemki, ki izhajajo iz izkoriščanja proizvodov med obdobjem financiranja, je treba odšteti od javnega financiranja (s strani države članice in EU). V zvezi s proizvodi, ki se izkoriščajo po obdobju financiranja (če to zakonodaja države članic sploh dopušča), mora vse strokovno znanje, razvito med obdobjem financiranja, ostati dostopno državi članici, ES in vsem ostalim zainteresiranim strankam.

Za rešitev tega vprašanja sta bila predlagana dva načina:

prva možnost je zagotoviti prenos pravic intelektualne lastnine razvojnih partnerstev in njihovih partnerjev na organe upravljanja. To bi upravičencem prenosa omogočilo, da uporabljajo proizvode v lastnem interesu (pretežno z razširjanjem in vključevanjem v politike).

Da bi bilo to učinkovito, mora vsaka stranka, ki je sodelovala pri razvoju proizvoda, tak prenos sprejeti.

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

Če pa po koncu pobude EQUAL razvojna partnerstva ali njihovi partnerji želijo izkoriščati svoje proizvode na komercialni podlagi (če to zakonodaja držav članic sploh dopušča), je morda treba pravice intelektualne lastnine spet prenesti na razvojna partnerstva ali posamezne partnerje, da je lahko izkoriščanje popolnoma učinkovito. Doseganje soglasja z vsemi partnerji o naknadnem prenosu pravic intelektualne lastnine je na tej stopnji lahko že zelo zapleteno.

Po drugi možnosti se organi upravljanja in Evropska komisija z razvojnimi partnerstvi in partnerji dogovorijo, da imajo prvi pravico do dostopa do vseh proizvodov, ki so jih razvili slednji. Poleg tega bi imele države članice in Evropska komisija pravico uporabljati in razširjati proizvode. Povedano drugače, razvojna partnerstva podelijo "licenco" državam članicam in Evropski komisiji. Razvojna partnerstva in njihovi partnerji bi vseeno ostali lastniki svojih pravic intelektualne lastnine, kar bi jim olajšalo komercialno izkoriščanje njihovih projektov po izteku obdobja financiranja, če to zakonodaja zadevne države članice sploh dopušča.

Ker lahko dostop, uporaba in razširjanje rezultatov pobude EQUAL povzročijo "kršitev" pravic intelektualne lastnine razvojnih partnerstev in njihovih partnerjev, je priporočeno to vprašanje s partnerji rešiti pravočasno, po možnosti že v sporazumu o razvojnem partnerstvu. Seveda bi moral lokalni pravni svetovalec pazljivo preveriti skladnost takega sporazuma z nacionalno zakonodajo.

Vključevanje v politike

Vključevanje v politike, vključitev in vgraditev novih idej in pristopov v politiko in prakso je izziv. Vsako razvojno partnerstvo se samo odloči, ali predloži dokaze za učinkovite, uspešne in ustrezne nadomestne možnosti pri izvrševanju inkluzivnih politik trga dela, ki so prenosljive po vseh državah članicah in širše uporabne.

Za doseg največjega učinka pobude EQUAL je treba analizirati rezultate za:

- opredelitev dejavnikov, ki vodijo k neenakosti in diskriminaciji, ter spremljanje in analizo učinkov ali možnih učinkov razvojnih partnerstev na prednostne naloge politik in različne vrste diskriminacije ter neenakosti v zvezi s trgom dela
- opredelitev in oceno dejavnikov, ki vodijo k dobri praksi
- merjenje uspešnosti

Dejavnosti zato ne smejo biti omejene na razširjanje, ki je zgolj korak v procesu vključevanja v politike. Kot pri vseh preizkusih v laboratoriju, je treba učinke preizkusa postaviti v širši (ekonomski, politični, kulturni, organizacijski) kontekst, da so trajnostni. Rezultati pobude EQUAL morajo postati del sistematičnega pristopa k drugim politikam in programom, ki se izvajajo na lokalni, regionalni, nacionalni in evropski ravni.

Dolžnost razvojnih partnerstev je, da sodelujejo v dejavnostih vključevanja v politike v okviru svojega programa dela, vključno s tistimi, ki jih organizirajo nacionalni organi upravljanja (tj. prek svojih tematskih mrež). Poleg tega so na razpolago dodatna sredstva v okviru pobude EQUAL za dejavnosti vključevanja v politike. Ta dodatna sredstva se lahko uporabijo za:

a) Vključevanje inovacij pobude EQUAL v politike (ukrep 3) –od prvega ali drugega kroga. Razvojna partnerstva, ki lahko delujejo samostojno, v skupinah ali z začasnimi konzorciji partnerjev razvojnih partnerstev, s krovnimi organizacijami in strokovnjaki, lahko pri organih upravljanja vložijo zahtevek za sredstva.

PRIROČNIK ZA RAZVOJNA PARTNERSTVA POBUDE EQUAL

b) Organi upravljanja lahko financirajo tudi dodatne aktivnosti vključevanja v politike (ukrep 3), kot so priprava priročnikov, dobre prakse ali druga orodja razvojnih partnerstev v okviru sodelovanja v evropskih tematskih skupinah.

Vir: Sporočilo Komisije o določitvi smernic za drugi krog pobude Skupnosti EQUAL
http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf