

EQUAL-guide för utvecklingspartnerskap

Att lära av erfarenheter från EQUAL-partnerskapen

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

En elektronisk version av denna guide finns på EQUAL:s webbplats,
<http://europa.eu.int/comm/equal>

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	3
2. PROCESSER OCH KOMPETENS FÖR PARTNERSKAPS LÄRANDE	7
3. FÖRBEREDELSE: BEDÖMA UTGÅNGSLÄGET	12
4. FÖRBEREDELSE: SÖK PARTNERS	16
5. UPPSTART: PLANERING FÖR PARTNERSKAP	22
6. UPPSTART: ETABLERA ETT FUNGERANDE PARTNERSKAP	25
7. UTVECKLING OCH FÖRSÖKSVERKSAMHET: KOMMUNIKATIONS-, RAPPORTERINGS- OCH UTVÄRDERINGSSYSTEM	30
8. UTVECKLING OCH FÖRSÖKSVERKSAMHET: ATT HÅLLA ENGAGEMANGET LEVANDE	34
9. MAINSTREAMING OCH FRAMTIDEN	38
BILAGA	41

1. INLEDNING TILL EQUAL-GUIDEN FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Denna sammanfattning av erfarenheter har kommit till för att ge vägledning vid utveckling av framgångsrika EQUAL utvecklings- och transnationella partnerskap. Den grundas på resultatet av ett kort lärandeprojekt med en grupp om åtta utvecklingspartnerskap (UP) från olika delar av Europa, som hade till syfte att:

- Identifiera områden som är relevanta för att utveckla framgångsrika partnerskap
- Samla preliminära erfarenheter om partnerskap
- Ge rekommendationer till andra EQUAL-partnerskap.

Genom att bilda en **grupp för att lära om partnerskap** uppmuntrades UP att fundera kring frågor och problem de ställdes inför under processerna med förberedelser, uppstart, utveckling och försöksverksamhet, mainstreaming och framtid.

Definiera framgång

Att nå fram till insikt om vad ”framgång” innebär för EQUAL-partnerskap var av central betydelse inom lärandeprojektet. Projektet tog upp denna fråga genom att försöka bedöma **fördelarna med partnerskap**, som det bästa sättet att uppnå EQUAL:s mål. Detta innefattade att granska ett partnerskaps värde för:

- **Partnerorganisationer** – hur olika partner vinner på att arbeta tillsammans inom ett partnerskap
- **Människor som är missgynnade på arbetsmarknaden och andra intressentgrupper** – i vilken utsträckning utfallet av projektverksamhet för målgrupper och samhället i vidare mening erkänns som effektivt och hållbart
- **Politisk nivå och institutionell förändring** – i vilken utsträckning projektverksamhet får genomslag på institutioner och påverkar politikområden med inriktning på sysselsättning och politik för social integrering, för att säkerställa genomslag och integrering på lång sikt

Att tillstå och förstå ”misstag” eller ”misslyckanden” och säkerställa att andra partnerskap lär av dem är viktigt för att identifiera faktorer för ”framgång”. Genom att studera vad som fungerat och vad som inte fungerat försökte projektet ta reda på vilka särskilda frågor och problem som uppstår när man skapar och utvecklar EQUAL-partnerskap och vilka strategier som fungerar bäst för att ta itu med dem.

Lära av partnerskap

Projektet undersökte erfarenheter av lärande som ansågs ha störst betydelse för de UP som var inblandade i projektet efter hand som de utvecklade sina partnerskap. Ett resultat av detta är att undersökningsresultaten inte är uttömmande och inte omfattar alla tänkbara frågor och problem kring uppbyggnad av partnerskap. De verktyg och metoder som föreslås i denna broschyr är inte de enda möjligheterna för att arbeta inom partnerskap. UP kan utveckla och använda andra metoder, som inte framkommit här och som är lika relevanta för att hantera partnerskapsfrågor. Det är också viktigt att observera att projektet främst inriktades på processerna för det förberedande arbetet, uppstart och utveckling och försöksverksamhet. Pågående forskning som ytterligare undersöker mainstreaming och förberedelse för vidare åtgärder, liksom närmare studier av några av de frågor som tas upp, kommer att ge större insikt om EQUAL-partnerskap och bidra till att göra dem ännu mer effektiva.

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

De åtta UP som valdes ut för att delta i projektet kom från sju olika länder. Vid valet av UP var det främsta syftet att säkerställa att alla länder som föreslog projekt fanns representerade, att alla EQUAL-teman omfattades och att partnerskapen erbjöd stor bredd i fråga om antalet partner och sektorer. Bland dem fanns:

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

Har till syfte att knyta samman social- och arbetsmarknadspolitiska strategier med miljöpolitik, genom att öppna upp verksamhetsområden med högre kompetenskrav för dem som var utestängda från arbetsmarknaden, särskilt på området återvinning och reparation av apparater.

- **Belgien: Décrire (BEfr-20)**

Ett UP som etablerats för att bistå personer som genomgått kollektiva friställningar i Vallonien, genom att erbjuda vägledning för omskolning och stöd för att bistå vid återinträde på arbetsmarknaden. Det arbetar främst med fackföreningar som huvudaktörer för att hjälpa de friställda.

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

Syftet är att erbjuda en nyskapande metod för att på ett professionellt sätt integrera svaga grupper på arbetsmarknaden, genom att arbeta med utbildningscentra och ett personaluthyrningsföretag. Prioriterade grupper ges arbetsträning, läs- och språkkunskaper, liksom professionellt stöd genom seminarier och sponsrad verksamhet.

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

Ett initiativ som omfattar hela Dublin, med 48 partner från olika sektorer som arbetar för att utveckla nya och mer integrerande modeller för rekrytering och framsteg på arbetet, för att bryta etablerade mönster av utestängning från arbetsmarknaden och långtidsarbetslöshet. Man försöker också bidra till att utveckla en öppen och varierad sysselsättningskultur i Dublin.

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

Syftet är att höja livskvaliteten för särskilda och identifierbara grupper av asylsökande, under identifierbara skeden av processen för att fastställa asylstatus, och att på så sätt bidra till att utveckla bästa humanitära praxis. Genom uppsökande tjänster och tillhandahållande av information främjas högre livskvalitet för asylsökande från Östeuropa, Afrika och Asien.

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

Arbetar för ett heltäckande angreppssätt i fråga om problem som upplevs av de allra mest sårbara befolkningsgrupperna vid inträdet på arbetsmarknaden, med särskild tonvikt på att främja positiva intryck av socialt ansvarskännande företag och socialt nedvärderade sysselsättningar.

- **Sverige: Mångfald i Västernorrland (SE-57)**

Strävar efter att höja medvetenheten bland grupper som äldre, funktionshindrade, långtidsarbetslösa, minoriteter och långtidssjuka och främja deras integrering på arbetsmarknaden i ett län med sjunkande arbetskraftsutbud på grund av en åldrande befolkning och utflyttning.

- **UK: JIVE (Joint Interventions) PARTNERS (UKgb-35)**

Arbetar för att bryta könssegregeringen inom konstruktions-, byggnads- och tekniksektorerna, genom att utveckla och leda nya angreppssätt som tar itu med de många spärrar som hindrar

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

kvinnor från att göra karriär inom dessa sektorer. Man ska särskilt ta upp behovet av att ändra kulturen inom utbildnings- och yrkesutbildningssektorerna.

Ytterligare information inhämtades även från andra UP, som:

- **Portugal: ConVidas (PT-2001-164) (ständig plattform för förlikning)**
- **Portugal: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- **Italien: SONAR (IT-IT-G-PIE-0)**

Handlingsinriktad inlärning, grundad på undersökning och lärande på erfarenheter och handling var central.

Kartläggning av partnerskapens resurser

Relevant material från EQUAL och de åtta UP, liksom från andra källor, användes för att fastställa vilka huvudfrågor och -teman som var viktiga under projektet. Denna process gjorde det också möjligt att identifiera viktigare stödresurser för EQUAL-partnerskap.

Inledande möte

Vid projektets början hölls ett möte för att representanter för att inblandade UP skulle träffas och få en klar uppfattning om projektet och vad som förväntades av dem. En preliminär inlärningsövning genomfördes för att identifiera de viktigaste frågorna under partnerskapsbyggandets förberedelser, uppstarts-, utvecklings- och försöksfaser. Dessutom fastställdes grundläggande regler för virtuellt samarbete.

Nätverk för e-lärande

Ett nätverk för e-lärande upprättades med UP. Detta innebar att vart och ett identifierade en huvudfråga eller ett huvudproblem som man ställdes inför under utvecklandet av partnerskapet, i stora drag redogjorde för hur man tacklade detta och angav vad som fungerade och/eller vad som inte fungerade samt vad man trodde detta berodde på. Detta material sammanfattades och spreds varannan vecka.

Frågeformulär

Ett frågeformulär användes för att undersöka hur det utvalda UP hanterade viktiga frågor under sitt arbete. Svaren följdes upp med telefonsamtal för att reda ut vissa frågor med respektive partnerskap för sig.

Partnerskapsseminarium

Ett seminarium hölls, där UP diskuterade och funderade kring lärande och genomförde en rad gruppövningar, för att identifiera kompetens som krävdes för att bygga partnerskap, undersöka nyskapande tillvägagångssätt för viktiga problem och föreslå tips för andra EQUAL-partnerskap.

2. PROCESSER OCH KOMPETENS FÖR PARTNERSKAPS LÄRANDE

Man bygger partnerskap genom fem huvudprocesser – förberedelser, uppstart, utveckling och försöksverksamhet, mainstreaming och planering för vidare åtgärder. Samtliga kräver specifika färdigheter. Det handlar såväl om ”hårda” tekniska färdigheter, som om en rad ”mjuka” kompetenser som är mindre synliga men precis lika viktiga, däribland förmåga att skapa relationer till personer och att bygga upp team,. Partnerskap bör bedöma sin kapacitet i fråga om sådana färdigheter, genom att identifiera starka och svaga sidor och fastställa om det krävs extern utbildning på vissa områden.

Förberedelser: Se till att det blir rätt från början: *”Det förberedande arbetet kommer inte bara först – det är viktigast.”*

Förberedelser är avgörande för att utveckla ett stabilt och effektivt partnerskap. Det innefattar noggranna analyser kring de förutsättningar partnerskapet strävar efter att fungera utifrån och identifiering av de(t) mest relevanta EQUAL-tema/-n man vill ta upp. För denna process är det viktigt med en klar förståelse av EQUAL och med en granskning av tidigare partnerskapsfarenhet på det område som valts. I denna fas är det avgörande att identifiera, välja ut och engagera partner, genom att analysera starka och svaga sidor och potentiella bidrag från olika grupper. Det är också viktigt att identifiera en vidare krets av intressenter och relevanta bidrag till pågående lokala, regionala och nationella förändringsprocesser, som redan från början påverkar förutsättningar mainstreaming. De personer som är inblandade i partnerskapet har i detta skede nytta av följande kompetens:

CENTRAL KOMPETENS FÖR DET FÖRBEREDANDE ARBETET	
ASSIMILERING	Hantera byråkrati, förstå vad som avses, skilja mellan vad som sägs och vad som avses.
MEDVETANDE-HÖJANDE	Dela erfarenheter av partnerskapsarbete, tema, arbete med EQUAL förvaltningsmyndigheter, nationella stödstrukturer m.m.
FÖRMEDLA	Föra samman partner
KAPACITETS-UPPBYGGNAD	Bistå, utbilda och stödja partner som saknar kompetens, finansiering eller självförtroende för arbete inom partnerskap, så att de kan arbeta effektivare och mer verkningsfullt.
KOMMUNIKATION	Lyssna på andra, kommunicera argumenten för partnerskap på ett tydligt sätt.
FRÄMJA	Leda inledande diskussioner mellan olika potentiella partners, både internt och externt.
LEDARSKAP	Vara en lyhörd ledare, visa känslighet och medvetenhet och ha en öppen och välkomnande inställning.
MOTIVERA	Uppmuntra engagemang, frammana en spännande vision av vad som är möjligt, stimulera.
NÄTVERKSARBETE	Identifiera potentiella partner och möjligheter att påverka på politikområden, liksom intressenter i vidare mening.
ÖVERTYGANDE	Hitta argument för att uppmuntra potentiella partner.
SÖKANDE	Utreda och undersöka, välja ut nya partner med hjälp av analys med positiva och negativa kriterier, skapa en bild av det större sammanhanget.
TIDSPLANERING	Se till att allt följer planen och ha en marginal för att pröva sig fram i fråga om praktiska uppgifter.

Uppstart: Säkerställa att alla är engagerade och inblandade i lika hög grad:

”Alla effektiva partnerskap är allianser som grundas på att tillhandahålla ett praktiskt program som ger ömsesidiga fördelar, där alla parter har något att vinna.”

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Parterna bereder vägen för att arbeta tillsammans och säkra varandras engagemang. Parternas företrädare möts kontinuerligt för att diskutera och se över frågor, för att nå fram till en klar överenskommelse om partnerskapets centrala principer, mål och målsättningar. Samtidigt är metoder för att stärka olika gruppers deltagande och fastställandet av klara strukturer och processer för beslutsfattande viktiga. Roller och ansvarsområden för att genomföra arbetet fördelas och man når fram till en överenskommelse om att samarbeta. Följande kompetens är bra att ha under just detta skede.

Utveckling och försök: Bedöma hur nyskapande utfallet är och dess kvalitet:

CENTRAL KOMPETENS FÖR UPPSTART	
KOMMUNIKATION	Föra en öppen dialog för att bygga upp förtroende, diskutera alla aspekter av arbetet, se över och vid behov revidera och dela information mellan alla partner.
SAMORDNING	Fastställa klara riktlinjer och strukturer, fördela roller och ansvarsområden, använda metoder som grundas på tydligt definierade verktyg.
BESLUSFATTANDE	Fatta demokratiska beslut om hur beslut ska fattas.
DIPLOMATI	Vara taktfull gentemot alla partner.
LEDARSKAP	Utöva ett diplomatiskt och medkännande ledarskap.
LEDNING	Leda möten och sammankomster väl, arbeta med tydliga strukturer och riktlinjer.
FÖRHANDLING	Kunna komma på sätt att arbeta med olika partner som tar hänsyn till olika stilar och angreppssätt.
ÖVERTYGANDE	Visa hur ett tillvägagångssätt innefattande partnerskap kan övervinna svårigheterna med arbete på egen hand, övertyga alla partner om att ett gemensamt angreppssätt är det bästa och att alla kan bidra för att få det att fungera.
PLANERING	Utveckla arbetsplaner och tidsplaner för verksamheten, fördela uppgifter, möten m.m.
REVIDERA	Ständigt granska, övervaka och revidera framsteg och engagemang.

”För att engagera parterna är det mycket viktigt att se till att det händer saker.”

Under denna process börjar partnerskapet utveckla sitt arbete och konsoliderar mekanismer och system på områden som kommunikation, rapportering och utvärdering. Det har avgörande betydelse att se till att alla partner är engagerade, kontrollera att alla målsättningar förblir gemensamma och att uppgifter utförs enligt överenskommelse och att man gör framsteg. Det är också viktigt att hantera mångfald, genom att upprätthålla en öppen och kritisk dialog, så att partnerskapets värde och användbarhet kan betraktas utifrån olika perspektiv. Följande kompetens är viktiga under detta skede.

CENTRAL KOMPETENS FÖR UTVECKLING OCH FÖRSÖK	
BALANS	Arbeta för att uppnå rättvisa och jämvikt – använda ett tillvägagångssätt med morot och piska, bli skicklig på att vara goda diskussionsledare.
KOMMUNIKATION	Använda ett språk som är öppet och mottagligt, undvika jargong, förklara EQUAL tydligt för alla partner och intressenter.
UTVÄRDERING	Regelbundet bedöma effektivitet och verkan, för att säkerställa att förslagen uppfyller målsättningarna.
FLEXIBILITET	Vara beredd att förändra uppfattningar och ställningstaganden.
DELA INFORMATION	Dela med sig av vad som händer inom organisationer som är inblandade i UP, uppmuntra en öppen diskussion mellan alla partner redan från början och utbyta kunskaper utanför partnerskapet.
LEDARSKAP	Säkerställa att alla partner är motiverade och synbart engagerade i partnerskapet, omsätta teorin i praktik, vara en ”demokratisk diktator” – se till att slutresultatet är reellt och överensstämmer med EQUAL och inte bara blir en fråga om att kryssa i rutor.
LEDNING	Säkerställa att administrativa system fungerar smidigt och att mötesdatum respekteras, särskilt då personer är upptagna eller utgör strategiska partner.
MENTORSKAP	Stödja partner som har organisatoriska problem som påverkar deras engagemang eller prestationer inom partnerskapet eller som saknar självförtroende eller känner bristande motivation. Hjälpa partner att växa!
BYGGA UPP RELATIONER	Hela tiden bygga upp formella och informella relationer!

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Påverkan på politikområden: Anpassa och institutionalisera resultat:

” Effektiva anknytningar in i kraftfulla organisationer gör det möjligt för framgångsrika lokala föregångare att gå vidare till en strategi för påverkan inom politikområden.”

”Interna kanaler är mycket viktiga. Vi måste sprida idéerna och dess resultat inom organisationer.”

Man måste ta itu med påverkan på politikområden - mainstreaming - under ett partnerskaps hela utveckling, eftersom det innebär att förankra partnerskapets arbete och säkerställa att dess resultat kan reproduceras och skalas upp så att det får större ekonomiskt, politiskt, kulturellt och organisatoriskt genomslag. För att säkerställa att resultaten är hållbara krävs ett systematiskt angreppssätt. Detta innebär att etablera och utveckla kontakter inom, mellan och genom andra initiativ, program, nätverk och institutioner, på lokal, nationell, regional och internationell nivå, vilka kan representeras i partnerskapets rådgivande och verkställande organ. Att internt förankra partnerskapet i de organisationer det är knutet till kan vara ett effektivt sätt att påverka på politikområden. Strategier för att påverka på politikområden kräver absolut att nationella EQUAL-myndigheter träder in och ger stöd. Vad gäller kompetens för de som är inblandade bör inriktningen i detta skede vara på:

CENTRAL KOMPETENS	
KOMMUNIKATION	Redogöra för ert partnerskaps bakgrund, kunna kommunicera fördelarna med ett tillvägagångssätt med partnerskap till en bredare krets, liksom både inom, mellan och genom institutioner.
TÄNKA KREATIVT	Tänka nyskapande kring möjligheter för långvariga förändringar inom, mellan och genom organisationer.
LEDARSKAP	Spela en nyckelroll i fråga om att skala upp och att överföra god praxis.
LEDNING	Hantera möjligheter att sprida budskapet om partnerskap och utnyttja kontakter och tillfällen för det ändamålet.
NÄTVERKSARBETE	Utveckla och upprätthålla nätverk för lärande, där god praxis kan delas. Engagera viktiga mål och multiplikatorfaktorer för att påverka på politikområden.
ÖVERTYGANDE	Övertyga andra om fördelarna med ett tillvägagångssätt som omfattar partnerskap, med engagemang och energi för att driva det framåt

Åtgärder för framtiden: lägga fast en strategi för fortsatt och hållbar förändring:

”Att fortsätta i all evighet i eget intresse är rena dödsstöten för ett partnerskap.”

Detta är en pågående process, där beslut fattas om vad som ska hända när ett partnerskap slutfört sitt arbete. Det kan handla om en överenskommelse om hur man lämpligen ska avsluta ett partnerskap eller om hur man ska gå vidare. Det innebär att ställa frågor om huruvida partnerskapet absolut måste bestå i sin nuvarande form, vilka strategier som måste finnas för att säkerställa något slags kontinuitet och vem som ska ansvara för att förvalta och utveckla dem. Det är också mycket viktigt att se till att resultaten man når fram till för människor som är missgynnade på arbetsmarknaden är hållbara. Än en gång krävs det olika, beroende på i vilket skede partnerskapets utveckling befinner sig.

CENTRALKOMPETENS	
KOMMUNIKATION	Dela och lyfta fram framgångar och vad som uppnåtts, både internt och externt.
UTVÄRDERING	Bedöma vad partnerskapet uppnått och vilka alternativ för att gå vidare som är mest relevanta för det.
FRÄMJA	Främja dialog och diskussion om vidare insatser och strategier för detta. Ge partnerskapet möjlighet att smidigt och effektivt lösas upp eller gå vidare.
LEDARSKAP	Uppmuntra partner att redan från början tänka på hur man kan gå vidare.
LEDNING	Leda förändring och engagera andra i den processen, så att den sker öppet.
PLANERING	Planera strategier för vidare åtgärder på ett tidigt stadium. Hitta rätt människor för att föra dem vidare.

Genomgående teman

Det finns en rad genomgående teman som påverkar byggandet av partnerskap. De redogörs för närmare i avsnitten avseende enskilda processer och inbegriper:

Sammanhang: En medvetenhet om att alla partnerskap påverkas av de specifika miljöer de arbetar i och fungerar bäst då det finns en lokal positiv främjande miljö. Omgivningsfaktorer påverkar ständigt partnerskap och att kunna anamma och anpassa sig till dem är avgörande för att ett partnerskap ska bli hållbart.

Delaktighet: Engagera människor som är missgynnade på arbetsmarknaden, eller organisationer som företräder dem, som partner eller intressenter vid utvecklingen av partnerskapets arbete.

Förtroende: Utveckla ömsesidig respekt, genom en klar förståelse för varje partner och för skälen till att de deltar i partnerskapet, och uppmuntra öppenhet inom all verksamhet som rör partnerskapet.

Språk: Nå fram till en gemensam tolkning av begrepp på olika språknivåer, däribland nationella språk, olika terminologi inom sektorer eller organisationer, EQUAL-terminologi, kulturellt känsligt språk samt partnerskapets egen terminologi.

Ledarskap: Engagera människor med olika ledarskapsförmåga, så att de olika parterna gemensamt kan ta itu med problem. Se till att ledarskapsrollerna är transparenta och klart definierade och att man accepterar att dessa kan ändras med tiden.

Nyskapande: Visa på nyskapande, genom kreativa sätt att ta itu med EQUAL-teman med fräscha tillvägagångssätt eller bygga vidare på och förbättra redan befintliga metoder och verktyg.

Kompetens: Använda både ”hård” och ”mjuk” kompetens och bedöma förmåga genom att identifiera starka och svaga sidor och se var det kan finnas behov av utbildning.

Flexibilitet: Vara tillräckligt flexibel för att kunna ta till sig och anpassa sig till interna och externa förändringar och använda kreativa metoder och verktyg för detta.

Stöd från förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer: Utveckla starka förbindelser med nationella EQUAL-myndigheter under hela tiden arbetet utvecklas.

Övervinna hinder: Problemlösning genom öppen diskussion och genom att anamma ett flexibelt angreppssätt, med en vilja att förändras för att kunna blåsa nytt liv i partnerskapet efter en konflikt.

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Tid: Ha en realistisk bild av hur mycket tid som krävs för att bygga upp och utveckla ett partnerskap och vara medveten om partnernas olika tidsramar och vad som påverkar dessa.

Revidera: Använda tydliga strategier för revision, övervakning och utvärdering, för att ha tillräcklig information för att partnerskapet ska kunna utvecklas.

3. FÖRBEREDELSE: Bedöma utgångsläget

Kunskap om EQUAL

Information om EQUAL och en klar förståelse för dess syften och hur det fungerar (däribland strategi och operationer) är avgörande för det förberedande arbetet, särskilt beträffande finansieringsregler och -bestämmelser, liksom erfarenhet av att arbeta med liknande initiativ för EQUAL-teman och/eller med Europeiska kommissionen.

På EQUAL:s webbplats finns fullständig information om programmet och en mängd praktiska upplysningar och vägledningar från nationella webbplatser: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Stöd från förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer

Att kunna få tillgång till och använda sig av erfarenhet från dessa organisationer är viktigt för att uppmuntra och främja partnerskap under hela deras utveckling. Förutom nationell samordning av EQUAL-information med hjälp av handböcker och webbplatser, ges ytterligare praktiskt stöd genom regelbundna möten eller telefonkontakter, tips om andra UP eller initiativ av Europeiska kommissionen som man kan lära av, anordnandet av nationella seminarier där man kan utveckla informella kontakter och nätverk inom EQUAL, jämte information om nationella och internationella evenemang eller kontakter som kan vara intressanta med avseende på en viss fråga eller ett visst tema.

TIPS: Ha förtroende för och bygg upp relationer med förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer!

Analys och granskning av sammanhanget

EQUAL utvecklingspartnerskap (UP) utvecklas inom ramen för en internationell miljö, där det finns en växande medvetenhet om att partnerskap mellan olika sektorer och regioner ger möjlighet att svara mot viktiga sociala utmaningar. Men det är av avgörande vikt att man är medveten om att alla partnerskap påverkas av de särskilda ekonomiska, politiska, kulturella och sociala sammanhang de verkar inom. Partnerskap förefaller vara mest framgångsrika där det finns en lokal främjande miljö, som stimulerar deras utveckling. Det kan omfatta positiv statlig politik, understödjande rättsliga och regelramverk och förekomsten av förmedlande organisationer och/eller nyckelpersoner, som har förmåga att sammanföra olika institutioner. Då sådana miljöfaktorer är begränsade eller inte finns, ställs partnerskap inför svårigheter som påverkar deras grad av framgång såväl nationellt som transnationellt.

Att lägga grunden för att upprätta ett partnerskap omfattar analys av det speciella sammanhang inom vilket det avser arbeta och att identifiera huvudfrågor som skulle kunna tas upp inom ramen för EQUAL. För det krävs:

- Ingående granskning av behoven hos de människor som är missgynnade på arbetsmarknaden, och av de därav följande argumenten för ett partnerskap, genom att ställa en rad frågor:
 - Vad talar för att det föreslagna arbetet borde utföras?
 - Vad har hittills gjorts och av vem?
 - Vilket genomslag har tidigare verksamhet fått?
 - Vad kan man lära av tidigare försök?
 - Vad är det vi försöker uppnå?
- Identifiera resurser i vidare mening – såväl finansiella som andra

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

- Utvärdera tidigare erfarenheter, genom kopplingar till relevanta organisationer och nätverk som har erfarenhet av arbete på ett visst område, och identifiera partnerskap som redan finns rörande liknande teman – i många fall kan UP anpassa sig till ett befintligt partnerskaps, organisations eller initiativs arbete.

EN FRÄMJANDE MILJÖ FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Upprätta och driva EQUAL utvecklingspartnerskap i Grekland: Lag 2956/2001 (artikel 42)

I syfte att underlätta genomförandet av EQUAL genom ”strategiska”, ”effektiva” och ”hållbara” partnerskap som sammanför samtliga relevanta aktörer, utfärdades lag 2956/2001 (artikel 42). I denna lag regleras och ges exempel på frågor av typen:

- UP:s rättsliga status (enskilda ideella juridiska personer)
- Procedurer för beslutsfattande
- UP:s administrativa organ och deras ansvarsområden och mandat
- Deltagande av offentliga organisationer, liksom av centrala och regionala administrativa organ
- Utfärdande av gemensamma beslut av ministrarna för ekonomisk planering och arbetsmarknads- och sociala frågor, för att reglera alla frågor rörande prestationer, tillämpning, ledning, finansiering, utvärdering och styrning för EQUAL-UP

Inrättande av och verksamhet inom EQUAL-UP enligt lagens bestämmelser har hittills medfört:

- Grekiska UP är av ett slag som omfattar flera sektorer. Bland medlemmarna finns yrkesutbildningscentra, fackföreningar, handels- och industrikammare, ideella organisationer, sammanslutningar, privata företag, regionala och lokala myndigheter (dvs. kommuner m.m.), offentliga sektorns myndigheter och organisationer samt icke-statliga organisationer
- Partner med olika rättslig status och storlek deltar i UP på ganska jämlik basis.
- Alla UP-partner deltar i administrativa och beslutsfattande förfaranden
- Trots inledande problem visar UP upp kännetecknen på sammanhållning. Mycket få fall av att partner lämnar samarbeten har rapporterats och där detta inträffat har de ersatts av nya partner som rekommenderats av UP:s styrelse
- I UP:s stadgar definieras tydligt UP-partnerns olika roller och hur beslut ska fattas.
- Styrelsen kan fatta beslut med enkel majoritet och utan att hålla något allmänt möte, vilket ger UP flexibilitet vid beslutsfattandet
- Möjligheten att upprätta kommittéer och att delta i de lagreglerade mekanismerna för certifiering av arbete och för bokföringskontroll av utbetalningar ger UP-partnerna tillfälle att följa hur genomförandet av UP fortskrider.
- Genom att administratör och samordnande partner utses på basis av styrkt kunnande och erfarenhet avseende relevant genomförande och administration säkerställer man en jämn kommunikation och ett snabbt flöde av information mellan partnerna och förvaltningsmyndigheten. Det ger även ”svagare” och ”mindre erfarna” partner stöd vid genomförandet och administrationen av UP

TIPS: Undersök noga möjligheterna och svårigheterna med att bygga partnerskap med just era förutsättningar!

Problem definition / Assessing the forces for and against a partnership approach (Problemdefinition / Bedöma krafterna för och emot ett tillvägagångssätt med partnerskap) i George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

Bygga på befintligt arbete eller partnerskap

BYGGA PÅ TIDIGARE KUNSKAPER OCH ERFARENHET AV ATT ARBETA I PARTNERSKAP

Österrike: RepaNet

ARGE Muellervermeidung (sammanslutning för att begränsa avfall) är samordnande partner för UP RepaNet. Det är en icke-statlig organisation som grundades 1982 för att skapa nya sysselsättningstillfällen inom miljösektorn. ARGE var 1995-2000 projektsamordnare för två ADAPT- och ett EMPLOYMENT-projekt (föregångare till

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

EQUAL). För EQUAL låg utmaningen i att skapa ett nätverk för avfallshantering utan motstycke och att öppna upp affärsområden med högre profil för dem som är utestängda från arbetsmarknaden i Österrike. ARGE valde ämne (reparationstjänster är en ny trend inom miljösektorn i Österrike) och valde alla potentiella partner. Ett stort antal icke-statliga organisationer valdes ut för sin regionala bästa praxis. Organisationer på nationell nivå valdes efter sin potential att påverka på politikområden och omfattade det federala miljöministeriet, handelskammaren och tjänstemannaförbundet för den privata sektorn (båda hade redan avdelningar för miljöfrågor med aktiva tjänstemän) samt den nationella sammanslutningen för avfallshantering (där alla Österrikes kommuner är medlemmar).

Belgien: Décrire

DÉCRIRE upprättades utifrån ett befintligt partnerskap mellan tre organisationer: FOREM (den offentliga sysselsättningsorganisationen för sysselsättning och utbildning i regionen Vallonien), som i 25 år arbetat med arbetslösa inom ramen för kollektiva friställningar i regionen Vallonien – alltid i partnerskap med fackförbund och ibland med handels- och industriorganisationer. CAREMPLROI – ett fackföreningspartnerskap som tidigare arbetat med FOREM kring program för att socialt och i yrkeshänseende återintegrera människor som friställts efter att industrier lagts ned. CEFRET (Centre de Formation Textile – utbildningscenter för textilindustrin) – ett partnerskap mellan en fackförening inom textilsektorn och textilbranschens handels- och industriorganisation, som har till syfte att hålla kvar tidigare anställda inom textilsektorn, genom att erbjuda dem möjligheter till omskolning, anpassning till ny teknik och omplacering. Université Libre de Bruxelles anslöt sig som ny partner. Det genomför akademisk forskning kring omplaceringar.

UK: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK

Drivkraften bakom UP låg i ett befintligt partnerskap mellan två organisationer (Lets TWIST), som upprättades som ett resultat av ett framgångsrikt projekt inom sysselsättningsinitiativet. En av dessa partner blev ledande partner inom JIVE Partners. UP växte utifrån en grundläggande vilja att föra ut det arbete som genomförts av Lets TWIST på regional basis på det nationella planet och ett behov av att ha ”försöksorganisationer”. En allmän ram för åtgärderna fanns redan innan partnerskapet etablerades. Vissa ändringar gjordes efter diskussion med en av partnererna från en icke-statlig organisation till vilken vi hade starka ideologiska band. Dessa tre organisationer bildade kärnledningsgruppen, där den icke-statliga organisationen fungerade som en paraplyorganisation för andra intresserade icke-statliga organisationer som anslöt sig till partnerskapet. Vi skrev också alla delar av anbudet tillsammans.

Många EQUAL-partnerskap anpassas till befintliga partnerskap eller bygger på kontakter och nätverk med organisationer de känner väl och tidigare arbetat med.

Fördelar:

- Det finns en gemensam uppfattning om många av de aktuella frågorna
- Målsättningarna kan vara lättare att uppnå, eftersom partnererna känner varandra, är medvetna om hur man arbetar och hur pålitliga de andra är
- Starka lokala kontakter och praxis kan vara lättare att bygga på på regional nivå
- Det är lättare att bygga upp förtroende om det redan finns etablerade relationer

Nackdelar:

- Det blir inget inflöde av fräscha idéer, nya sätt att organisera sig eller arbetsmetoder
- Det kan vara tidskrävande att utveckla kontakter med någon som är van vid att arbeta på ett visst sätt
- Det kan vara dyrt, eftersom det kan erfordras interna resurser för att etablera kontakter
- Det kan vara svårt att nå fram till en verkligt gemensam verksamhet, eftersom partner som inte var ”ursprungliga” medlemmar kan känna sig åsidosatta

Starta ett nytt partnerskap

Fördelar:

- Fräscha och mer nyskapande angreppssätt för frågor, initiativ och metoder

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

- En mångfald idéer, med möjlighet att utveckla många olika initiativ som engagerar missgynnade grupper.
- Nya kontakter och ny kunskap byggs upp
- Enskilda och partner lär känna varandra väl genom att processen börjar från grunden

Nackdelar:

- Det är svårare att nå fram till ett gemensamt angreppssätt
- Det tar längre tid att bygga upp förtroende
- Mycket krävande i fråga om såväl arbete som tid som krävs för att få i gång saker och ting

TIPS: Ta tid på er för att tänka igenom frågor på ett konstruktivt sätt när ni startar ett nytt partnerskap!

4. FÖRBEREDELSE: Sök partner

Identifiera och välj partner

EQUAL-partnerskap börjar inte i tomma intet. Vanligen är det en organisation som tar initiativet och ledningen för att utveckla tanken på ett partnerskap och som sätter i gång processen med att leta efter potentiella partner och resurser. Att identifiera och komma överens om ”rätt” aktörer att föra in i partnerskapet är avgörande för det förberedande arbetet. Det viktigt att alla potentiella partner gör en bedömning av risker och vinster med att vara engagerad i ett partnerskap. Detta innebär även att analysera olika starka och svaga sidor och är särskilt viktigt om partnerskapet inte bygger på något befintligt partnerskap eller kontakter med kända organisationer.

SÄTTA I GÅNG ETT PARTNERSKAP

Sverige: Mångfald i Västernorrland

Efter ett inledande möte med 20 organisationer inrättades i juli 2000 en informell arbetsgrupp med sex medlemmar. Den omfattade en sammanslutning av lokala myndigheter, två länsstyrelser, två icke-statliga organisationer och en regional försäkringskassa. En projektledare anställdes för att inrätta partnerskapsprocessen, genom att göra upp en sammanställning av idéer från alla kommuner i det län där EQUAL infördes. Den första sammanställningen engagerade omkring 200 personer. I maj 2001 hölls ett heldagsmöte med 50 deltagare, som var inbjudna för att kläcka EQUAL-idéer. Starten baserades på idéer och det fördes i detta skede inga diskussioner om något eventuellt partnerskap. Ett 30-tal idéer detaljbearbetades, varav 12 valdes ut till att faktiskt bli EQUAL-projekt. I slutänden finansierades och genomfördes sju av dem. Under denna tid engagerades efter hand 14 partner i UP. Vissa av dem kom in i bilden på ett naturligt sätt, eftersom de ansvarade för de frågor och målgrupper som idéerna och projekten var ägnade åt, medan andra engagerades som finansiella partner, utan någon direkt inblandning i projekten. För att skapa en vision för hela landet engagerades parallellt med detta arbete flera lokala och regionala myndigheter, kommuner och organisationer. Detta innebar en inriktning på mångfald och stödde därmed vår EQUAL-process.

Det är viktigt att vara noggrann när man väljer partner.

- För att göra tillvägagångssättet med partnerskap relevant
- För att möjliggöra effektivt fungerande relationer
- För att minimera riskerna
- För att säkerställa att partnerskapets verksamhet är hållbar
- För att utnyttja potentiella möjligheter att påverka på politiken (t.ex. politiska målgrupper i nationella eller regionala styren)

TIPS: Var uppmärksam på att potentiella partner visar engagemang och intresse för att ansluta sig till partnerskapet, så att det finns entusiasm och engagemang för att få det att fungera!

Kolla resurserna

Alla partner kommer att ha en uppsättning mänskliga och finansiella resurser att bidra med till partnerskapet. Det kan innefatta information, plats, produkter, kunnande, kompetens, relationer, personer eller pengar. Partnerskapet måste besluta vilka av dem som krävs för deras arbete och vilken potentiell partner som bäst skulle föra med dem till boet. Det kan handla om att genomföra en övning för att få en överblick över resurserna, där partnererna i detalj redogör för vilka resurser de är bäst skickade att erbjuda partnerskapet och där man bedömer vad som finns tillgängligt för dess arbete.

TIPS: Balansera ekonomisk makt med erfarenhet, kompetens och kunskap!

Europeiska kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-medhjälpare
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Assessing whether organisations are ready to partner and Stakeholder Analysis (Bedöma om organisationer är redo att bli partner och Intressentanalys) i George, L. & Madden, K. (2000) The Partnership Brokers Handbook, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

Intressentanalys i Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle management"
http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Utvärdering av social och ekonomisk utveckling: samråd med intressenter
http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Komma överens om antalet

KOMMA ÖVERENS OM ANTALET

Belgien: Décrire (4 partner)

Vi kom överens om att i detta skede begränsa antalet medlemmar i vårt UP, eftersom målsättningarna och insatserna var så tydligt inriktade och alla partner accepterade att ansvara för insatserna inom sitt kompetensområde.

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

Ingen begränsning av antalet medlemmar var avsedd. Syftet var i stället från början att få genomslag på de tre sektorerna av Dublins arbetsmarknad (med integrerad påverkan på politikområden), varför partner från olika sektorer och skilda geografiska områden inom regionen redan från början aktivt uppvaktades. Kärnan i partnerskapet utgjordes av befintliga partner. Därefter identifierades vilka ytterligare partner som skulle blandas in, genom seminarier där temat för tillämpningen av EQUAL utvecklades. Sedan kontaktades dessa och ombads att ansluta sig till initiativet partnerskapet på grundval av det utkast till förslag som låg till grund för ansökan. Av de 48 partner som var inblandade i UP bestod den ursprungliga kärnan av 10. Omkring 34 partner var engagerade med att fylla i ansökan och utveckla arbetsplanen för respektive plats närmare. De slutliga partnerna kom sedan med "lokalt" genom de etablerade platserna.

EQUAL-UP varierar mycket till storlek – från bara tre eller fyra partner till över 50. Många UP väljer att begränsa antalet partner som är inblandade i arbetet, för att säkerställa en smidig administration och smidigare relationer. De upplever också att det är lättare att lära känna och arbeta med varandra och att det är lättare att etablera förtroende. Men större partnerskap upplever mycket starkt att de, genom att sammanföra ett brett spektrum av organisationer som vanligtvis inte arbetar tillsammans, efter hand som deras arbete utvecklas kan säkerställa ett större urval av särskilda och kompletterande resurser, vara mer nyskapande genom att utnyttja fler idéer och uppnå god potential för att påverka politikområden.

VIKTIGA FRÅGOR ATT STÄLLA SIG NÄR MAN IDENTIFIERAR POTENTIELLA PARTNER

Renommé: Kan de och kommer de att genomföra sina åtaganden? Har de tidigare erfarenhet av arbete med EU-program?

Legitimitet: Har organisationerna fått sina medlemmars/intressenters/ledningsstyrelsers mandat att fatta beslut i frågor som rör partnerskapets arbete? Har de personer som företräder dem befogenhet att agera för deras räkning?

Kompetens och resurser: Vad kan de erbjuda? Har de tillförlitlig kompetens och resurser (pengar/annat än pengar)?

Komplettering: Ger deras kompetens och resurser partnerskapet något som fyller en lucka och bistår det i arbetet – något som andra inte kan erbjuda?

Påverkan på politikområden: Är beslutsfattare och människor som är missgynnade på arbetsmarknaden väl representerade i/knutna till partnerskapet, så att genomslaget blir långsiktigt? Har man identifierat förändrare och personer som kan driva på utvecklingen?

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Motivation: Upplever de partnerskapet som en väg framåt? Är de motiverade att arbeta inom ett partnerskap?

Förstå drivkrafterna

Att förstå motiven bakom och de organisatoriska förväntningarna avseende partnerskapet och dess arbete för olika partner är avgörande för att EQUAL-partnerskap ska bli framgångsrika. Det betyder att man måste verka för att se till att partnernas innersta drivkrafter för att delta i partnerskapet är öppna och tydliga. Därför är det avgörande att alla partner är medvetna om att man kan uppnå kompletterande målsättningar genom att arbeta tillsammans, även om organisatoriska syften och angreppssätt kanske skiljer sig. I slutänden måste alla partner inse behovet av ett partnerskap och det faktum att det kommer att ge dem någon form av slutresultat, som ingen enskild organisation skulle kunna uppnå på egen hand.

TIPS: Definiera tydligt vem som bidrar med vad till partnerskapet och varför de vill samarbeta!

Engagera partnerna

Insikter om vilken förmåga, kompetens och vilka resurser respektive partner tillför partnerskapet är viktigt för att välja partner. Det är viktigt med en balanserad uppsättning bidrag från de olika partnerna, där varje resurs uppskattas för vad den kompletterar andra med, och där potentiella partner känner sig accepterade på lika grunder. Detta innebär att nå fram till vad UP Equal at Work – Dublin Employment Pact kallar en ”vinnande formel för alla”, där ”summan av ömsesidiga fördelar är större än de omedelbara enskilda fördelarna”. Det är särskilt viktigt för icke-statliga organisationer och/eller mindre organisationer att uppleva att de accepteras på lika villkor, eftersom de på grund av begränsningar i fråga om ekonomi och kunnande kan uppleva att det finns hinder för deras möjligheter att bli trovärdiga partner. Ibland kanske man måste bistå sådana organisationers förmåga att erhålla och utveckla resurser för att stödja deras integrering i partnerskapet. Detta är ingen enkel process och kan leda bort från partnerskapets huvuddagordning, så den måste hanteras omsorgsfullt.

De partner som är lättast att engagera är vanligen de som

- Står närmast de problem EQUAL tar upp
- Saknar resurser för att ensamma genomföra åtgärder de vet behövs
- Står på samma grund som den organisation som tar initiativet
- Fungerar väl internt
- Har finansiell kapacitet

Bland partner som är svårare att engagera finns de som

- Behöver övertygas om värdet av partnerskapet
- Har starka politiska/byråkratiska kulturer, eller är bundna av förordningar och regelverk t.ex. statliga organ
- Hotas av partnerskapets målsättningar
- Saknar självförtroende och/eller erfarenhet av partnerskap
- Har finansieringsproblem
- Har problem som beror på deras begränsade storlek (brist på särskild personal som enbart arbetar med partnerskapet)
- Har problem som beror på deras betydande storlek (bristande integrering med moderorganisationen)

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

- Brister i flexibilitet och har fastställda målsättningar
- Upplever att det är svårt att arbeta med regler och bestämmelser för finansiering

METODER FÖR ATT FRÄMJA ENGAGEMANG

Det krävs omsorgsfullt arbete för att engagera partner, särskilt tveksamma sådana. Några förslag på hur det kan göras:

- Uppmuntra närhelst det är möjligt diskussion och öppen dialog kring partnerskapet och dess syfte
- Stärk kontakterna och identifiera nyckelpersoner i partnerorganisationer som kan främja engagemang
- Anordna inledande seminarier kring omfattning av och tema för det som föreslås
- Håll regelbundna möten för att förklara partnerskapets syften
- Gör besök hos partnerorganisationer för att presentera projektet
- Använd en moderator för att leda diskussionen så att den rör sig mot en gemensam plattform.
- Utse en person i den organisation som tar initiativet för att arbeta med en viss partner
- Lär känna potentiella partnerorganisationer väl
- Upprätta goda informella relationer med företrädare för partnerna
- Engagera redan från början partner som kan påverka politikområden, t.ex. statliga och nationella organ
- Fokusera en enskild fråga som partnerna lätt kan identifiera sig med

TIPS: Förklara initiativet och dess syften om och om igen, för att uppnå förståelse och engagemang – ”det är ett jobb som aldrig tar slut”.

Engagera den privata sektorn som en EQUAL-partner

Den sektorn som tycks delta minst i EQUAL-partnerskap är den privata sektorn. Den privata sektorns engagemang i EQUAL-partnerskap är viktig, på grund av den roll denna spelar för att skapa jobb lokalt och dess potential för att utveckla kompetens hos arbetskraften som arbetsgivare lokalt behöver. Genom att engagera sig i partnerskap kan den privata sektorn också öka det positiva ekonomiska, sociala och miljömässiga genomslaget.

TIPS: Visa att sektorsöverskridande partnerskap lönar sig ur affärssynpunkt, genom att det gynnar både aktieägare och intressenter!

METODER FÖR ATT FRÄMJA ENGAGEMANG FRÅN DEN PRIVATA SEKTORN

- Lyft fram skyldigheter enligt lag, t.ex. rörande jämställdhet
- Använd exempel på företag som haft fördel av samarbete i partnerskap
- Eftersträva att få den högre ledningen att ta till sig partnerskapet
- Visa hur företag kan få positiv publicitet och bredare samhällskontakter för att påverka på politikområden
- Utnyttja argument från storföretagsvärlden som visar på fördelarna med att företag engagerar sig i samhällsfrågor

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Delaktighet

Ett centralt syfte med EQUAL-partnerskap är att bekämpa diskriminering och bristande jämlikhet på arbetsmarknaden, och att ge personer som är missgynnade på arbetsmarknaden möjlighet att arbeta med andra intressenter ”på lika villkor”. Det är därför avgörande att engagera människor som är missgynnade på arbetsmarknaden, eller organisationer som företräder dem, som partner eller intressenter vid utvecklingen av arbetet. Delaktighet kan även gälla partnerna själva, antingen dessa utgörs av organisationer som företräder personer som är missgynnade på arbetsmarknaden eller av andra slags intressentorganisationer. Partnerskap som genom dialog och samråd utvecklar kreativa relationer med intressentgrupper är sannolikt de som lyckas bäst med att stödja delaktighetsprocessen. Samtidigt är det viktigt med en öppen och transparent struktur och kommunikationsstil, som uppmuntrar människor som är missgynnade på arbetsmarknaden att engagera sig i partnerskapet. Att löpande följa verksamheten förefaller vara ett bra verktyg att säkerställa delaktighet.

Partnerskapsförmedling

Partnerskap förlitar sig ofta på att någon fungerar som förmedlare under arbetet, särskilt under de första skedena. Denne ”partnerskapsmäklare” utvecklar relationer mellan parter och genomför arbetet ”bakom kulisserna” för att skapa och bygga upp partnerskapet. Det kan vara en person i den organisation som tar initiativet eller en extern konsult eller kontaktperson. En bra partnerskapsmäklare måste åtnjuta alla partners förtroende och behöver ha en rad egenskaper och kompetens, däribland en klar förståelse för UP och det sammanhang i vilket det arbetar. Det är viktigt att ha engagemang för UP, erfarenhet av att arbeta med olika sektorer, god kommunikationsförmåga och goda språkkunskaper – särskilt en god förmåga att lyssna –, hysa ett personligt engagemang, vara fantasirik och ärlig.

TIPS: Välj en partnerskapsmäklare med personlig integritet och vilja att lyssna!

Partnerskapsmäklarnas webbplats: <http://www.partnershipbrokers.net>

Europeiska kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap

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

Hantera initialsvarigheter

ÖVERVINNA HINDER I BÖRJAN

Irland: Sonas DP Ireland Ltd.

Det uppstod problem i början när partnerskapsmodellen tillämpades – alla var jämlika och hade lika mycket att säga till om. Det gjorde det svårt, eftersom det utan ledarskap fanns en tendens till ”positionering” och strävan att under etablerings- och planeringsfaserna försöka säkra enskilda resultat. Det löstes genom att använda en extern mellanhand för att hjälpa till att finna en gemensam och passande uppsättning mål och förfaranden. En förändring blev också följderna av att tre företrädare, som tycktes ha kommit mycket längre än vårt UP, var engagerade vid ett första transnationellt möte. Vi tillbringade också mycket tid tillsammans, vilket gav oss en inblick i varandras engagemang och hängivenhet och var positivt för att bygga upp respekt och beslutsamhet att få fart på saker och ting när vi kom hem. Det var katalysatorn för att knyta samman hela UP till en mer beslutsam och handlingsinriktad grupp. Genom att ta initiativet ledde denna grupp de övriga – både som ett föregångsexempel och med en känsla av att det var bråttom att tillsammans nå fram till överenskomna mål inom givna tidsramar. Efter detta blev UP:s möten mer fokuserade och sammanhållna och alla medlemmars roller fick en ny prägel av ägande och inflytande.

UK: JIVE (Intervention) PARTNERS

De icke-statliga organisationer vi valde att arbeta med var samtliga organisationer med stor brist på resurser och UP:s utveckling präglades av oro över att de inte skulle kunna hitta matchande finansiering. Värdefull tid lades ner på fruktlösa försök att hjälpa dem med detta. Den ledande partnern lämnade ett intensivt stöd till de icke-

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

statliga organisationerna rörande de finansiella problem de stötte på. Genom en differentierad takt för genomförandet fick de tid att etablera anpassade profiler i sina regioner, för att locka till sig finansiering. Detta ledde till att två av organisationerna lyckades, men det utgör fortfarande ett problem för en annan. Samtliga icke-statliga organisationers finansiella osäkerhet har gått som en röd tråd genom hela projektet och hindrat något av dess potential och verksamhet.

Under etableringsprocessen kan man stöta på en rad hinder. Det kan röra externa begränsningar i den miljö inom vilken partnerskapet söker arbeta, förutfattade meningar om olika potentiella partner, brist på kompetens för att bygga upp partnerskap eller att skilda organisatoriska prioriteringar hindrar att det föreslagna partnerskapet får relevant stöd. De flesta av dessa utmaningar kan övervinnas genom hårt arbete och starkt engagemang. Genom att ta itu med dem direkt kan man stimulera utvecklingen av nya och dynamiska sätt att arbeta tillsammans.

Transnationella partnerskap

Ett transnationellt samarbete utgör en integrerad del av alla UP:s framtida arbetsprogram och vi rekommenderar att man så snart som möjligt börjar identifiera transnationella partner och sedan parallellt utvecklar närmare förslag till överenskommelser. Närmare information om transnationella frågor kan erhållas i ”Guiden om transnationella frågor”.

EQUAL-guide om transnationella frågor: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

5. UPPSTART: Planering för partnerskap

Komma överens om samarbetsregler

Slå fast grundläggande principer för praktiska sätt att arbeta tillsammans och se till att dessa tydligt kommuniceras mellan alla partners. Genom att tillsammans utveckla samarbetsregler bidrar man till att bygga upp respekt och förtroende mellan partnererna.

Developing partnership ground rules (Utveckla grundregler för partnerskap) i George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook (Handbok för partnerskapsmäklare)*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

Komma överens om en gemensam vision

Att nå samförstånd om vad partnerskapet står för och dess innersta syfte är viktigt för partnerskapets engagemang. Målsättningar och metoder måste därför klargöras, genom att fastställa exakt vad partnererna eftersträvar och hur de vill uppnå det.

KOMMA ÖVERENS OM EN GEMENSAM VISION

Irland: Equal at Work - The Dublin Employment Pact

Efter beslutet att upprätta ett partnerskap för att uppnå de mål som identifierades inom ramen för EQUAL, hölls en rad seminarier för att fastställa partnerskapets mål och uppgift. Seminarierna leddes av en central medlem av personalen som varit engagerad från processens början och som de enskilda partnererna hyste förtroende för. Den första huvudprincip som slogs fast var att alla beslut skulle fattas enhälligt och att det skulle gälla för alla fall. Därefter gick man vidare och fastställde partnerskapets uppgift på grundval av att kärnan av de målsättningar partnererna ville sträva mot utvecklades och definierades. Kontaktpersonen fick under denna process instruktioner att säkerställa att utfallet skulle kunna utvärderas "utifrån alla aspekter", som en formel där alla blir vinnare, dvs. så att alla partner skulle ha något att vinna för egen del och dessutom summan av fördelarna blir större för alla än den omedelbara enskilda fördelen. Utifrån detta blev den formulering man nådde fram till från tolv målsättningar det övergripande syfte som på ett tydligt och konkret sätt beskrev samtliga: "Skapa en tillgänglig arbetsmarknad genom öppen praxis i fråga om mänskliga resurser".

TIPS: Se till att det är gruppen och inte någon enskild person som driver visionen framåt, och se till att visionen är realistisk.

Europeiska kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-mellanmän

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

Problemanalys, analys av målsättningar och strategianalys i Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle administration"

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

Visioning partnerships (Utforma visioner för partnerskap) i George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook (Handbok för partnerskapsmäklare)*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

Se till att alla finns med

Det kan i det här skedet stå klart att alla partner som behövs för att uppnå visionen har engagerats. Det kan vara klokt att åter ta en titt på intressentanalysen.

Europeiska kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-mellanmän

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

Stakeholder Analys (Intressentanalys) i George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook (Handbok för partnerskapsmäklare)*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Intressentanalys i Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle administration"

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

Utvärdering av social och ekonomisk utveckling: samråd med intressenter

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

Fördela roller och ansvarsområden

Innan man kan komma överens om en lämplig struktur är det viktigt att fatta beslut om vilka nyckelroller som krävs och vem som ska spela dem. Detta grundas vanligen på en analys av kapacitet, kompetens, egenskaper, resurser och motivation. Det är av avgörande vikt att rollerna är klart definierade och att alla inom partnerskapet förstår dem.

BESTÄMMA VEM SOM SKA GÖRA VAD

FRANKRIKE: De la précarité à l'emploi durable

UP består av tre utbildningscentra som sysslar med yrkesutbildning, integrering i arbetslivet och analfabetism (AGORA, IBEP och AFA Le Goëlo) samt ett nätverk av företag för tillfällig sysselsättning (ADIA) och ett nätverk av härbärgen för yngre anställda (URFJT). "Vem gör vad?" var redan från början en central fråga. Man kom överens om att upprätta en struktur som byggde på respektive partners starka punkter.

AGORA (pilotorganisationen för EQUAL-initiativet): nominerar ledande initiativ och samordnar försöksverksamhet, skapar kopplingar mellan olika medlemmar av partnerskapet (nationella och transnationella) och stödjer olika initiativgrupper. **Inriktningskommitté:** inbegriper representanter för finansörer och cheferna för utbildningsorganisationerna. Sammanträder varje år. **Styrkommitté:** har nio medlemmar – officiella företrädare för varje partner. Träffas minst fyra gånger per år och fattar beslut om verksamhetens utveckling.

TIPS: Fastställ tydligt och omsorgsfullt vilka som ska spela olika roller och varför!

Personal

Det är viktigt att se till att partnerskapet har tillräckligt med lämplig personal. Att i ett tidigt skede rekrytera och engagera rätt personer, med särskild hänsyn till antalet team, deras sammansättning och personernas profiler, är viktigt för att säkerställa att verksamheten blir hållbar och för personkontinuiteten. Det är viktigt att välja personal som känner till EQUAL och tematiska eller initiativfrågor, liksom tydliga och konkreta arbetsbeskrivningar.

TIPS: Se till att partnerskapets personal består av lagspelare!

Planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-mellanmän

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

Verksamhetsplaner i Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle administration"

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

Bygga in övervakningssystem

Det är viktigt att etablera övervakningsrutiner under partnerskapets initialfas. System för att följa såväl partnerns engagemang som tillvägagångssätt som, efter hand som partnerskapet utvecklar sitt arbete, säkerställer att personer som är missgynnade på arbetsmarknaden utgör målgrupp, bör integreras i mättningsprocessen. Se även avsnitt 7, om rapportering.

TIPS: Utveckla övervakningsstrukturer som är lätta att använda!

Övervakning i Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle administration"

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

Inrätta ett system för utvärdering

Eftersom utvärdering är så starkt knutet till påverkan på politikområden, är det viktigt att man inrättar system för återkommande bedömning av hur effektiva, verkningsfulla och relevanta

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

partnerskaps verksamheter är och hur de svarar mot behoven hos partnererna, de personer som är missgynnade på arbetsmarknaden och EQUAL förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer.

Löpande utvärdering är avgörande för att undersöka vad som fungerar och vad som inte gör det och för att vid behov göra det möjligt att omforma tillvägagångssätten (se även avsnitt 7 om hur man genomför utvärdering av lärande under utveckling och försöksverksamhet). Även om det är oerhört viktigt att den som utses klart förstår partnerskapet, dess verksamhet och syften, kan externa utvärderare användas för detta. Man kan även använda interna utvärderingssystem, där utvärderarna är en del av partnerskapet. I båda fallen måste de viktigaste aktörerna inom partnerskapet ha en klar förmåga att genomföra utvärderingen. En omsorgsfullt utarbetad uppdragsbeskrivning, och en urvalskommitté med balanserad sammansättning, bidrar till att göra processen för att välja ut externa utvärderare transparent, men också till att klargöra vad som förväntas av eventuella interna utvärderare. En styrkommitté, vars deltagare bör täcka ett brett spektrum av intressen, bör inrättas för att säkerställa en relevant uppföljning av utvärderarens arbete. En av denna styrkommittés huvuduppgifter är att bedöma utvärderingsarbetets kvalitet, såväl utifrån ett utfallsperspektiv som med avseende på processen (se även bilagan för närmare vägledning om utvärdering).

Europeiska kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-mellanmän:

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

Utvärdering av social och ekonomisk utveckling: Del 2: utforma och genomföra utvärdering

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

Utvärdering i Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle administration"

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

TIPS: Lägg ner tid och kraft på att sätta upp mätbara mål med tydliga kopplingar till fördelar för deltagare och samhället!

Använda en allmän planeringsram

Det är mycket användbart att ha en övergripande planeringsram som inbegriper de huvudfrågor som identifieras ovan.

ALLMÄNNA PLANERINGSRAMAR

Angreppssätt med en logisk ram

Italien: SONAR UP i Piemonte-regionen har använt angreppssättet med en logisk ram (Logical Framework Approach eller Project Cycle Management) som ett planerings- och ledningsverktyg. Detta angreppssätt samlas i en verktygslåda som innehåller:

En **analysfas** med:

- Intressentanalys
- Problemanalys
- Analys av målsättningar
- Strategianalys

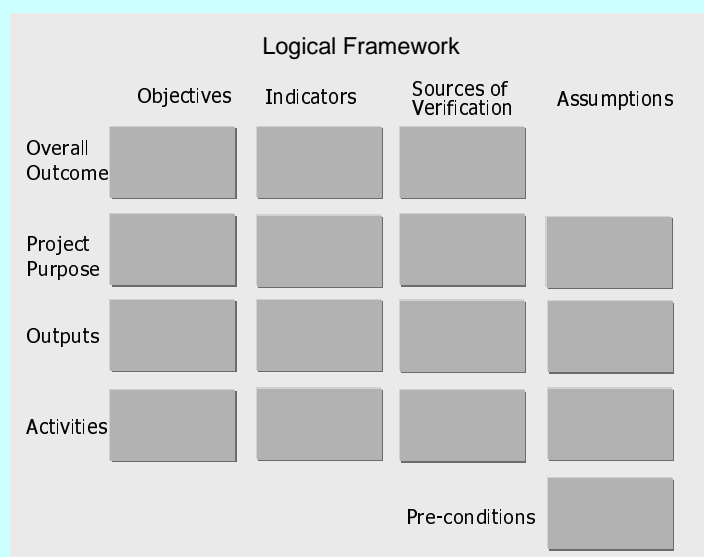
En **planeringsfas**:

- Fastställa bakgrunden till partnerskapets insatser
- Identifiera risker/antaganden/förutsättningar
- Utarbeta indikatorer och källor för verifiering av resultat på olika nivåer
- Göra upp arbetsplaner och resurstidsplaner

Samtliga steg enligt ovan framställs i en mall (se nedan)

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Utvärdering genomförs därefter genom att på grundval av indikatorerna bedöma de olika utfallen inom ramen för bakgrunden till insatserna



Som framgår av angreppssätten GROW och Logframe tar alla integrerade planeringsramar upp liknande frågor. Vissa medlemsstater tillhandahåller en anpassad vägledning, som grundas på kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-mellanmän. Denna guide är inriktad på kontaktpersoner och återfinns på kommissionens webbplats för EQUAL.

ALLMÄNNA PLANERINGSRAMAR (forts.)

Angreppssättet GROW

Sverige: Mångfald i Västernorrland – UP Mångfald i Västernorrland har baserat sin utveckling på en GROW-struktur, där man kommer överens om: **G** – Goals (mål) **R** – Realities (realitet) **O** - Options (alternativ – möjligheter, idéer, potentiell verksamhet) **W** –Who? What? When? (Vem?, Vad?, När?)

MÅL: Diskussion av övergripande mål, delmål och vilka resultat och konsekvenser man eftersträvar på kort och lång sikt.

REALITET: Analys av möjligheterna att få till stånd förändring. Aspekter som stödjer EQUAL-tankar och sådana som utgör hinder för dem – i vissa fall kan samma faktorer både utgöra stöd och hindra.

ALTERNATIV: Öppen diskussion av tänkbara sätt att uppnå de mål som listats. I fallet med UP Västernorrland rörde detta bland annat överenskommelse om att: - Undersöka hinder och beskriva dem, utveckla, samla och sprida kunskap och visa på bra exempel och föregångare - Använda, hjälpa och stödja varandra och höja självkänslan - Öka engagemanget i egna och andras verksamheter inom och utom UP och uppmuntra och anordna möten inom och utom UP - Arbeta för kontinuitet under perioden och efter att denna slutförts - Söka resurser

VEM? VAD? NÄR? Fördela roller och ansvarsområden samt komma överens om verksamhet och tidsplaner för dessa.

Europeiska kommissionens planeringsguide inriktad på EQUAL-partnerskap för UP-mellanmän:

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

Europeiska kommissionens riktlinjer för "project cycle administration"

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

UPPSTART: Etablera ett fungerande partnerskap

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Partnerskapets form

UP kan välja mellan en formell (enligt lag registrerad juridisk person) eller mer informell (lösare nätverk) struktur för partnerskapen. En juridisk form ger en fast inriktning på verksamheten och en god utgångspunkt för att samla och administrera resurser. Men den kan också medföra administrativa kostnader och uppfattas som alltför byråkratisk för vissa UP. En lösare form ger större utrymme för idéer och är mindre stel, men kan uppfattas som mindre seriös av externa betraktare. Partnerna kanske också tenderar att försumma den om de har särskilt betungande egna organisatoriska arbetsprioriteringar.

BESTÄM EN JURIDISK FORM

Irland: Sonas DP Ireland Ltd.

Vårt UP ställdes inför detta problem med struktur och kämpade med det ganska länge. Det fanns tre klara möjligheter: (1) En "löslig" informell överenskommelse (2) Ett arrangemang med ett formellt juridiskt partnerskap (3) Ett företagsarrangemang med begränsning av det enskilda ansvaret genom en garanti. Vi övervägde alla tre alternativen och efter mycken diskussion stod det klart att vi behövde skapa en "entitet" som: - Stod skild från partnerorganisationerna - Hade en formell status, för att kunna genomföra finansiella transaktioner och bära eget ansvar - Kunde dela rättsligt ansvar lika mellan partnerorganisationerna och dessutom bara omfatta UP-medlemmarna - Höll UP-medlemmarna skadeslösa för åtgärder som vidtogs i deras moderorganisationers namn. Dessa parametrar pekade i riktning mot att vi borde upprätta ett **företag där det enskilda ansvaret begränsades genom en garanti** (ideell organisation med status som företag/ekonomisk förening). Sedan vi enats om detta måste vi "sälja" tanken till moderorganisationerna. För en del av dem innebar det ett problem, eftersom interna bestämmelser innebar att chefen var den enda person som hade befogenhet att agera som styrelseledamot i ett annat företag och att utse en person med lägre ställning till en sådan funktion stred emot deras praxis. Men vi insisterade på att vi inte ville att ens någon nominell befogenhet skulle ges till personer som inte var regelbundna UP-medlemmar vid våra möten. Vi befarade problem om vi exempelvis vore tvungna att skaffa namnunderskrifter från personer som inte var nära knutna UP. Till slut gick alla organisationer med på den föreslagna strukturen, som visat sig mycket lyckad.

Strukturer för partnerskapsadministration

Styrgrupper, ledningskommittéer, rådgivande organ, insatsgrupper, övervakningskommittéer m.m. används för att partnerskapets medlemmar ska kunna delta på olika operativa nivåer och med olika grad av behörighet.

Partnerskapen ställs också inför val mellan centraliserade ledningssystem, där vanligen en av partnerorganisationerna agerar för partnerskapets räkning, och flexiblare och mer decentraliserade system, där olika partner utför olika ledningsuppgifter. En centraliserad ledning ger ett effektivt sätt att arbeta, men kan uppfattas som alltför konventionellt av partnerskapen, eftersom en sådan inte avspeglar deras samarbetsbaserade och sektorsöverskridande natur. Vilken typ av ledning man väljer för ett UP beror till avgörande del på inom vilket sammanhang UP arbetar och vilka olika slag av partnersom är inblandade.

SKAPA EN STRUKTUR

Irland: Equal at Work – The Dublin Employment Pact

För ett stort partnerskap med 48 medlemmar låg utmaningen i att skapa strukturer som både garanterade största möjliga konkreta engagemang från partnerna och ett projektledningssystem som fungerade smidigt. En ledningskommitté utsågs, med 12 ledamöter företrädande alla sektorer som var inblandade i utvecklingspartnerskapet (lokala myndigheter, arbetsmarknadens parter, icke-statliga organisationer osv.). Denna ledningskommitté för utvecklingspartnerskapet styr projektchefens arbete och den övergripande verksamheten. Dessutom upprättade var och en av verksamhetens fyra "platser" en ledningskommitté som inkluderade alla aktörer som var aktiva på just den platsen. På så sätt skapades ett ganska smidigt ledningssystem på flera nivåer, där alla parter var aktivt engagerade med det som särskilt intresserade dem. Processen blev naturligtvis

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

långsam, men genom att blanda in ett brett spektrum av partner i planering och utformning av initiativet säkerställdes att idéerna anammades och att partnerna engagerade sig.

Österrike: RepaNet

RepaNet beslutade att inte upprätta någon juridisk organisation för att driva EQUAL-partnerskapet. Det koncentrerade sig i stället på att säkerställa en tydlig struktur för samarbete, som omfattade:

- En styrgrupp: en ledamot från var och en av arbetsmarknadsorganisationerna, miljöministeriet, en ledamot från de fem sysselsättningsinitiativ som deltog (som ansvarade för huvuddelen av det operativa arbetet), en företrädare för jämställdhet på alla politikområden, den organisation som ansvarade för finanserna samt den samordnande organisationen.
- En arbetsgrupp för ”påverkan på politikområden”, bestående av styrgruppen och Österrikes sammanslutning för avfallshantering (där alla Österrikes kommuner är medlemmar).
- En arbetsgrupp för ”reparationer”, där normer fastställdes.
- Ett nätverk för ”sysselsättning och miljö”, bestående av fem sysselsättningsinitiativ som står öppet för företrädare för andra sysselsättningsinitiativ som vill dela med sig av erfarenheter inom gruppen.

Sverige: Mångfald i Västernorrland

Vi uppnådde detta med hjälp av formella processer (som ligger till grund för arbetet) och informella processer (uppnå samarbete med grupp). UP består av 14 organisationer och dessa företräder tre olika roller/grunder för att delta.

Den första gruppen har idéer till åtgärder och är engagerad i mångfaldsfrågor. Den andra gruppen ansvarar för åtgärder som rör målgrupperna. Den tredje gruppen består av dem som ger finansiellt stöd.

TIPS: Skapa tydliga strukturer redan från början!

Fastställa procedurer för beslutsfattande

Att fastställa rutiner för beslutsfattande som är jämlika och främjar delaktighet utgör en central del av partnerskapets initieringsprocess. Vanligen kommer samtliga partner överens om dessa på en grundval av kollektivt ansvar. De måste vara transparenta och förstås klart inom hela partnerskapet, med metoder för att säkerställa att man kommer fram till verkliga beslut. Detta för att undvika falska samförstånd som kanske hindrar en korrekt analys av de utmaningar partnerskapet ställs inför. Även om endast viktiga beslut kräver att alla partner är inblandade, måste alla medlemmar av partnerskapet lätt få tillgång till löpande beslut som personer med särskild befogenhet kommer fram till. Partnerskap måste också noga tänka på hur personer som är missgynnade på arbetsmarknaden ska engageras i beslutsfattandet – genom representativa organ eller på annat sätt.

TIPS: Se till att det finns klara ordningar och rutiner för beslutsfattande!

GARANTERA DEMOKRATISKT BESLUTFATTANDE

Österrike: RepaNet

Centrala beslut inom partnerskapet fattas av alla partner. Definitionen av vad som är ett centralt beslut fastställdes vid första mötet med hela gruppen. Man enades om att i princip alla beslut skulle fattas enhälligt inom nätverket. Är detta inte möjligt att uppnå ska följande gälla:

- En kvalificerad majoritet på 2/3 måste vara överens (10 av 14 partner)
- Organisationen med ansvar för finanser, företrädaren för jämställdhet på alla politikområden, styrgruppen och en enkel majoritet av de fem sysselsättningsinitiativen har befogenhet att inlägga veto mot majoritetsbeslut.
- För att förenkla beslutsfattandet och minska antalet möten kan partnerna rösta via RepaNet:s Internetplattform.
- Det finns inga regler om uteslutning av partner, men det finns regler om hur man ska hantera konflikter (medlingsstrategier).
- Beslut om ändrade villkor och bestämmelser måste vara enhälliga.

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Ekonomi

Det finns en rad alternativ för att hantera rutiner för medel och redovisning. Däribland:

- Kvartalsredovisning av utgifter som lämnas till EQUAL förvaltningsmyndigheter
- UP-samordnare som ansvarar för att sammanställa slutlig budgetrekommendation och för att vid behov göra justeringar
- Engagera en kontaktperson hos förvaltningsmyndighet eller nationell stödstruktur i frågor som rör budget och medfinansiering
- Kräva regelbunden muntlig och skriftlig information om budgetläget
- Bokföringsutbildning
- En bokföringsassistent granskar kvartalsvis grunden för utbetalningar innan sådana görs

TIPS: Ha tydliga ekonomisystem med klara ansvarsförhållanden!

Etablera ett stabilt nätverk för intern kommunikation och rapportering

För att alla partner ska hållas informerade om huvudfrågorna är klarhet och tydlig kommunikation inom partnerskapet avgörande under initieringsprocessen. Det innebär regelbunden, tillgänglig och kortfattad informationsdelning mellan partner. Se även avsnitt 7 om sätt att kommunicera och rapportera som används under utveckling och försöksverksamhet, av vilket det mesta måste förberedas under uppstarten.

Partnerskapsavtal

Att trygga parternas åtaganden utgör en viktig del av etableringsprocessen. Ett avtal utgör ofta utgångspunkten för vidare gemensamt arbete. I avtalet om utvecklingspartnerskap dokumenteras parternas samförstånd och deras gemensamma strategi läggs fram på ett strukturerat, kortfattat och enhetligt sätt. Detta avtal kan ha formen av ett formellt kontrakt eller en mindre formell avsiktsförklaring eller ett samarbetsavtal. Det beror också på medlemsstaternas bestämmelser men alla avtal om utvecklingspartnerskap måste omfatta gemensamma delar, enligt redogörelse i bilagan till denna guide). Om man inte från början ingår något formellt avtal, kan detta formaliseras efter hand som partnerskapet utvecklas och dess verksamhet ställer krav på att det finns rättsliga avtal om åtaganden.

TIPS: Använd ert partnerskapsavtal som ett referensdokument för utvärdering av parternas framsteg och bidrag!

Transnationella samarbetsavtal (TSA)

TSA utgör en integrerad del av avtalet om utvecklingspartnerskap. I ”Guiden om transnationella frågor” finns mer information om denna centrala dimension.

TIPS: I ”Guiden om transnationella frågor” finns närmare information om hur TSA integreras i avtalet om utvecklingspartnerskap.

EQUAL-guide om transnationella frågor: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Förtroende

Förtroende bygger på ömsesidig respekt. För många partnerskap är förtroende den viktigast i partnerskapsbyggandet och det är avgörande att främja verksamhet som bidrar till att respekt utvecklas mellan parterna genom att de arbetar tillsammans. Eftersom förtroende är något som växer med tiden, snarare än något som kan förvärvas redan från början av ett partnerskap,

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

är det viktigt att det finns en klar förståelse för alla partner och för deras skäl för att delta i partnerskapet. Alla partner måste visa öppenhet avseende all verksamhet som rör partnerskapet och verkligt engagemang för det. Även om det är möjligt att etablera förtroendefulla relationer mellan enskilda inom ett partnerskap, är det viktigt att tänka på att detta kan vara svårare att göra mellan de organisationer de företräder.

TIPS: Se till att alla partner jobbar ihop så öppet och transparent som möjligt, för att lägga grunden för ömsesidig respekt – en förutsättning för förtroende!

Hitta ett gemensamt språk

EQUAL-partnerskap inbegriper språkfrågor på bland annat följande plan:

- Det nationella språket i det land eller den region där UP finns
- Språk inom olika sektorer eller organisationer – jargong som används inom vissa institutioner eller sektorer
- EQUAL-terminologi – olika innebörd av begrepp som ”delaktighet”, ”jämsliddhet” och ”nyskapande”
- Kulturellt känsligt språk
- Partnerskapspråk och värdeladdade uttryck som olika partner eller enskilda företrädare tolkar på olika sätt, som t.ex. förtroende, jämlikhet

De som arbetar inom ett partnerskap måste vara lyhörda för sådana här egenheter och eftersträva tydlighet när de använder språket, så att alla partner kan förstå vad som avses med ett visst uttryck och så att det inte finns någon dold innebörd som kan misstolkas.

TIPS: Bygg tillsammans upp ett gemensamt språk, genom att utveckla en egen partnerskapsordlista! Men tänk på risken att ni blir obegripliga för andra än de som deltar i partnerskapet!!!!

Ledarskap

Ett tydligt ledarskap är avgörande för EQUAL-partnerskap, men mot bakgrund av den jämbördiga samarbetsbaserade grund partnerskapen vilar på ger det upphov till en rad frågor som rör stilen för ledarskapet och hur det utövas. Ett UP:s ledarskap beror på en rad faktorer, som bland annat rör frågor om sammanhanget, partnerskapets typ och storlek, vilket EQUAL-tema som tas upp, hur brådskande de erforderliga åtgärderna är och personligheterna hos dem som är inblandade i att utveckla det. I vissa fall påverkar EQUAL-krav på nationell nivå ledarskapsdynamiken inom ett partnerskap. I vissa medlemsstater måste t.ex. UP utse en ”ledande partner”, som ska fungera som ansvarigt organ för partnerskapet, medan man i andra uppmuntrar mer decentraliserade och flexibla arrangemang. Idealet är om personer med olika ledarskapsförmåga ingår i partnerskapen, så att de olika partnerna gemensamt kan ta itu med problem. Det är också viktigt att ledarskapsrollerna är transparenta och klart definierade, så att alla partner har liknande förväntningar på dem och uppfattar dem på samma sätt, och att man accepterar att dessa kan ändras med tiden.

TIPS: Var inte rädd för ledarskap – acceptera att detta kan ändras med tiden och utveckla processer som gör att alla partner kan bidra till det!

7. UTVECKLING OCH FÖRSÖKSVERKSAMHET: kommunikations-, rapporterings- och utvärderingssystem

Kommunikation

Man måste utveckla strategier för att sprida information såväl internt mellan partner som inom partnererna själva, så att enskilda företrädare för partner säkerställer att organisationerna engageras i partnerskapet. Detta är avgörande för att främja öppenhet och förtroendeskapande mellan partnererna. Även extern kommunikation med intressenter och allmänheten behövs för att främja partnerskapets arbete och påverka på politikområden. Detta är viktigt för att upprätthålla engagemanget från intressenter i vidare mening och från personer som är missgynnade på arbetsmarknaden och för att säkerställa att dessa görs delaktiga och/eller att samråd sker med dem.

ETABLERA GODA KOMMUNIKATIONER MELLAN PARTNERNA

Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Vårt kommunikationssystem skapades med hjälp av:

- En särskilt utsedd person ansvarar för att sprida all projektinformation till partnererna.
- Regelbundna partnermöten (varje månad med alla partner, två gånger i månaden med temagrupper).
- Framställning av sammanfattande dokument om UP:s möten, som sprids till partnererna.
- Verksamhetssammanställningar varje månad, där partnernas olika roller och ansvarsområden klargörs.
- Sprid information om alla partner och deras mål utöver EQUAL-projektet.
- Ett regelbundet nyhetsbrev om projektet som alla partner bidrar till – inte bara om projektet och deras ansvarsområden inom detta, utan även om dem själva.
- Regelbundna interna utvärderingsmöten.
- Diskussionspass om kommunikation.
- Bygga upp en miljö med förtroende och vänskap.

Några förslag till strategier för effektiv kommunikation:

- ”Sätten” att kommunicera (e-post, nyhetsbrev m.m.) måste vara inriktade på bestämda målgrupper (exempelvis interna respektive externa) och tjäna specifika kommunikationssyften (informera, motivera, ta initiativ till ett samråd, komma fram till en överenskommelse, styra)
- Budskap kan utarbetas med olika stil (objektivt, subjektivt, stramt, informellt osv.)
- Det bästa är att göra upp en kommunikationsplan, i vilken man anger vem som ska kommunicera med vem, på vilket sätt, hur ofta och varför

Särskilda förslag kan gälla:

Intern kommunikation:

- Man kan föreslå olika sätt att få till stånd ett återflöde av information inom partnerskapet: regelbundna möten, telefonkonferenser, e-post, en Internetplattform, seminarier, nyhetsbrev
- Detta kan stödjas genom att ha en kommunikationsenhet inom partnerskapet eller att en person utses som informationsansvarig
- Använda kommunikationskompetens och -resurser hos olika partner
- Uppmuntra utvecklingen av personlig kommunikationskompetens
- Vara öppen och transparent – låta partnerna tala om vad de känner och diskutera problem

ANVÄNDA EN INTERNATPLATTFORM

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Österrike: RepaNet

RepaNet använder ett strukturerat angreppssätt i fråga om kommunikation, med hjälp av en Internetplattform för bokföring, övervakning av bidrag, omröstningar och rapportering. Man upplever att det är lättare att arbeta på detta sätt och att det tar mindre tid i anspråk än att ha möten, även om det naturligtvis inte ersätter alla andra metoder. Användarna utbildas i att arbeta med plattformen på seminarier och det finns olika behörighetsnivåer som är knutna till partnernas roller och ansvarsområden. Den uppfattas som ett valideringsverktyg, som främjar transparens genom att låta medlemmarna bli bättre och hålla koll på deltagandet.

Portugal: Mudança de Maré

Detta UP har utvecklat ett framgångsrikt system för dokumentationsadministration online (Sistema de Administração Documental /SAD), för att kunna administrera partnerskapsinformation, framställa rapporter och utveckla dokumentationscentra som är specialiserade på de olika områden inom vilka partnererna arbetar. Man kan besöka systemet på www.ajism.org/mm

Extern kommunikation

- Framställa nyhetsbrev och pressmeddelanden, använda Internetplattformar och webbplatser, hålla och delta i seminarier och konferenser
- Etablera relationer till media – samverka med en lokal tidning eller engagera en journalist för att följa arbetet
- Ha en särskilt avdelad person som kan kommunicera partnerskapets arbete externt till relevanta tidningar, tidskrifter m.m.
- Bygga upp kopplingar och kommunicera med officiella strukturer
- Utbildning i informationsfrågor
- Bygga upp bredare nätverk

TIPS: Dela och sprid information om hur all huvudverksamhet utvecklas!

BYGGA UPP BREDARE NÄTVERK

Portugal: ConVidas (ständig plattform för förlikning)

För att främja deltagande online från institutioner bjöds lokala intressenter in att delta i en ständig plattform för att förena yrkes- och familjeliv, avsedd att utgöra ett brett nätverk som representerar olika intressen och tillvägagångssätt. Syftet med plattformen, som möts en gång i kvartalet, är att fundera kring, diskutera och bedöma situationen i Covilhã-området med avseende på frågan om att förena yrkes- och familjeliv, insatser för att lösa problem som identifieras och att löpande följa ConVidas insatser. 32 organisationer deltar i denna plattform. Där finns bl.a. företrädare från: Fem formella partner (Beira Serra – en sammanslutning för lokal utveckling, Covilhãs kommunfullmäktige, en företagarorganisation, Castelo Blancos förenade fackföreningar och Beira Interior-universitetet), liksom från regionala socialförsäkringsmyndigheter, arbetsförmedling och sjuk- och hälsovårdscentral, utbildningssamordningen, föräldraföreningar för grund- och gymnasieskolor, 10 församlingsråd från upptagningsområdet, två företagare, två fackföreningsrepresentanter, tre företrädare för familjestödstjänsten (för barn, äldre och funktionshindrade) samt ett offentligt transportföretag.

Irland: Equal at Work, The Dublin Employment Pact

Partnerskapet Equal at Work är medlem av den nationella temagruppen för anpassningsbarhet och har tillsammans med den nationella stödstrukturen bidragit med inlägg till det nationella centret för partnerskap (samrådsprocessen "Framtidens arbetsplats"). Det är också engagerat i den nationella EQUAL-gruppen för påverkan på politikområden och i EU:s temaarbetsgrupp.

Formell rapportering

Kommunikation handlar också om formell rapportering, både internt till partner och externt till EQUAL förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer. De flesta UP har omfattande rapporteringsmekanismer. Däribland:

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Intern rapportering:

- Alla partner rapporterar regelbundet om sina roller vid möten (varje månad, varannan månad eller kvartalsvis), men rapportering ska även ske om hur själva partnerskapet fungerar (se även avsnitt 8 om hur man upprätthåller engagemang)
- Skriftliga rapporter, som sammanställs och delas ut vid möten (utarbetas av t.ex. samordnaren)
- Rapporter genom tillgång till Internetplattformar

Rapportering till EQUAL förvaltningsmyndigheter och nationella stödstrukturer:

- Extern rapportering sker enligt nationella krav
- Åtminstone ska årsrapporter om UP-verksamhet i förhållande till arbetsplan och hållpunkter enligt avtalet om utvecklingspartnerskap (däribland dess transnationella del) lämnas in

TIPS: Använd rapporteringsprocesserna för att granska och se över ert arbete!

RAPPORTERING

Sverige: Mångfald i Västernorrland

Rapportering inom UP

För att få till stånd effektiv rapportering från våra underprojekt beslutade vi att skriftliga rapporter skulle läggas fram före UP-möten. Rapporterna syftar endast till att ge information, men ibland behövs diskussion, om det finns problem som behöver lösas eller berättelser om framgång att dela med sig av. Rapporterna gör det möjligt att övervaka vårt partnerskaps övergripande utveckling. UP beslutar om spridningen och eftersom detta har vuxit, har det medfört ett allt större behov av påminnelser. På dagordningen för UP-mötena finns alltid två stående punkter, om rapportering från våra nationella och transnationella arbetsgrupper. Det gäller frågor om vad som hänt under den senaste månaden, vad som planeras, vem som är inblandad och frågor rörande detta.

Rapporter till andra

UP lämnar regelbundet var sjätte månad rapporter till det svenska ESF-rådet. Beträffande transnationellt arbete läggs efter varje period den person som är ansvarig för samordning fram en kort redogörelse. Samordnaren sammanställer en årsrapport om UP:s verksamhet. Det är viktigt att ha ett återflöde av information till partnerorganisationernas ledningar, men även att medge en bred spridning till andra intresserade parter. De flesta rapporter som utges av UP sammanställs av samordnaren och kompletteras och godkänns av UP-medlemmarna innan de sprids.

Använda lärande utvärderingssystem

Genom lärande utvärdering söker man stärka eller förbättra en insats, genom att granska kvaliteten på genomförandet och det organisatoriska sammanhanget, personal, strukturer och förfaranden. Ett sådant förändringsinriktat angreppssätt för utvärdering är särskilt lämpat för att löpande bedöma eventuell bristande överensstämmelse mellan förväntad riktning och utfall för programmet och vad som verkligen sker, för att analysera starka och svaga punkter, upptäcka hinder, spärrar eller oförutsedda möjligheter samt för att generera insikt i hur insatsen skulle kunna genomföras bättre.

Vid lärande utvärdering samlar utvärderaren, in resultat och genomslag på grundval av en analys av bakgrunden till insatsen, och analyserar data för programmets livscykel samt ger ett snabbt återflöde av information om utfallet av utvärderingen till partnerskapets aktörer, för att ge underlag för löpande beslutsfattande och åtgärder. I avsnitt 5 finns mer om bakgrunden till insatser enligt LFA-metoden.

Utvärderare som genomför en lärande utvärdering ställer många olika slags frågor och använder en rad olika metoder för att ta upp dem. Frågorna kräver vanligen resonerande svar

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

och är utforskande. De syftar till att lyfta fram de processer som formar insatsen, att fastställa vad som förändrats i förhållande till den ursprungliga utformningen, och varför, eller till att bedöma mjuka organisatoriska frågor, som i vilken mån den personal som praktiskt utför arbetet anammat målen och de resultat partnerskapet är avsett att ge. Frågorna inom lärande utvärdering undersöker också förhållandet mellan vad som tillförs och utfallet, vilket kan omfatta utformning och mätning av tidiga eller kortsiktiga åtgärder. De bär ofta en processinriktad prägel och fungerar som preliminära signaler för mer påtagliga och långsiktiga resultat.

Se även avsnitt 5, om att inrätta utvärderingssystem.

Utvärdering av social och ekonomisk utveckling: lärande utvärdering,
http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp

UTVÄRDERINGSPROCESS

Irland: Sonas DP Ireland Ltd.

Grundas på social revision, genom en kontinuerlig process som berör intressenter (klienter, grupper, finansärer). Systemet är öppet och idealistiskt, men mycket tidskrävande. Det inkluderar att identifiera syften och målsättningar, fastställa centrala resultatindikatorer, använda ett frågeformulär och återflöde av information till teamet som har hand om den sociala revisionen. Den del som varit mest positiv för UP är fastställandet av centrala resultatindikatorer.

Frankrike: De la précarité à l'emploi durable

Liknar den process som används av Sonas (Irland), men lägger större tonvikt vid återflöde av information till finansärer. Man använder en kommitté för försöksverksamhet, bedömer framsteg i arbetet (stys av regionala och politiska dagordningar), har en finansiärskommitté, som också utvärderar EQUAL-arbete samt en operativ grupp som använder utbildningsverktyg och bedömer genomslaget för stödmottagarna.

Sverige: Mångfald i Västernorrland

UP medfinansierar en doktorand i sociologi från Mittuniversitetet, som följer arbetet under en treårsperiod. UP har möjlighet att lämna kommentarer till forskningsplanen för detta (som omfattar en längre tidsperiod än EQUAL). Kommunförbundets forsknings- och utbildningsavdelning bidrar med expertkunskap i kvantitativ metodik till stöd för utvärderingen. Vissa delprojekt har egna utvärderare knutna till sin verksamhet. Viss utvärdering görs genom svenska ESF-rådet. UP:s mötesstruktur fungerar som en löpande egenutvärdering av det dagliga arbetet.

8. UTVECKLING OCH FÖRSÖKSVERKSAMHET: att hålla engagemanget levande

Upprätthålla engagemang och deltagande

Avgörande för utvecklings- och försöksverksamheten är att se till att partnererna är engagerade och upplever att de har ett åtagande gentemot partnerskapet. Vanligen växer det fram en känsla av tillhörighet och av att man identifierar sig med partnerskapet genom att arbeta tillsammans. Detta hänger nära samman med frågan om redovisningsansvaret. Bland utmaningarna kan finnas obalanser i makt och uppfattningar att en viss partner dominerar på grund av sina resurser eller sitt inflytande, motstridiga lojaliteter mellan partnersföreträdare i partnerskapet och deras respektive organisationer samt svårigheter med att kunna ge uppriktig kritik av vad en viss partner presterar. Ett effektivt övervaknings- och rapporteringssystem, med regelbundna möten för att säkerställa framsteg (se även rapportering i avsnitt 7), kan här vara till hjälp. Ett ”åtagande för jämlikhet” kan säkerställa att partnererna och deras bidrag till partnerskapet värderas på jämbördiga grunder, även om de kanske uppfattas som ojämlika utanför det.

SÄKERSTÄLLA ENGAGEMANG OCH REDOVISNINGSANSVAR

Irland: EQUAL at Work – The Dublin Employment Pact

En svaghet under utvecklingen av vårt UP var att vi inte utvärderade partnerernas faktiska engagemang efter hand som initiativet framskred. Engagemanget varierade på ett naturligt sätt i direkt förhållande till de enskilda kvantifierbara fördelar partnerorganisationer kunde se för sig själva inom ramen för processen och verksamheten. Detta avspeglades på olika sätt, t.ex. i status/rang för de representanter partnerorganisationerna avdelade, deltagande vid möten osv. Det var detta som inte övervakades särskilt väl, utom informellt, inom ramen för verksamheten och på detta sätt registrerades det av det lärande utvärderingssystemet. I vårt fall vidtogs åtgärder för att komma till rätta med problemet, särskilt i ett fall med falnande engagemang från en partner. Åtgärderna fungerade, men skulle ha varit mycket effektivare om problemet identifierats och föranlett åtgärd tidigare under processen.

Förslag: man kan utveckla ett verktyg för systematisk övervakning/uppföljning av engagemang som kan ingå i informationspaketet inom lärande utvärdering, tillsammans med strategier för att komma till rätta med problem.

UK: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK

Regelbundna möten: UP-möten där partnererna avger rapporter och får höra om vidare aspekter på verksamheten, med en koncentrerad rapport från ledningen. Nätverksmöten för personal, inklusive ekonomi- och administrativ personal. I början hölls möten varje halvår för att all berörd personal skulle träffas och diskutera aktuella frågor eller höra om andra aspekter av verksamheten som de inte direkt ansvarade för.

Delad publicitet: Dela i förväg ut bestämd publicitets- och reklammaterial, som beskriver alla partner och fungerar som ett slags ID-handling för ett företag. Omfattar bl a affischmaterial som partnererna kan använda.

VAD SOM FUNGERADE	VAD SOM INTE FUNGERADE
<ul style="list-style-type: none"> • Regelbundna UP-möten • Roterande mötesplatser runt om i partnerskapet • Nationella samordnarna för delarna engagerade • Gör publicitetsarbetet gemensamt • Besök partner – för att ta del av deras resultatplaner och granska ekonomin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avstånden att resa • Gjorde i början en del partner oroliga för att stå som värdar för mötena, men de vände sig snart • Eftersom samordnarna för delarna var de mest erfarna av personalen, hade de massor av annat arbete att göra • Svårt att motivera personalen att lämna in regelbundna rapporter, särskilt då samordnarna av delarna var mycket upptagna, men på det hela taget lämnades de in i tid. • Tiden för samråd och vissa administrativa problem innebar att de mindre företagsamma partnererna höll tillbaka sina prestationer, då de väntade på initiativ .

TIPS: Låt redovisningsansvaret stå i centrum för ert partnerskap!

METODER FÖR ATT UPPRÄTTHÅLLA ENGAGEMANG

- **Löpande regelbundna kontakter**, där partnererna hela tiden stämmer av med varandra med hjälp av konferenser, seminarier, möten, diskussioner, översyner, nyhetsbrev, e-post, telefonsamtal och besök
- **Konkret engagemang**, genom att betona produktivitet och genom att visa upp tidiga och påtagliga resultat, som kan förmedla en känsla av att ha uppnått något
- **Stärka mål och målsättningar** och använda effektiva handlingsplaner
- **Skapa en öppen atmosfär**, med tydliga och öppna rutiner och kopplingar till intressenter i vidare mening
- **Tydligt ledarskap**, som på ett positivt sätt främjar partnerskapets arbete och deltagandet i det
- **Bygga upp goda relationer**, genom informella träffar, som att gå ut tillsammans på kvällen, besök m.m.
- **Mentorskap**, genom att aktivt stödja och uppmuntra partner som hålls tillbaka av brist på resurser eller erfarenhet
- **Sätta värde** på alla partner och deras bidrag – på lika villkor och hela tiden

TIPS: Främja engagemang i partnerskapet på ett positivt sätt och belöna det!

Vinna institutionellt engagemang

Under detta skede av partnerskapsbyggandet finns ett växande behov av att säkerställa organisationers – snarare än endast enskildas – engagemang för partnerskapet. Det är viktigt att enskilda som företräder organisationer inom partnerskapet har "mandat att agera" och göra bindande uttalanden för deras räkning. Dessa mandat måste regelbundet verifieras. Om befogenheten förefaller vara begränsad måste partnerskapet hitta sätt att få en ändring till stånd. Bland metoder för att säkerställa institutionellt engagemang finns:

- Att känna partnererna väl och vara säker på att de agerar professionellt (enklast i mindre UP)
- Regelbundna översyner, för att förklara UP och dess arbetes karaktär och syfte
- Involvera olika enskilda från en partnerorganisationens ledning – bjuda in högre personal till seminarier och möten eller be dem leda eller delta i evenemang, kontakta dem med uppdateringar och information
- Utse en person som har till uppgift att se till att organisationerna hänger med
- Sprida information om UP i olika organisationers nyhetsbrev
- Hålla evenemang i olika partners lokaler
- Anordna öppna luncher för att sprida UP:s arbete
- Skicka rapporter till ledningsmöten i olika institutioner inom UP

TIPS: Engagera högre personal från partnerorganisationer i och informera dem om ert arbete!

Trygga efterlevnad

SÄKERSTÄLLA ATT PARTNERNA GÖR VAD DE LOVAT ATT GÖRA

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Var tredje månad gjorde vi upp en tabell över verksamheten under perioden och angav vem som ansvarade för vad. Vid varje möte stämde vi av med tabellen för att se hur allt avlöpte. Varje månad gjorde vi också en liten

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

tabell över arbetet som skulle göras, med förplanering och genomförande i stora drag. Det verkar fungera eftersom ingen vill framstå som en som inte gjort vad de skulle.

Det är viktigt att hitta positiva sätt att se till att partnererna gör vad de kommit överens om att göra i början av partnerskapet och rättvist bidrar till dess arbete. Några förslag på hur det kan göras:

- Sätt och tillämpa mål
- Hålla regelbundna möten med partner om alla aspekter på arbetet, där de rapporterar om sina roller och gå tillbaka till skriftliga protokoll med punkter som ska åtgärdas
- Påminna alla medlemmar om partnerskapsavtalet och om deras skyldigheter enligt detta
- Främja förtroende

TIPS: Se till att alla partner är seriöst engagerade i partnerskapet!

Konflikthantering

Det är viktigt att mekanismer för problemlösning finns upprättade inom ett partnerskap, så att det finns fastställda processer för att hantera frågor som kan orsaka konflikter. Det innefattar att uppmuntra öppenhet och transparens, så att problem kan definieras och övervägas. Det är också viktigt att komma ihåg att en konflikt eller kris inom ett UP kan utgöra ett tillfälle att lära, och leda till bättre sätt att arbeta.

METODER FÖR ATT ÖVERVINNA HINDER

- Uppmuntra en öppen diskussion och använda dialog och kommunikation för att rensa luften
- Ägna tid åt att lösa problem
- Säkerställa att partnerskapet har tillräckligt med lämplig personal
- Vara medveten om eventuella problem som kan uppstå och om lösningar och metoder för att ta itu med dem – här kan ett bra övervakningssystem vara till hjälp
- Utnyttja jämvikten mellan partner och partnerstrukturer – storlek, starka sidor m.m.
- Säkerställa att alla partner märks lika mycket inom partnerskapet
- Bli skickliga i att vara goda diskussionsledare
- Vid behov använda en förlikningsprocess
- Anamma ett flexibelt angreppssätt, med en beredvillighet att förändras, för att blåsa nytt liv i partnerskapet efter konflikter

TIPS: Höj medvetenheten om partnerskapets starka sidor, så att partnererna är övertygade om att det är bättre att jobba tillsammans än var och en för sig, och så att alla partner är jämställda inom partnerskapet – även om det inte gäller utanför partnerskapet!

Arbeta med mångfald

Det handlar om att acceptera och arbeta med en rad olika inställningar, kulturer och sätt att arbeta runt om i partnerskapet. Olika angreppssätt i fråga om processer för nyskapande, försök, förändring, beslut och ansvar måste hanteras försiktigt, så att olika grader av engagemang och tillgänglighet, liksom olika arbetstakt och tidsplaner hos partnererna beaktas.

ARBETA MED MÅNGFALD

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

UP-möten hålls, där allting kan diskuteras och där vi försöker skapa en miljö där alla känner sig uppskattade och tillräckligt väl till mods för att ärligt säga vad de tycker. Dessutom har vi använt oss av vår ”mjuk kompetens” för att:

- Utveckla god kunskap om de olika partnerorganisationerna, däribland om hur de arbetar och hur detta påverkar verksamheten.
- Identifiera positiva aspekter av alla partners arbete och ”kanalisera” dessa för partnerskapet.
- Säkerställa att alla partner är engagerade och deltar i vad som presteras.
- Vara flexibla.

TIPS: Titta närmare på angreppssätt och stereotyper – partnerskapets mångfald kan tillföra olika partner värde!

Flexibilitet

Förändringar påverkar oundvikligen EQUAL-partnerskap och det är viktigt att de är organiserade på ett tillräckligt flexibelt sätt för att kunna ta till sig dem och anpassa sig efter hand som partnerskapet utvecklas. Förändring kan förekomma internt, som ett resultat av personalförändringar, eller externt, på grund av att mer omfattande förändringar i omgivningen påverkar. Att kunna hantera förändring ställer krav på kreativitet i fråga om metoder och verktyg, liksom att olika former av kapacitetsuppbyggnad sker såväl inom partnerskapet som i partnerorganisationerna, så att enskilda och de institutioner de företräder står rustade att klara av förändringar.

TIPS: Håll alltid möjligheten att ändra och revidera målsättningar och metoder öppna, efter hand som ni utvecklar partnerskapet!

Tid

Det är av fundamental vikt att man inser vilken tid det tar att bygga upp och utveckla ett partnerskap. Man ska aldrig underskatta den tid som går åt för diskussion och översyn och för att lära känna alla partner och deras företrädare. Även om UP jobbar under betydande tidspress, är det viktigt att det tar sig tid att tänka igenom angreppssätten noggrant och provar sig fram med dem. Det krävs även medvetenhet om partners olika tidsramar och vad som styr dem, så att partnerskapet på ett eller annat sätt kan ta hänsyn till dem. Det kan röra offentliga institutioner som arbetar med valperioder som styr tidsramarna, strama mål inom den privata sektorn eller icke-statliga organisationers tidsfrister för att rapportera till givare.

TIPS: Låt det ta tid – det är nästan aldrig för sent!

9. MAINSTREAMING OCH FRAMTIDEN

Mainstreaming

Påverkan på politikområden bör utgöra en del av partnerskapets arbete redan från allra första början och bör inte uppfattas som en fas som i tiden kommer efter utveckling och försöksverksamhet.

INTEGRERA PÅVERKAN PÅ POLITIKOMRÅDEN REDAN FRÅN BÖRJAN

Förberedelse

Processen för mainstreaming handlar om att hitta sätt att skala upp, sprida och reproducera resultat för hållbar förändring. Detta innebär att identifiera och utveckla kontakter och kopplingar till beslutsfattare och rådgivande och verkställande organ under partnerskapets etableringsprocess. Utveckla tidigt en agenda för mainstreaming, genom att ta kontakt med lämpliga kanaler och institutioner för detta.

Uppstart

Under uppstartprocessen måste man bygga vidare på kopplingar till beslutsfattare och rådgivande och verkställande organ. Använd ett system för strukturerad åtkomst och/eller dialog, som understöds av engagemang från EQUAL förvaltningsmyndigheter och stödstrukturer, för att knyta upp sådana institutioner och nätverk.

Utveckling och försöksverksamhet

Förutom att arbeta med organisationer för påverkan på politikområden, har EQUAL-partnerskap en viktig roll att spela för att genom partnerskapsverksamhet förändra organisationsstrukturer. Denna process innebär att arbeta inom, mellan och genom olika institutioner, för att främja effektivare och mer kreativa arbetssätt, att utveckla kapaciteten hos organisationer som är inblandade i partnerskapet och att inympa en medvetenhet om potentialen för att ta upp strategiska frågor tillsammans med andra sektorer. Man bör granska partner- och intressentorganisationer, för att bedöma i vilken utsträckning de lärt sig genom partnerskapsbyggande och var partnerskapet fått störst genomslag.

Arbeta med organisationer för mainstreaming

Avgörande för denna process är att arbeta strategiskt med organisationer för att påverka på politikområden, som statliga instanser, nationella organ och organ inom den privata sektorn. Det är viktigt med ett system för strukturerad åtkomst och/eller dialog, som understöds av ett engagemang av EQUAL förvaltningsmyndigheter och stödstrukturer, för att knyta upp sådana institutioner och nätverk, för att:

- Påverka offentliga policyramar, program och stödstrukturer och säkerställa att EQUAL-programmets syfte och ändamål blir en del av den nationella politiken
- Knyta upp finansiella resurser för vidare arbete
- Möjliggöra framgångsrika lokala pilotprojekt för att gå vidare till en strategi för påverkan på politikområden

Spridning inom, mellan och genom organisationer

Förutom att arbeta med organisationer för påverkan på politikområden, har EQUAL-partnerskap en viktig roll att spela för att genom partnerskapsverksamhet förändra organisationsstrukturer. Det innebär att arbeta inom, mellan och genom olika institutioner, för att främja effektivare och mer kreativa arbetssätt, utveckla kapaciteten hos organisationer som är inblandade i partnerskapet och inympa en medvetenhet om potentialen i att ta upp strategiska frågor gemensamt med andra sektorer. En viktig del av detta arbete är att granska partner- och intressentorganisationer, för att bedöma i vilken utsträckning de lärt sig genom partnerskapsbyggande och var partnerskapet fått störst genomslag.

TIPS: Hitta ledargestalter internt för att främja bredare institutionell medvetenhet om partnerskapet!

Kommunikationskanaler för påverkan på politikområden

En rad olika kommunikationskanaler kan användas för påverkan på politikområden med EQUAL-partnerskapens arbete (se även avsnitt 7 om kommunikation). Bland möjligheterna finns:

Inom och mellan UP: med hjälp av utbytesprogram, möten, seminarier och intern dialog samt kopplingar mellan partnerföreträdare och -organisationer

Media: fackpress, lokal- och rikspress, dagstidningar, radio, TV

Internet: webbplatser, Internetplattformar

Branschorganisationer: tidskrifter, broschyrer, publikationer, juridiska texter

Akademiska kopplingar: universitet, gymnasier, tidskrifter, nyhetsbrev, konferenser, seminarier

Bredare nätverk: nationella temagrupper, lärande nätverk, konferenser

TIPS: Integrera påverkan på politikområden i ert arbete redan från början!

Vidare åtgärder

Ha en strategi för att avsluta eller gå vidare

EQUAL-partnerskap måste i ett tidigt skede av partnerskapsbyggandet tänka på att "gå vidare". I centrum för detta står att utveckla idéer till vidare nyskapande arbete som försöker få till stånd verklig och bestående förändring. Bland möjligheterna finns:

- Att genomföra och sprida ett UP:s metodik till en hel region och eventuellt till europeisk nivå
- Bli en inflytelserik del av ett bestående nationellt eller regionalt nätverk
- Överföra och reformera specifika frågor som är relevanta för påverkan på politikområden, framtida EQUAL-förslag osv.
- Arbeta för att se till att förändringar genomförs inom partnerorganisationer
- Arbeta mer med vissa partner kring enskilda aspekter av arbetet
- Utveckla ett nytt nätverk, som har lärt sig av de utmaningar dagens UP ställts inför, och som till följd därav på ett mer framgångsrikt sätt kan bygga upp relationer
- Arbeta med andra program och dela erfarenheter från andra länder

Se till att utfallet för människor som är missgynnade på arbetsmarknaden är hållbart

När ett partnerskap slutför sitt arbete är det viktigt att se till att resultatet blir hållbart för människor som är missgynnade på arbetsmarknaden. Några förslag på hur det kan göras:

- Kontinuerligt genomförande av strategin med stöd av statliga organisationer och arbetsmarknadens parter runt om i regionen
- Långsiktiga strategier för mainstreaming och hållbarhet, med strukturerad övervakning av genomslag och utfall samt mekanismer för att på nytt ta upp frågor efter ett partnerskaps slut och mäta verkan
- Acceptera förändringar av arbetsmetoder som uppvisat positiva resultat för människor som är missgynnade på arbetsmarknaden

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Irland: EQUAL at work – The Dublin Employment Pact

Partnerskapet Equal at Work har redan hållit interna möten kring eventuellt framtida gemensamt arbete. Hittills har det resulterat i att man identifierat vissa klara gemensamma mål samt nya partner som skulle kunna engageras och att man låtit en del tidigare partner gå sin egen väg. Vi upplever också vårt partnerskap som en del av en evigt föränderlig regional infrastruktur för partnerskap, som med lätthet går samman, löses upp och ombildas i olika former osv. kring arbetsmarknadsfrågor och där den centrala värderingen är inriktningen på jämlikhet/integrering/framsteg. Vidare har allianser och nya partnerskapskretsar vuxit fram kring UP Equal at Work. De har fokuserat på strategier för påverkan på politikområden och kommer att fortsätta vara aktiva i det avseendet utanför EQUAL. Det gäller nätverket Jobrotation, som nu dras samman i Dublin genom partnerskapet, nätverket av lokala myndigheter i Dublin, hälso- och sjukvårdsmyndigheter m.m. som fokuserar frågor om mänskliga resurser. Det gäller också nätverket för organisationer i staden inom samhälls- och frivilligsektorn, som nu oberoende av EQUAL utvecklar en rad åtgärder för påverkan på politikområden.

TIPS: Försök att ordna för initiativets/partnerskapets hållbarhet, genom att tidigt involvera rätt personer!

BILAGA

I denna bilaga finns vägledning från kommissionen om utvärdering, partnerskapsavtal, immateriella rättigheter och mainstreaming. Denna vägledning bifogas här i form av referensmaterial, eftersom samtliga medlemsstater redan integrerat denna vägledning i sina nationella riktlinjer.

Utvärdering

Huvudpunkter för att säkerställa effektiv utvärdering

1. Kompetens inom utvärdering bör tillföras i ett tidigt skede. I synnerhet kan det bidra till att klargöra målsättningar och bakgrunden till insatserna. Det kan göra senare utvärdering enklare och mer framgångsrik. För att säkerställa att den slutliga utvärderingen är oberoende är det i allmänhet bäst att använda olika utvärderingsteam eller -resurser för det löpande utvärderingsarbetet och för den slutliga utvärderingen.
2. När utvärderare inleder sitt arbete måste de se till att en genomförbar utvärderingsplan tas fram och klargöra hur utvärderingsutfallet kan användas. De bör också tänka på att utvärdering är bortkastad om inte resultaten kommuniceras.
3. Där så är möjligt bör olika intressenter vara inblandade i utvärderingen från ett tidigt skede. Därigenom garanterar man att utformningen av och planen för utvärderingen inkluderar deras prioriteringar och dagordningar. Å andra sidan kan det vara nödvändigt att vara selektiv i fråga om vem som i slutänden avgör utvärderingens dagordning. Detta för att behålla fokuseringen och säkerställa att utvärderingen blir hanterbar.
4. Genom ett interaktivt angreppssätt med regelbundna styrkommittémöten säkerställer man medvetenhet över lag om vilka val som måste göras längs vägen. Därigenom säkerställer man också att utvärderare får tillräckligt stöd, tillgång till information och redovisning i fråga om ändrade förutsättningar.
5. Vikten av att veta vilka förhållanden som skall undersökas vid utvärderingen kan inte nog framhållas. Frestelsen är annars att man samlar ihop stora mängder data och framställer ibland tekniskt avancerade indikatorer, som ger ett begränsat bidrag till praxis eller politik. Naturligtvis är det ett problem att formulera utvärderingsfrågorna på ett sådant sätt att det är troligt att de kan besvaras. Även om detta är en teknisk fråga måste även den övergripande frågan om användningen beaktas.

Minimiinnehåll i uppdragsbeskrivningen för utvärderingen

- Regelverk
- Utvärderingens omfattning
- Intressenter och huvudsakliga användare av undersökningen
- Utvärderings- och utredningsfrågor, däribland krav på lämpliga indikatorer
- Tillgänglig kunskap
- Huvudsakliga metoder eller tekniker som ska användas
- Tidsplan
- Indikativ budget
- Erforderliga kvalifikationer för utvärderingsteamet
- Förslagets struktur
- Regler för rapporter och spridning

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

Kvalitetskriterier för utvärdering

Kvalitetskriterier för utfall

- Behov av möten enligt redogörelse i uppdragsbeskrivning
- Relevant omfattning och täckning
- Motiverad utformning och metoder
- Tillförlitliga data används
- Förnuftig analys
- Trovärdiga resultat, som knyter an till analys och data
- Öpartiska slutsatser, som inte uppvisar några förutfattade meningar och visar prov på en förnuftig bedömning
- Tydlig rapport, med sammanfattningar och bilagda data som stöd

Kvalitetskriterier för utvärderingsprocessen

- Väl utformad uppdragsbeskrivning
- Genomtänkt process för att välja ut anbud
- Effektiv dialog och återflöde av information under hela utvärderingsprocessen
- Tillgång till tillräckliga informationsresurser
- God ledning och samordning av utvärderingsteamet
- Effektiv spridning av rapporter och utfall till styrkommitté och politiskt och programansvariga
- Effektiv spridning till intressenter

Mer återfinns i: Utvärdering av social och ekonomisk utveckling: www.evaled.info

Centrala delar som ingår i alla partnerskapsavtal

- en diagnos och en bedömning av de särskilda **problemen** med avseende på utestängning från arbetsmarknaden, diskriminering och bristande jämlikhet som ska tas upp;
- en **intressentanalys**, vari identifieras och diskuteras intressen och förväntningar hos personer, grupper eller organisationer som kan påverka eller påverkas av den lösning som ska utvecklas och provas ut och som innehåller en beskrivning av rollerna för relevanta intressenter i utvecklingspartnerskapets arbete;
- **målsättningar** och **strategi** för att uppnå dessa, vari avspeglas vad som lärts av första omgången av EQUAL och andra relevanta åtgärder;
- en redogörelse för **antaganden**, risker och krav på flexibilitet;
- ett detaljerat **arbetsprogram**, åtföljt av en realistisk **budget**, uppdelade i nationella och transnationella verksamheter och kostnader;
- en klar definition av **alla partners roller, arrangemang för att styra och leda** partnerskapet och för **administration av det finansiella stödet**, helst med hjälp av ett gemensamt överenskommet system;
- metod och mekanism för **löpande bedömning** av verksamhet och framsteg, däribland en redogörelse för verifierbara **indikatorer**, som visar hur målsättningar, utfall och resultat ska mätas och bedömas;
- strategi och mekanismer för att genomföra ett angreppssätt för att **påverka för jämställdhet på alla politikområden**;
- ett styrkande av finansiell stabilitet; vid behov tillgång till erforderlig **medfinansiering**;

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

- utvecklingspartnerskapets och dess transnationella partners åtagande för:
 - samarbete kring verksamhet för påverkan på politikområden på nationell och europeisk nivå;
 - öppenhet: allmän tillgång till uppnådda resultat (produkter, instrument, metoder m.m.).
 - kapacitetsuppbyggnad och delaktighet: utvecklingspartnerskapet har förmåga att samla olika aktörer och ge dem möjlighet att arbeta tillsammans på ett effektivt sätt kring sin gemensamma strategi. Särskild uppmärksamhet kommer att ägnas arbetsformer för att säkerställa att alla relevanta aktörer, som offentliga myndigheter, offentlig arbetsförmedling, icke-statliga organisationer, företagssektorn (särskilt små och medelstora företag) och arbetsmarknadens parter, kan engageras under partnerskapets livstid. Utvecklingspartnerskapet måste visa att alla partner deltagit fullt ut i att planera och utveckla avtalet om utvecklingspartnerskap.
 - en anda av lärande: förmåga och vilja att lära av andra och att aktivt samarbeta inom verksamhet för nätverksarbete, spridning och mainstreaming, såväl på nationell som på europeisk nivå.

Vi rekommenderar också att avtal om revisionsförfaranden, immateriella rättigheter, bruk av logotyper, ansvarsförhållanden osv inkluderas.

Källa: Kommissionens meddelande om fastställande av riktlinjer för andra omgången av gemenskapens initiativ Equal http://europa.eu.int/eur-lex/sv/com/cnc/2003/com2003_0840sv01.pdf

Immateriella rättigheter

Påverkan på politikområden är bara möjligt om medlemsstaten, Europeiska kommissionen och alla andra intresserade parter (organisationer eller medborgare) har tillgång till EQUAL-produkterna. Det måste stå klart för utvecklingspartnerskapen att det finns en sådan ”rätt att tillgå” (däribland en rätt att använda och sprida produkterna). Att utnyttja sådan rätt kan emellertid leda till intrång på immateriella rättigheter tillhörande de personer som utvecklat produkterna. För att i ett senare skede undvika eventuella konflikter, bör frågan därför göras upp mellan alla parter under uppstarten.

Eventuell kommersiell vinst eller fördel som uppstår till följd av att produkterna begagnas under finansieringsperioden måste dras av från den offentliga finansieringen (från medlemsstaterna och EU). Avseende produkter som används efter finansieringsperioden (om detta över huvud taget är möjligt enligt medlemsstatens lagstiftning), måste allt kunnande som utvecklas under finansieringsperioden förbli tillgängligt för medlemsstaten, Europeiska kommissionen och alla andra intresserade parter.

Man har föreslagit två sätt att lösa denna fråga på:

Ett första alternativ kan vara att föranstalta om en överlåtelse av UP:s och dess partners immateriella rättigheter till förvaltningsmyndigheterna. Detta skulle möjliggöra för mottagarna av överlåtelsen att använda produkterna i eget intresse (främst genom att sprida och påverka på politikområden).

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

För att en sådan överlåtelse ska få någon verkan måste alla parter som arbetat med att utveckla produkterna godta den.

Men om UP eller dess partner, när EQUAL slutförts, vill utnyttja sina produkter kommersiellt (om detta över huvud taget är möjligt enligt medlemsstatens lagstiftning), kanske de immateriella rättigheterna åter måste överlåtas till UP eller till enskilda partner för att de ska kunna utnyttjas fullt ut. Det kan i detta skede vara ganska komplicerat att komma överens med alla partner om att senare överlåta de immateriella rättigheterna.

Enligt ett annat alternativ skulle förvaltningsmyndigheterna och Europeiska kommissionen komma överens med UP och dess partner om att de förra äger rätt att utnyttja de produkter som utvecklas av de senare. Medlemsstaterna och Europeiska kommissionen skulle vidare äga rätt att använda och sprida produkterna. UP skulle med andra ord ”upplåta en licens” till medlemsstaterna och Europeiska kommissionen. UP och dess partner skulle dock förbli ägare till sina immateriella rättigheter, vilket gör det lättare för dem att efter finansieringsperioden utnyttja sina projekt, om detta över huvud taget är möjligt enligt lagstiftningen i medlemsstaten i fråga.

Eftersom åtkomst till, bruk och spridning av resultaten av EQUAL kan medföra ett ”intrång” på UP:s och dess partners immateriella rättigheter, rekommenderar vi att man i god tid – helst redan i avtalet om utvecklingspartnerskap – gör upp om detta med partnererna i ett avtal. Naturligtvis måste ett sådant avtal gås igenom noggrant enligt nationell lagstiftning och av en lokal jurist.

Mainstreaming

Det innebär en utmaning att påverka på politikområden, att integrera och anamma nya idéer och angreppssätt i politik och praxis. Det är upp till varje utvecklingspartnerskap att visa att man erbjuder effektiva, verkningsfulla och relevanta alternativ för en integrerande arbetsmarknadspolitik som kan överföras till andra medlemsstater och tillämpas i större skala.

För att EQUAL ska få största möjliga genomslag måste resultaten analyseras för att:

- identifiera faktorer som leder till bristande jämlikhet och diskriminering och övervaka och analysera utvecklingspartnerskapets genomslag eller potentiella genomslag på de politiska prioriteringarna och på de olika orsakerna till diskriminering och bristande jämlikhet i anslutning till arbetsmarknaden
- identifiera och bedöma de faktorer som leder till god praxis
- jämföra resultaten med andra

Verksamheten bör sedan inte inskränkas till spridning, som bara utgör ett steg i processen för att påverka på politikområden. Liksom i fråga om laboratorieexperiment måste konsekvenserna av ett försök relateras till ett bredare (ekonomiskt, politiskt, kulturellt, organisatoriskt) sammanhang för att bli hållbara. EQUAL:s resultat måste därför bli en del av ett systematiskt angreppssätt i fråga om annan politik och andra program, som genomförs på lokal, regional, nationell och europeisk nivå.

Det ankommer på utvecklingspartnerskapen att, som en del av deras arbetsprogram, delta i verksamhet för att påverka på politikområden, däribland sådan som anordnas av de nationella förvaltningsmyndigheterna (dvs. genom deras tematiska nätverk). Till detta kommer att det

EQUAL-GUIDE FÖR UTVECKLINGSPARTNERSKAP

inom ramen finns ytterligare finansiering att tillgå för verksamhet för att påverka på politikområden. Denna ytterligare finansiering kan användas för att:

- a) Påverka på politikområden med nyskapande från EQUAL (åtgärd 3) – antingen från första eller andra omgången. Ansökningar kan utvecklingspartnerskapen lämna till förvaltningsmyndigheterna enskilt eller i grupp eller i form av särskilda konsortier av partner, multiplikatorer eller experter till utvecklingspartnerskap.
- b) Förvaltningsmyndigheterna kan också finansiera ytterligare verksamhet för att påverka på politikområden (åtgärd 3), som att utvecklingspartnerskap utarbetar guider, god praxis eller andra verktyg som en del av samarbetet inom europeiska temagrupper.

Källa: Kommissionens meddelande om fastställande av riktlinjer för andra omgången av gemenskapens initiativ Equal http://europa.eu.int/eur-lex/sv/com/cnc/2003/com2003_0840sv01.pdf