

Slovenská republika
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny
RO Iniciatívy spoločenstva EQUAL



PRÍRUČKA

k nadnárodnej spolupráci



Záverečná verzia
2004 – 2008

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

Príručku k implementácii princípu nadnárodnosti vypracovala pracovná skupina, ktorú tvoria experti z niekoľkých členských štátov (Rakúsko, Fínsko, Francúzsko, Nemecko, Taliansko, Poľsko, Portugalsko, Španielsko, Švédsko, Veľká Británia a zástupcovia Generálneho direktoriátu pre zamestnanosť Európskej Komisie, za pomoci externého konzultanta Jeremyho Harrisona.

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky ako riadiaci orgán pre program iniciatívy Spoločenstva EQUAL **doporučuje** predkladanú príručku ako **metodickú pomôcku** pre oblasť riešenia otázok nadnárodnej spolupráce pre realizáciu projektov v rámci programu iniciatívy Spoločenstva EQUAL.

Elektronická verzia tejto príručky je k dispozícii na webovej stránke EQUAL

<http://europa.eu.int/comm/equal>

OBSAH

PREDSLOV	5
1. EQUAL	7
1.1 Kľúčové fakty.....	7
1.2 Deväť tém EQUAL	7
1.3 Témy členských štátov.....	7
1.4 Podporovanie inovatívnosti	8
1.5 Partnerstvá splnomocňujúce svojich členov	8
1.6 Šírenie a prenos výsledkov do politiky a praxe (mainstreaming).....	9
1.7 Práca v nadnárodnom partnerstve.....	10
2. Nadnárodná spolupráca	11
2.1 Nadnárodná práca v EQUAL	11
2.2 Výhody nadnárodnej spolupráce	11
2.3 Výzvy.....	12
3. Príprava na nadnárodnú spoluprácu	13
3.1 Prispôsobovanie plánov cieľom RP	13
3.2 Realistické plánovanie	14
3.3 Budovanie partnerského tímu	15
3.4 Priblíženie sa k potenciálnemu nadnárodnému partnerovi	16
3.5 Kultúra, jazyk a ostatné náležitosti.....	16
3.6 Duchovný majetok.....	17
4. Hľadanie partnerov	18
4.1 Vyhľadávanie partnerov v iných členských krajinách	18
4.2 Spoločná databáza EQUAL (ECDB).....	18
4.3 Pokračovanie	19
4.4 Koľko partnerov?.....	19
4.5 Nadnárodní koordinátori.....	20
4.6 Príprava na partnerstvo.....	21
4.7 Prieskumné návštevy	21
4.8 Asociovaní partneri, výnimka z pravidla.....	23
5. Prvý krok smerom k nadnárodnej dohode.....	24
5.1 Koherentný nadnárodný pracovný program.....	24
5.2 Organizácia a prijímanie rozhodnutí	26
5.3 Komunikácia.....	27
5.4 Kultúrne rozdiely	28
6. Uzatváranie vašej dohody o nadnárodnej spolupráci.....	29
6.1 Príprava na uzavretie dohody o nadnárodnej spolupráci	29
6.2 Proces schvaľovania DNS	31
7. Stretnutia, študijné návštevy, výmenné pobyty, praktické stáže	34
7.1 Plánovanie študijnej návštevy	35
7.2 Príprava stretnutí.....	36
7.3 Študijné návštevy	36
7.4 Vývoj spoločných nástrojov a produktov	37
7.5 Praktické stáže	38
8. Finančné plánovanie	39
8.1 Finančné pravidlá a procesy	39
8.2 Finančné plánovanie a manažment.....	40
8.3 Dodatočné poznámky	43
9. Monitoring a hodnotenie	44
9.1 Povinnosť písať správy a posudzovať k akej zmene došlo	44
9.2 Monitorovanie.....	44
9.3 Hodnotenie	45

PREDSLOV

Blahoželáme k Vášmu členstvu v Rozvojovom partnerstve EQUAL. Teraz máte možnosť vstúpiť do sveta možností a výziev.

Príručka k implementácii princípu nadnárodnosti je jednou z viacerých príručiek, ktoré zaručujú efektívnu implementáciu programu EQUAL. Túto príručku sme štruktúrovali podľa sekvencií, pričom veríme, že vám napomôže pri riešení kľúčových v prvkov danom probléme v pravý čas.

To znamená, že zámerom nie je túto príručku prečítať od A po Z, ale radšej postupne po kapitolách, alebo sekciách v tom čase, kedy práve plánujete konkrétny pracovný zámer, ku ktorému sa táto kapitola vzťahuje. Je to taktiež interaktívny dokument, ktorý obsahuje odkazy a referencie na iné zdroje.

Dúfame, že táto príručka je tá, ku ktorej sa vrátite, keď z času na čas potrebujete poradiť počas celej doby implementácie vašej nadnárodnej spolupráce v rámci EQUAL.

Myšlienka o tejto príručke sa zrodila v začiatočnom období programu EQUAL v roku 2001 a odvtedy bola v zodpovednosti pracovnej skupiny k nadnárodnosti, ktorú formuje niekoľko členských štátov. Príručka bola revidovaná na základe poznatkov z prvého kola EQUAL, zohľadňujúc taktiež revidované Oznámenie Komisie pre druhé kolo EQUAL.

Sú tu načrtnuté najdôležitejšie poznatky všeobecnej povahy v oblasti nadnárodnosti pri rozvoji takých programov, ako je EQUAL. Veľa odporúčaní v tejto príručke má širšiu použiteľnosť v nadnárodných aktivitách. Všetky súčasné a budúce programy s prvkom nadnárodnosti môžu využiť poznatky z tejto príručky.

Taktiež dúfame, že vy, ako člen Rozvojového partnerstva EQUAL využijete túto príručku.

Veľa šťastia pri nadnárodnej spolupráci vo vašom Rozvojovom partnerstve.

Poznámka:

všetky príklady v tejto príručke sú príkladmi Dohôd o nadnárodnej spolupráci, nie príkladmi individuálnych rozvojových partnerstiev. Ak chcete získať ďalšie informácie o dohodách, môžete si ich vyhľadať v ECDB (databáze) prostredníctvom čísla prideleného ku každému príkladu.

	Kapitola	Obsah
Pochopenie EQUAL	<u>1</u> <u>EQUAL</u>	1.1 <u>Kľúčové fakty</u> 1.2 <u>Deväť tém EQUAL</u> 1.3 <u>Témy členských štátov</u> 1.4 <u>Podporovanie inovatívnosti</u> 1.5 <u>Partnerstvá splnomocňujúce svojich členov</u> 1.6 <u>Šírenie a prenos výsledkov do politiky a praxe (mainstreaming)</u> 1.7 <u>Práca v nadnárodnom partnerstve</u>
	<u>2</u> <u>Nadnárodná spolupráca</u>	2.1 <u>Nadnárodná práca v EQUAL</u> 2.2 <u>Výhody nadnárodnej spolupráce</u> 2.3 <u>Výzvy</u>
Príprava	<u>3</u> <u>Príprava na nadnárodnú spoluprácu</u>	3.1 <u>Prispôbovanie plánov cieľom RP</u> 3.2 <u>Realistické plánovanie</u> 3.3 <u>Budovanie partnerského tímu</u> 3.4 <u>Priblíženie sa k potenciálnym nadnárodným partnerom</u> 3.5 <u>Kultúra, jazyk a ostatné záležitosti</u> 3.6 <u>Duchovný majetok</u>
	<u>4</u> <u>Hľadanie partnerov</u>	4.1 <u>Vyhľadávanie partnerov v iných členských krajinách</u> 4.2 <u>Spoločná databáza EQUAL (ECDB)</u> 4.3 <u>Výsledky</u> 4.4 <u>Koľko partnerov</u> 4.5 <u>Nadnárodní koordinátori</u> 4.6 <u>Príprava na partnerstvo</u> 4.7 <u>Prieskumné návštevy</u> 4.8 <u>Asociovaní partneri</u>
Príprava a vyjednávanie	<u>5</u> <u>Prvý krok smerom k nadnárodnej dohode</u>	5.1 <u>Koherentný nadnárodný pracovný program</u> 5.2 <u>Organizácia a rozhodovanie</u> 5.3 <u>Komunikácia</u> 5.4 <u>Kultúrne rozdiely</u>
	<u>6</u> <u>Uzatváranie vašej dohody o nadnárodnom partnerstve</u>	6.1 <u>Príprava na uzavretie dohody o nadnárodnej spolupráci</u> 6.2 <u>Proces schvaľovania</u>
Zfunkčnenie	<u>7</u> <u>stretnutia, študijné návštevy, výmenné pobyty, umiestnenie</u>	7. 1. <u>Plánovacie návštevy</u> 7. 2. <u>Stretnutia</u> 7. 3. <u>Študijné návštevy</u> 7. 4. <u>Umiestnenie</u> 7. 5. <u>Vývoj spoločných systémov, produktov, procesov</u>
	<u>8</u> <u>finančné plánovanie</u>	8. 1. <u>Finančné pravidlá a procesy</u> 8. 2. <u>Finančné plánovanie a manažment</u> 8. 3. <u>Dodatočné poznámky</u>
	<u>9</u> <u>monitoring a hodnotenie</u>	9. 1. <u>Povinnosť písať správy a posudzovať</u> 9. 2. <u>Monitorovanie</u> 9. 3. <u>Hodnotenie</u>

1. Pochopenie princípov iniciatívy Spoločenstva EQUAL

1.1 Kľúčové fakty

EQUAL:

- 1) funguje v zmysle širokého rámca Európskej stratégie zamestnanosti (ESZ)
- 2) efektívne prebieha v rokoch 2001 – 2008
- 3) prináša nové spôsoby boja proti všetkým typom diskriminácie a nerovností na trhu práce
 - podporuje inovatívnosť/predstavenie/overenie nových prístupov a mechanizmov politických prístupov
 - podporuje spoluprácu kľúčových aktérov okolo spoločnej stratégie a akčného plánu, ktoré ich splnomocňuje
 - umožňuje výmenu dobrej praxe a transfer skúseností smerom k tým, ktorí rozhodujú a realizujú praktické prístupy
 - podporuje nadnárodnú spoluprácu a výmenu skúseností podporujúc takto európsku dimenziu zamestnanosti a inklúzie

EQUAL sa odlišuje od ostatných programov a iniciatív pretože integruje inovácie na národnej úrovni prostredníctvom Rozvojových partnerstiev (RP) s **nadnárodnou spoluprácou a výmenou skúseností dobrej praxe**. Tieto nadnárodné partnerstvá vykonávajú ďalšie inovácie, spoločné vývojové aktivity a ciele šírenie výsledkov s ostatnými partnermi v rámci Európy.

1.2 Deväť tém EQUAL

Témy EQUAL sú ciele prepojené na 10 usmernení v rámci ESZ, dodatočne s kapacitou podporovať partnerstvá pracujúce so žiadateľmi o azyl. Nie všetky členské štáty dávajú priority všetkým témam EQUAL.

Obsah špecifickej tematiky EQUAL v členskom štáte niekedy prispieva k viac ako jednému z usmernení v rámci ESZ.

ESZ má základ v Luxemburskom summite v roku 1997, kde bol uvedený praktický rámec Európskej stratégie trhu práce. Široko zamerané priority sú každoročne upravované v Európskej príručke zamestnanosti. Príručky sú následne zapracované do Národných akčných plánov zamestnanosti (NAPZ). Tieto obsahujú návrhy jednotlivých krajín na konkrétny rok.

1.3 Témy členských štátov

Tu je tabuľka ponúkajúca prehľad tém, pre ktoré získajú Rozvojové partnerstvá podporu v druhom kole EQUAL s približným rozdelením celkových národných rozpočtov. Uvedomte si, že toto je len indikácia, kde môžete nájsť možného relevantného partnera. V prípade, že obsah je podobný v rôznych témach a rôznych členských štátoch, môžete si vyhľadať podrobnejšie informácie v tzv. sumároch, ktoré sú dostupné na web stránke EQUAL na jeseň 2004 a poskytujú špecifickejšie informácie a kontakty na Riadiace orgány (RO), alebo Národné podporné štruktúry (NPŠ) v tých krajinách, ktoré vás zaujímajú. Adresy možno nájsť na web stránke EQUAL.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
B fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
B nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
D	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %

E	30 %	6 %	15 %		15 %		13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
EL	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
F	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FIN	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
I	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IRL	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LUX	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25%		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
P	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SW	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK ni	59 %							31 %	

1.4 Podporovanie inovatívnosti

EQUAL slúži pre vytváranie a podporovanie inovatívnych prístupov k miestnym, národným a európskym politikám trhu práce. Podstatou je vývoj a testovanie myšlienok a následný prenos inovácií a skúseností do politiky a praxe. Sem spadá prenos riešení, metodológií, prístupov s cieľom zlepšenia a zefektívnenia politiky a praxe.

Inovácia môže:

- vyvíjať nové politiky a metódy
- formovať a vyvíjať nové kombinácie už existujúcich politik a praxe

Inovácia sa môže prejavovať rôznymi spôsobmi:

- orientáciou na procesy – testovanie, prispôsobovanie nových praktík, metód a nástrojov
- orientáciou na cieľ – formulovanie nových cieľov, vytváranie nových kvalifikácií, nových oblastí zamestnanosti
- orientáciou na obsah – vývoj systémov trhu práce a iných štruktúr cez preberanie inovácií

Pre hlbšie pochopenie inovatívnosti nahliadnite do „Definícia inovatívnosti z roku 1995 v Zelenom papieri o inovácii“, použitom v nariadení EK COM/2000/0567: *Inovácia v ekonomike založenej na vedomostiach*.

1.5 Partnerstvá splnomocňujúce svojich členov

EQUAL je o partnerstve. Podpora sa národným rozvojovým partnerstvám poskytuje za účelom ich pôsobenia v určitej problémovej oblasti. Myšlienkou partnerstva je:

- spájať organizácie, agentúry, obchodné, vzdelávacie a školiace inštitúcie, aby spoločne identifikovali príčiny problémov a spoločne hľadali inovatívne spôsoby riešenia problémov

- hľadali spoločnú, koherentnú stratégiu proti diskriminácii a vylúčeniu, monitorovať, posudzovať a zaoberať sa úspechmi aj neúspechmi
- pôsobiť inkluzívne, vyzývať veľké aj malé organizácie (verejné autority, inštitúcie poskytujúce služby zamestnanosti, MVO, súkromné organizácie, sociálnych partnerov) k vytvoreniu partnerstva, ktoré adresujú reálne potreby vzťahujúce sa na partnerstvami definované problémy
- splnomocňovať partnerov a účastníkov, aktívne ich zapájať do plánovania, rozhodovania a vzdelávacích aktivít
- zviditeľniť ich prácu a manažment

Podrobnejšie sa o týchto princípoch dočítate v Príručke pre partnerstvá EQUAL, ktorý je možno vyhľadať na [web stránke EQUAL](#).

Príklad: A distribuovaný tréningový portál (DNS 489 Competence Eurovision)

V rámci tejto DNP – Belgicko, Nemecko, Taliansko a Holandsko pôsobili v oblasti certifikovania schopností pracovníkov aj spoločností pre ktoré títo pracujú. Využívali inovatívnu verziu „Balanced Scorecard“ – ktorú vytvorili rozvojové partnerstvá, aby spĺňali potreby malých firiem. Testovaním sa dosiahli pozitívne výsledky v zmysle efektívnosti. Partneri spoločne vytvorili portál, ktorý produkuje tréningové balíčky a spôsoby hodnotiacich kompetencií.

Poznámka:

Všetky príklady v tejto Príručke sú príkladmi Dohôd o nadnárodnej spolupráci, nie príkladmi individuálnych RP. Podrobnejšie informácie o každej DNS je možné vyhľadať cez ECDB v časti „TCA search“, následne v kolónke „free text search“ zadáte číslo DNS, ktoré je ku každému príkladu uvedené a k tomu priradíte znak „%“ (napr.: 489 % a potvrdíte – search)

1.6 Šírenie a prenos výsledkov do politiky a praxe (mainstreaming)

Skúsenosti, strategické výsledky, metódy a produkty EQUAL musia byť prístupné a použiteľné aj mimo partnerstiev, v ktorých boli vytvorené, aby tak bola šanca ovplyvniť, zdokonaľiť praktické prístupy. Všetky RP musia vynaložiť veľké úsilie v šírení a, kde je možné, prenose výsledkov svojej práce do politiky a praxe (**mainstreaming**). Na tom sa podieľajú tak RP, ako aj tematické skupiny na národnej a nadnárodnej úrovni, ktorá spájajú RP, ich prácu, tvorcov politiky a praktických realizátorov.

Šírenie	Prenos do politiky a praxe
Rozširovanie skúseností a výsledkov do relevantných organizácií a inštitúcií, zvyšovanie povedomia verejnosti o zámeroch EQUAL, použitých metódach a dosiahnutých výsledkoch	Integrovanie politík a metodológie vyvinutých v rámci EQUAL do každodenných, štandardných politík, zabezpečujúc tak, že dopady sa maximálne rozšíria

Samotné RP potrebujú naformovať svoju stratégiu v zmysle **horizontálneho aj vertikálneho šírenia a prenosu výsledkov do politiky a praxe** v myslení.

Povinnosť prenosu výsledkov do politiky a praxe nie je len v zodpovednosti RP. Členské štáty musia porovnávať a posudzovať prácu RP a podieľať sa na podpore šírenia výsledkov a dobrej praxe v celej EÚ.

Šírenie a prenos do politiky a praxe na horizontálnej úrovni	Šírenie a prenos do politiky na vertikálnej úrovni
Deliť sa so skúsenosťami s inými ľuďmi a organizáciami, ktoré pôsobia v rovnakej, alebo podobnej oblasti, či už na regionálnej,	Networking s tvorcami politiky a expertmi, s cieľom ovplyvniť inštitucionálne, politické, legislatívne, alebo administratívne zmeny

národnej, alebo európskej úrovni	v politike a nariadeniach
----------------------------------	---------------------------

1.7 Práca v nadnárodnom partnerstve

Nadnárodná spolupráca je integrál pre EQUAL na zabezpečenie vysokej kvality v tejto práci. Kľúčovým cieľom je podpora a prenos know-how a dobrej praxe medzi partnerstvami a členskými krajinami. Nadnárodná spolupráca prináša unikátnu pridanú hodnotu členským štátom a do tvorby európskej politiky. RP sa na EQUAL podieľajú prostredníctvom:

- **prípravy**, v rámci ktorej každé RO štruktúruje svoj národný a nadnárodný pracovný program, zakladá a realizuje partnerstvá, na konci tejto fázy (približne 6 mesiacov), RP musia predstaviť svoju stratégiu vo forme **Dohody o rozvojovom partnerstve (DRP)** a špecifikovať **Dohodu o nadnárodnej spolupráci (DNS)** s určením aspoň jedného (alebo viacerých) partnera z iného členského štátu.
- **Implementácie**, kedy sú tieto národné a nadnárodné pracovné programy implementujú v trvaní okolo 2-3 rokov.
- **Šírenie a prenos do politik a praxe (mainstreaming)**, cez tematické skupiny, šírenie dobrej praxe s cieľom ovplyvniť národné a európske politiky. Tieto aktivity realizujú riadiace orgány členských štátov za podpory Európskej Komisie. Členské štáty môžu taktiež podporiť partnerstvá, ktorých jediným cieľom bude iba prenos výstupov EQUAL do politik a praxe. (Odporúčanie EQUAL – „Voľný pohyb nových myšlienok“ – COM 2003/840 parag. 11. 4. 17 – 18). Všetky tieto aktivity prebiehajú paralelne od obdobia implementácie až po úplný koniec oprávneného obdobia pre iniciatívu EQUAL.

Nadnárodná spolupráca v EQUAL prebieha na troch úrovniach:

- **Medzi rozvojovými partnerstvami** z dvoch, alebo viacerých členských krajín. Tieto RP musia pôsobiť v rovnakých, alebo podobných aktivitách, musia ponúkať rovnaké, alebo podobné prístupy a musia byť pripravené na spoločnú realizáciu stratégií, prístupov a produktov
- **Medzi národnými tematickými skupinami RP**, v rámci ktorých sa RP na európskej úrovni delia o svoje skúsenosti, ktoré vyplynuli z národných tematických skupín. Európska komisia je facilitátorom týchto aktivít, reviduje strategické prístupy a ich výsledky, identifikujú dobrú prax zohľadnenú v NAPZ a v procesoch začleňovania.
- **Medzi riadiacimi orgánmi a národnými podpornými štruktúrami a kľúčovými jednotlivcami a organizáciami v rámci EÚ**, v rámci programových dokumentov sa riadiace orgány museli zaviazat' k spolupráci a vzájomnému učeniu sa jeden od druhého prostredníctvom pracovných skupín a stretnutí koordinovaných EK a prostredníctvom priamej spolupráce medzi členskými štátmi.

Ako sa odlišuje nadnárodná spolupráca v EQUAL od ostatných prístupov v iných programov EÚ

EQUAL	Ostatné programy EÚ
Vyžaduje spoločné národné a nadnárodné prístupy	ERDF a ESF programy štrukturálnych fondov nevyžadujú žiaden nadnárodný prvok
Výber nadnárodných partnerov nie je determinovaný geograficky	Proporcie nadnárodnej spolupráce v INTERREG-u sa orientujú na cezhraničné aktivity medzi regiónmi cieľa 1
Nadnárodné partnerstvá sú zložené z nezávislých národných RP	LEONARDO podporuje nadnárodné projekty so subjektom zodpovedným za riadenie všetkých aktivít účastníkov v zapojených členských štátoch.

2. Nadnárodná spolupráca

„Prečo pracovať nadnárodne? Objavíte nové spôsoby práce, naučíte sa aplikovať novú logiku, deliť sa s myšlienkami, stimulujete kreatívne spôsoby riešenia a zredukujete stres a napätie“

2.1 Nadnárodná práca v EQUAL

Nadnárodná spolupráca v EQUAL má tri úrovne:

- medzi RP
- medzi národnými tematickými sieťami RP
- medzi zodpovednými RO/NPŠ a kľúčovými ľuďmi a organizátormi z celej EÚ

Táto časť popisuje spoluprácu medzi RP. Tematické skupiny organizuje a riadi Európska Komisia v spolupráci s RO jednotlivých členských štátov.

Všetky nadnárodné partnerstvá EQUAL

Musia plánovať výmenu informácií a skúseností, spoznávanie nápadov, stratégií a aktivít ostatných

....a

Robiť porovnávanie a paralelný rozvoj inovatívnych prístupov v rámci zvoleného cieľa svojej práce

... tiež budú zapojené do:

importovať, exportovať a prijímať nové prístupy, na vlastné podmienky prispôbovať prácu otestovanú inde	spoločný vývoj produktov a systémov, kedy partneri spájajú kapacity a spoločne dosahujú spoločné produkty	organizované školenia, výmena účastníkov školení, manažérov, partnerov na dlhšie, kratšie pobyty
---	---	--

Nadnárodnosť je dynamický proces, takže tieto modeli nie sú ani definitívne ani vyslovene vzájomné. Pri formovaní Iniciatívy EQUAL sa, na pomoc RP, zapracovali špecifické mechanizmy a nástroje.

Nadnárodné partnerstvo môže využívať viacero modelov spolupráce. Jednotliví členovia partnerstiev sa s nadnárodnými partnermi môžu podieľať na širokom spektre aktivít, zahrňujúc všetkých partnerov a účastníkov z radov prijímateľov pomoci a tvorcov politiky.

2.2 Výhody nadnárodnej spolupráce

prospech pre organizácie

strategický a dlhodobý:

- účasť na európskych tematických skupinách a budovanie kontaktov s inými členskými krajinami, čo prináša možnosť ďalšej spolupráce a pridáva európsku dimenziu do pracovného plánu rozvojových partnerstiev
- prepojenie s profesionálnym rozvojom a šanca porovnať prístupy k politike trhu práce a praktickým prístupom v ostatných členských štátoch
- lepší profil a pridaná hodnota RP a ich kľúčových európskych partnerov v očiach spoločenstva profesionálov a rozhodujúcich jednotlivcov.
- zvýšenie povedomia a lepšie porozumenie relevantných európskych rozvojových politík

operatívne a krátkodobé:

- prístup k novým myšlienkam a ich výmena/diskusia v širšom kontexte
- využívanie medzinárodných skúseností a expertíz na otestovanie a zdokonaľovanie existujúcich kurzov, materiálov a metód, vývoj nových produktov
- rozšírená ponuka partnerov zo súkromného sektora, politických štruktúr, technických spolupracovníkov
- nadobudnutie nových vedomostí a kompetencií
- experimentovanie v oblastiach, kde je spoločný záujem a zvyšovanie spoločných podnikateľských príležitostí

niektoré z výhod pre individuálnych účastníkov

- rozširovanie osobných skúseností, jazykových znalostí, komunikačných a ostatných schopností a získanie širšej európskej perspektívy
- rozširovanie zdrojov informácií a nových kontaktov
- zvýšenie povedomia a pochopenie silných a slabých stránok národných politík zamestnanosti a systémov vzdelávania
- zlepšenie samo - poznania a rast sebavedomia

2.3 Výzvy

niektoré zo spoločných výziev, ktoré prinášajú nadnárodné partnerstvá

- vyžadujú si čas a venovanie sa
- identifikovanie najvhodnejšieho nadnárodného partnera je časovo náročné, hlavne pod časovým tlakom, ktorý plynie z „nadnárodného okna“ (etapa, ktorá nasleduje po zadaní údajov o rozvojových partnerstvách do EQUAL databázy a kedy sa môžu začať formovať nadnárodné partnerstvá
- zahájenie negociačného procesu o pracovnom programe s potenciálnymi nadnárodnými partnermi
- práca v partnerstve je náročná činnosť, ktorá vyžaduje flexibilitu a ochotu robiť kompromisy
- proces využíva finančné aj ľudské zdroje
- ak sa majú dosiahnuť kreatívne a inovatívne výsledky musia sa podstupovať aj riziká
- nadnárodná práca prináša nové požiadavky na vašich spolupracovníkov, vyžaduje nové vedomosti a schopnosť pracovať s kultúrными, obsahovými a jazykovými rozdielmi
- niektorí z vašich nadnárodných partnerov nebudú tak zainteresovaní, ako ste vy a môžu odstúpiť ak zistia, čo spolupráca obnáša
- úspešné nadnárodné partnerstvá vyžadujú priebežný monitoring a hodnotenie
- právo duchovného majetku
- rozdiely v kultúrnych a pracovných návykoch

- ťažkosti so zmenami partnerov v priebehu spolupráce

A nakoniec...

Nadnárodná spolupráca EQUAL má mať dopad tak na politiku, ako aj prax. Ale tiež existujú limity, ktoré partneri môžu dosiahnuť. Je dôležité, aby ste týmto obmedzeniam rozumeli, predvídali výzvy a stanovili si ciele, ktoré sú realistické a dosiahnuteľné. Veľmi ambiciózne partnerstvá, ktoré nedokážu spĺňať svoje ciele neprinášajú ani veľa úžitku. Partnerstvá s realistickými cieľmi sú odolnejšie voči výzvam a vykazujú aj reálne výsledky.

Čo vedie k určeniu si realistických cieľov? Veľmi dobrým nástrojom je tzv. SMART analýza, ktorú odporúča aj pracovná skupina pre partnerstvá EQUAL a využilo ju už viacero nadnárodných partnerstiev:

- S – Specific – špecifický
- M – Measurable – merateľný
- A – Achievable – dosiahnuteľný
- R – Realistic – realistický
- T – Timebound – časové ohraničenie

Určenie si týchto realistických a dosiahnuteľných cieľov je výzvou na to, aby sa nadnárodné partnerstvá stretli pokým formujú svoju pracovnú stratégiu v rámci národných RP. Toto je dôvod, pre ktorý EQUAL poskytuje podporu a časový rámec 6 mesiacov v tzv. prípravnej fáze (pôvodne Akcia 1). Presné postupy týkajúce sa prípravnej fázy sa v jednotlivých krajinách odlišujú, takže každé RO si presný časový harmonogram a požiadavky musí prekonzultovať s príslušným riadiacim orgánom tej krajiny, s ktorou chce spolupracovať (viď špecifické informácie o tematických okruhoch v jednotlivých členských krajinách/Časť 1).

Majte na pamäti!

Presné postupy týkajúce sa prípravnej fázy sa v jednotlivých krajinách odlišujú, takže každé RO si presný časový harmonogram a požiadavky musí prekonzultovať s príslušným riadiacim orgánom tej krajiny, s ktorou chce spolupracovať (viď špecifické informácie o tematických okruhoch v jednotlivých členských krajinách/Časť 1 a link na web stránku EQUAL).

http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational_co-operati_1&vm=detailed&sb=Title

3. Príprava na nadnárodnú spoluprácu

„Skutoční budovatelia nadnárodnosti sú, ako viete, trochu odlišní. Nepracujú od deviatej do piatej, investujú do toho ohromne veľa času a energie. Veria v dôvod pre ktorý pracujú“

3.1 Prispôsobovanie plánov cieľom RP

Dobré nadnárodné partnerstvo je výsledkom dobrej prípravy. A zapamätajte si, že plánovanie nadnárodnej spolupráce musí byť súčasťou vášho plánovania od úplného začiatku. Uistite sa, že váš národný pracovný program zahŕňa aj nadnárodné ciele.

Uistite sa, že vaše nadnárodné plány sa zhodujú s cieľmi vášho RP.

Prvým otestovaním hodnoty nadnárodného partnerstva je prospech, ktorý prinesie do národného pracovného programu. Príklad jednoduchej tabuľky napomôže pre jeho identifikáciu, zohľadňujúc taktiež princíp rovnosti príležitostí.

	Kľúčové aspekty národného pracovného plánu vášho RP	Kľúčové aspekty perspektívneho nadnárodného pracovného plánu	Popíšte princípy rovnosti príležitostí a k tomu relevantné ciele
Ktoré služby, procesy, systémy a produkty chcete rozvíjať/zlepšovať?	<i>Spoločné postupy, systémy produkcie výskum a aktivity šírenia výsledkov</i>	<i>Aspekty vášho pracovného plánu, ktoré budú prioritné pri práci s nadnárodným partnerom. Akékoľvek nové produkty a aktivity špecifické pre vaše nadnárodné partnerstvo.</i>	<i>Spoločné produkty, výskumy, aktivity a šírenie výsledkov v rámci rovnosti príležitostí (RP). Môžu sa zahrnúť politiky RP.</i>
Na ktoré ciele sa vaše RP zameriava?	<i>Oblasti trhu práce a znevýhodnené skupiny na ktoré sa zameriavate</i>	<i>Oblasti trhu práce a znevýhodnené skupiny na ktoré sa v rozšírenom nadnárodnom partnerstve zameriavate.</i>	<i>Zvolené oblasti a ciele RP.</i>
Aký špecifický prospech od svojej práce očakávate?	<i>Dopad na prijímateľov pomoci Dopad na praktické prístupy partnera dopad na produkty</i>	<i>Dopad na partnerov, pracovníkov v projekte a účastníkov. Dopad na praktické prístupy partnera dopad na produkty</i>	<i>Dopad na politiku a praktické prístupy v RP. Zvýšenie povedomia o aspektoch rovnosti.</i>
Aké inovatívne zložky sa v RP a jeho práci objavujú?	<i>Partnerstvo, cieľová skupina, metodológia, systémy, produkty, politika</i>	<i>zmes krajín, druhov partnerov, metodológie, systémov, produktov</i>	<i>nové prístupy a techniky.</i>
Aká je očakávaná pridaná hodnota z nadnárodnej spolupráce?	<i>Nové metódy, postupy, výskum, produkty Prostriedky na zlepšenie vlastných postupov, výskumov, produktov</i>	<i>Podporné výskumy z iných krajín doplňujúce politické a praktické prístupy Dôkaz o prenose informácie na medzinárodnej úrovni vzájomné revízie medzinárodné politické myšlienky, praktizované modely a produkty</i>	<i>príklady dobrej praxe v nových modeloch Spôsoby merania dopadov príklady rozšírenia povedomia v oblasti rovnosti</i>

Jednou z úspešných techník, použitých v prvom kole EQUAL, napomáhajúcou viesť nadnárodné partnerstvo, sa nazýva benchlearning – prístup učenia sa zo skúseností iných.

Za touto technikou sa skrýva myšlienka, ktorá vyzdvihuje dôkaz inovatívnosti od tých, ktorí obhajujú zmeny pred tými, ktorí sa im bránia. Ide o to, že obhajovatelia zmien musia dokázať, prečo sa zmena mala uskutočniť. Technika benchlearning ukazuje ako a kde sa prezentuje dobrý pracovný príklad – u tých, ktorí sú proti zmene a dokazujú, prečo by sa nemala uskutočniť. Viac informácií o technike benchlearning sa dozviete na www.benchlearning.com

3.2 Realistické plánovanie

Nasledovné plánovacie postupy môžu byť nápomocné:

- Skúste do procesu zapojiť niekoho, kto už má predchádzajúce skúsenosti s prípravou a manažmentom nadnárodnej spolupráce. Ak nikto taký vo vašom RO nie je, skúste osloviť niekoho, kto má skúsenosti s EQUAL-om, s inými programami EÚ ako Leonardo da Vinci, alebo s inými programami a iniciatívami, ktoré nemajú pôvod v EÚ.

- Uistite sa, že každý Riadiaci výbor RP, kľúčový partner a kľúčoví členovia tímu rozumejú záväzkom a ako sú tie prepojené s pracovnými cieľmi, plánmi a rozpočtom na národnej úrovni.
- Uistite sa, že plán nadnárodnej práce ráta s primeranými zdrojmi a v prípade, že sa vyskytnú problémy s dostatkom času a zdrojov, okamžite sa tomu venuje pozornosť a vykonajú sa potrebné zmeny. Vypracujte si kontrolný list s prehľadom požadovaných zdrojov.
- Uistite sa, že všetci členovia RP plne zastávajú svoje úlohy a majú prospech z nadnárodnej spolupráce.
- Plánujte pravidelné stretnutia. Zabezpečte briefingy, interné buletíny, letáčky
- Uistite sa, že partneri vo vašom partnerstve rozumejú a dodržiavajú plán, ktorý ste odsúhlasili spoločne s vašim nadnárodným partnerom.

Príklad: spoločný produkt alebo rozvoj systému (DRP 2094 Motivácia)

Táto DRP, s tromi partnermi, vyvíja:

- mapu zdrojov zamestnanosti – všetky RP na národnej úrovni spájajú zdroje a nástroje súvisiace so zamestnanosťou
- nadnárodný prieskum na tému motivácia – vzorku vypíňajú všetci prijímatelia pomoci a partneri sa dohodli na používaní spoločného softwarového nástroja.

Príprava na vyhľadávanie nadnárodných partnerov

Vyhľadanie správneho partnera je omnoho jednoduchšie ak máte jasné očakávania a skutočnosť, že aj v najlepšom partnerstve má každý niečo poskytnúť a každý má niečo hodnotné, čo môže ponúknuť a od ostatných prijať.

- Vypracujte **kontrolný list s otázkami o potenciálnych partneroch**, na ktoré hľadáte odpoveď
- Pripravte jasný a zrozumiteľný popis cieľov nadnárodnej spolupráce vášho RP

3.3 Budovanie partnerského tímu

Koordinátori, ktorí už majú skúsenosti s nadnárodnou prácou popisujú kvality „ideálneho“ nadnárodného pracovníka : „Ak sa pozriete na partnerstvo a pracovnú skupinu, ktorí kvalitne pracovali, je to len výsledok ľudí, ktorí boli do práce zapojení. Oni spôsobili, aby sa to uskutočnilo. Skutoční nadnárodní budovatelia, ako viete, sú trochu odlišní. Nepracujú od deviatej do piatej, investujú do toho ohromne veľa času a energie. Veria v dôvod pre ktorý pracujú“.

Tím, ktorý RP do nadnárodnej spolupráce prináša, je tým najdôležitejším, čo môže ponúknuť. Sú to ľudia, nie plány a správy, ktorí sú príčinou toho, že nadnárodná spolupráca funguje.

- Musí nepretržite existovať aspoň jedna kontaktná osoba, ktorá zabezpečí kontinuitu a zasväť dostatok času nadnárodným aktivitám. Môže, ale nemusí to byť líder nadnárodného tímu.
- Ak je to možné, , niekto by mal ovládať cudzie jazyky. Každý musí mať skutočný záujem o cezhraničnú a medzikultúrnu spoluprácu.
- Odôvodnenie a obsah a jadro povinnej Dohody o nadnárodnom partnerstve musí byť vhodne objasnený všetkým partnerom RP. Musíte sa ich opýtať na ich špecifické záujmy a osobné očakávania a ciele
- V tíme musia byť dobré riadiace schopnosti a skúsenosti. Ak je to možné, jeden z členov by mal mať predchádzajúce skúsenosti s nadnárodnou spoluprácou
- Ak vznikne potreba, musia byť dostupní experti

- Venuje sa pozornosť „subdodávaniu“ v koordinácii/riadení funkcií ako sú vyhľadávanie partnerov a tvorba DNS jednému partnerovi v partnerstve aby sa zabezpečilo, že nakoniec boli zainteresovaní všetci partneri. Na toto sa neodporúča externá pomoc.

3.4 Priblíženie sa k potenciálnemu nadnárodnému partnerovi

Pre veľa RP nie je vyhľadávanie zahraničného partnera uzavreté (počas prípravnej fázy, predtým Akcia 1) pokým nie je dostupné „nadnárodné okno“. Toto sa stane, keď všetky členské štáty schvália svoje RP a podrobné informácie o nich zaevidujú do Spoločnej databázy EQUAL (EQUAL Common Database/ECDB).

Ale nebojte sa začať skôr. Je niekoľko krokov, s ktorými môžete začať akonáhle je vaše RP schválené:

- Kontaktujte perspektívnych partnerov, s ktorými chcete spolupracovať, alebo ste už spolupracovali a zistite, či už boli schválení
- Spracujte pre perspektívneho partnera informácie o vašom RP – sumár o RO v rozsahu jednej strany a v jazyku vášho potenciálneho partnera – je to veľmi nápomocné
- Zvážte vytvorenie profilu vášho ideálneho nadnárodného partnera – to im pomôže porozumieť, čo v skutočnosti očakávate od partnerstva

Príklad: partneri nemusia byť zapojení v rovnakej téme (DNS 993 Splnomocni)

Veľká Británia nealokovala špecifickú čiastku na Tému G, ktorá sa zaoberá zosúladením rodinného a pracovného života. Téma A, Aktivity pre kariéru a zamestnanie konkrétneho RP si za partnera zvolila Rakúsko, organizáciu Fempower, ktorá má podporu z témy G, na dopĺňanie ich práce. Celkovým cieľom DRP je boj proti nezamestnanosti a medzi kariérou a pozíciou muža /ženy starajúcich sa o dieťa. Obe RP vytvárajú školiaci materiál a nástroje zamerané na mentorstvo a podporu zamestnanosti - a partnerstvo bude vyvíjať a testovať smernice pre tieto služby.

3.5 Kultúra, jazyk a ostatné náležitosti

Rozdiely v organizácii medzi nadnárodnými partnermi môžu spôsobovať problémy pri formovaní pracovného plánu a deľby nákladov a užívaní spoločných produktov. Tie môžu byť výsledkom nasledovného:

- Rozdiely vo veľkosti – niektoré RP majú len 2 – 3 partnerov, niektoré aj viac ako 20
- Rozdiely v zložení – niektoré RP zahŕňajú národné, alebo regionálne subjekty, niektoré sa skladajú z malých miestnych organizácií a verejných zoskupení
- Rozdiely vo vzťahoch k prijímateľom pomoci – niektorí s nimi úzko spolupracujú, iní sa viac starajú o zabezpečenie zdrojov a ovplyvňovaní tých, ktorí vykonávajú priamu prácu

Kultúrne rozdiely a pracovné štýly môžu zapríčiniť viac nedorozumení ako jazykové ťažkosti. Nedorozumenia sú výsledkom:

- Sociálnych postojov a správania
- Obchodnej a pracovnej kultúry
- Právnych a administratívnych predpisov
- Postojov k menežovaniu času

Prekonávanie kultúrnych rozdielov je výzvou, ale ponúka možnosť učenia sa od druhých. Tajomstvo spočíva v tom, že si tieto rozdiely pri vzájomnej spolupráci uvedomíte a bude sa jeden od druhého učiť.

Príklad: medzikultúrna spolupráca

(DNS 1567 MIKIRI)

Nadnárodné partnerstvo MIKIRI kreatívne spája výzvu na spoluprácu cez kultúrne a jazykové

bariéry prostredníctvom využívania akčných metód definujúcich princípy a účely. Napríklad: partnerstvo skúmalo podstatu slov ako Inovácia tím, že ho porovnala k „stroju“ ktorí tvoria ľudia, každý s jeho/jej rolou v tomto stroji, alebo Diverzita prostredníctvom tvorby sôch a rezbárskych diel v malých multi – národných skupinách. Tieto cvičenia nie sú závislé na jazykových schopnostiach, ale podnecujú diskusie - v akomkoľvek jazyku, vrátane neverbálnej komunikácie - medzi ľuďmi, ktorí nehovoria rovnakým jazykom. Úvaha sa zameriava nad aktívnymi metódami ako sa učiť a ponúknuť inú alternatívu komunikácie.

Buďte otvorení, pomenujte svoje rozdielne očakávania a uvedomujte si vaše reakcie na rôzne druhy správania, ktoré signalizujú, že vaše očakávania sa nespĺnili. Uvedomenie si tohto a schopnosť poradiť si s rozdielmi prostredníctvom efektívnej komunikácie je jedným z kľúčov, ako uspieť pri nadnárodnej spolupráci.

Ani dobrá znalosť angličtiny (alebo iného spoločného jazyka) nie je predpokladom ochrany voči nedorozumeniam. Rovnaký obsah sa môže porozumieť rôznym spôsobom v rozličnom národnom kontexte. Na to si treba pri iniciovaní spoločnej práce dávať pozor. Taktiež využitie tlmočníkov je len čiastočným riešením jazykového problému.

Čas a peniaze, ktoré sa pri príprave tímu použijú sa vrátia tým, že tím si uvedomí svoju vlastnú kultúru a bude lepšie rozumieť druhým a spolupracovať s nimi. Národné podporné štruktúry (NPŠ) by mali vedieť v týchto veciach poradiť, alebo aspoň vedieť odporučiť, kde hľadať pomoc.

Každý v nadnárodnom tíme sa učí zo svojej účasti v ňom. Ale čo im prináša skúsenosť - hlavne v prípadoch, keď je niekto po prvý krát zapojený do nadnárodnej spolupráce – sa znásobí, ak je proces obohatený o štruktúrované vzdelávanie. Dobrou formou je nadnárodný, alebo interkulturálny seminár. Môžu sa kombinovať dva spôsoby:

- Seminár, ktorý účastníkov obširne pripravuje v oblasti medzikulturálnych dynamických procesov a na reflexiu svojich vlastných kultúrnych postojov a krokov
- Špecifické semináre zamerané na spoluprácu so špecifickou krajinou, alebo pracovnou oblasťou

3.6 Duchovný majetok

Ktorékoľvek nadnárodné partnerstvo, ktoré spoločne šíri výsledky, alebo vyvíja nové postupy, musí porozumieť tomu, ako sa vysporiada s vlastníctvom duchovného majetku.

Duchovný majetok je manifestáciou myšlienok. Inak povedané, aby niečo bolo uznané a chránené, musí existovať vo fyzickej forme. Myšlienky sa musia materializovať v podobe knihy, softwarového programu, obrázku, databázy atď., aby boli uznané za duchovný majetok.

Duchovný majetok môžete ochraňovať viacerými spôsobmi, ako sú autorské práva, patenty, obchodné značky, dizajn. Je dôležité rozlišovať medzi právom na duchovný majetok a užívateľskými právami na výrobky, vytvorené spoločne.

Najdôležitejšou vecou v nadnárodnom partnerstve je vzájomná diskusia o duchovnom majetku medzi partnermi a dohoda rešpektovať určité princípy, ktoré budú v rámci svojej dohody budovať.

Vo väčšine prípadoch si členovia partnerstva navzájom umožňujú vzájomné používanie materiálov. Ale objavuje sa aj nasledovné:

- Práva tretej strany, ktorej úlohou bolo vytvorenie materiálov, či softvéru – musí existovať vzájomný súhlas
- Čo nastane v prípade spoločne vytvorených produktov – budú niektoré práva prerozdelené, alebo budú mať členovia partnerstva právo na produkty v materinskom jazyku, na ich „národnú verziu“?
- Ako sa prerozdeli prípadný zisk z predaja?

Riešenie týchto náležitostí, ako aj iných vyžaduje, aby ich partneri konzultovali s príslušnými RO/NPŠ a uistili sa, či existujú nejaké národné usmernenia, nariadenia. Veľká Británia – GB má vypracovanú príručku o Duchovnom majetku dostupnú na webovej stránke

<http://www.equal.ecotec.co.uk>. Taktiež Francúzsko má svoju príručku, ktoré je dostupná na stránke <http://www.equal-france.com>

Nečakajte pokým dôjde k hádke ohľadne duchovného majetku. Potom už bude neskoro.

4. Hľadanie partnerov

„NPŠ musia RP pomôcť uvedomiť si, že popis partnerstva v projektových formulároch neslúži len pre účely záväzku, ale aj pre potreby vyhľadávania partnerov v ECDB“.

4.1 Vyhľadávanie partnerov v iných členských krajinách

Vyhľadanie nadnárodných partnerov a dohodnutie sa na spoločnom pracovnom programe si vyžaduje čas a organizáciu. Všetko toto musí byť zahrnuté do náročného rozvrhu, kedy RP finalizujú svoj národný pracovný program.

Skúsené RP:

- Akonáhle je RP odsúhlasené zisťuje, či organizácie v iných členských krajinách, ktoré už pozná, alebo o nich počulo, sa tiež prihlásili do IS EQUAL a ich RP boli odsúhlasené. Partnerstvá vytvorené na predchádzajúcich skúsenostiach, spoľahlivých odporúčaní môžu byť veľmi efektívne, musí tam však prevládať silný pracovný náboj, nestačia iba dobré vzťahy medzi nadnárodnými partnermi.

Všetky RP:

- Akonáhle je 1. 1. 2005 sprístupnené „nadmárodné okno“ a všetky členské štáty poslali do databázy údaje o svojich odsúhlasených RP a ECDB je sprístupnená na web stránke Európskej komisie (europa.eu.int/comm/EQUAL), každý môže začať s prehliadaním ECDB, kontaktovaním potenciálnych partnerov a spoločnými negóciáciami.

Ak prostredníctvom ECDB nemožno vyhľadať vhodného partnera a partnerstvo sa stane „sirotou“ pomoc poskytne Európska komisia a RO členského štátu. V roku 2005 prebehne medzi členskými štátmi „clearing house“. RP prostredníctvom svojich RO a NPŠ získajú podporu v hľadaní perspektívneho partnera a príprave vzájomných dohôd.

4.2 Spoločná databáza EQUAL (ECDB)

ECDB je databázou obsahujúcou záznamy o všetkých RP v EQUAL, tak za kolo 1, a ko aj kolo 2. Popisuje profil každého vybraného RP a kontakty a profil každého z partnerov. Po odsúhlasení nadnárodného pracovného programu je ten k nahliadnutiu v ECDB.

ECDB je prístupná pre všetky RP. Všetky údaje, s výnimkou tých dôverných, ako sú finančné údaje, sú verejne dostupné prostredníctvom internetu. Stručný popis každého partnerstva je preložený do anglického, alebo francúzskeho jazyka, ale kompletne informácie a pracovné plány sú prístupné iba v tom jazyku, v ktorom boli prihlášky predkladané domovským RO. Tieto prihlášky indikujú pracovný zámer, ktorý chce RP zahrnúť do Dohody o nadnárodnej spolupráci, ale nemenuje žiadneho potenciálneho partnera. Očakávania, alebo prvotné nápady v rámci nadnárodnej spolupráce sú dostupné v ECDB.

Príklad.

RP bez predchádzajúcej skúsenosti s prácou v ECDB (DNS 2434 Fórum zdravotne postihnutých)

Portland College vo VB nemala predchádzajúce nadnárodné skúsenosti. Použila ECDB na vyhľadanie niekoľkých nadnárodných partnerov. Výsledkom bolo zoskupenie štyroch RP – dve z anglických nadnárodných partnerstiev sa zameriavali na problematiku zdravotne postihnutých, tretí sa zameriaval na mieru prispôsobené, individualizované vzdelávacie postupy. Vďaka dobrým vzťahom medzi partnermi sa mohlo partnerstvo pohnúť od komparatívnej práce k priamej spolupráci na vývoji podporných technologických zariadení.

4.3 Pokračovanie

Po tom, čo ste obmedzili vyhľadávanie v ECDB na malý počet potenciálnych partnerov, musíte čo najrýchlejšie pristúpiť k priamym kontaktom. Majúc na pamäti časový plán a finančné obmedzenia, oplatí sa prvý kontakt nadviazať telefonicky, faxom, alebo mailom či prostredníctvom video konferencie. Ak je z toho pozitívny výsledok, je potrebné osobné stretnutie, kde môže dôjsť k výmene veľkého množstva informácií, pri ktorých je možné navzájom posúdiť osobnosť a prístupy zúčastnených. Návštevy sú vhodné, ak chcete posúdiť, či je predpoklad na dvoj – trojročnú spoluprácu v partnerstve. Ak je to možné, odporúča sa uskutočňovať recipročné návštevy, aby mali partneri možnosť navzájom vidieť a spoznať miestny kontext členov RP.

Na návštevy si vždy zoberte podpornú dokumentáciu opisujúcu vašu organizáciu, vaše RP, vašich národných partnerov vypracovanú v tom jazyku, ktorý plánujete ako pracovný jazyk. Prvé kontakty a stretnutia sú kľúčovými. A stojí za to ich precízne pripraviť.

4.4 Koľko partnerov?

RP nemôžu postúpiť do etapy implementácie nadnárodného pracovného programu pokým nemajú odsúhlasenú dohodu aspoň s jedným nadnárodným partnerom. Je však dobré mať aspoň dvoch nadnárodných partnerov pre prípad, že jeden z nich z partnerstva odstúpi. Potom dohoda ostáva platná a nie je problém s oprávnenosťou v rámci EQUAL.

Konečnú veľkosť partnerstva určuje jeho práca. Väčšina nadnárodných partnerstiev má troch až štyroch členov. Niektoré z partnerstiev sú oveľa väčšie a môžu ponúknuť širokú škálu poznatkov. Avšak, veľké nadnárodné partnerská majú ťažkosti so zameraním, s komplexným riadením a sú aj finančne náročné. Na čom najviac záleží je kvalita a trvanie partnerstva, akákoľvek je jeho veľkosť, kvalita výstupov a vplyv na formovanie budúcej politiky trhu práce.

Niektoré RP sú zapojené do viac, ako jednej DNS. Toto je výnimka, ktorá sa odporúča iba tým, ktorí majú dostatok skúseností a a kapacity na riadenie veľkého nadnárodného procesu. Pozri časť 6.1.

Príklad : Malé partnerstvo

(DNS 998 SARA)

Rakúske a španielske RP spoločne pracujú v oblasti desegregácie pracovného trhu. Obe partnerstvá majú vo svojich národných programoch podobné záujmy a vyvíjajú podobné aktivity a preto nebolo ťažké dohodnúť sa na nadnárodnom programe. Aktivity vykonávané v rámci národných a nadnárodných plánov sú prepojené s účasťou nadnárodného partnera na stretnutiach RP. Pri vzájomných návštevách majú tieto partnerstvá príležitosť organizovať podujatia v rámci ktorých podobne zamerané národné partnerstvá navštevujú podobne zamerané partnerstvá na nadnárodnej úrovni. Napríklad: každé partnerstvo spolupracuje s odbormi, verejnou správou a organizáciami zastupujúcimi záujmy podnikateľiek. Každá návšteva sa vzťahovala na špecifický záujem jednotlivých partnerov, prinášajúcich pridanú hodnotu, výmenu skúseností a spoločné základy pre vývoj nadnárodného pracovného programu.

Príklad: Malé partnerstvo

(DNS 2802 UTRECHT A ŠVÉDSKO SPOLOČNE)

Táto DNS má iba dvoch partnerov - zo Švédska a z Holandska. Obe RP spolupracujú v oblasti integrácie etnických minorít. Úspech partnerstva zakladajú na skutočnosti, že ide o partnerstvo s dobrou organizáciou. Zloženie je jednoduché – každé z nich má za partnera banku, ubytovacie spoločnosti, mestské zastupiteľstvo a obchodné centrum. Nadnárodné partnerstvo je založené na mnohých vzájomných kontaktoch.

Príklad: Veľké partnerstvo

(ECCO DNS 397)

ECCO (European Community Co – operative Observatory) má šiestich členov – Francúzsko, Taliansko, Španielsko, Švédsko, VB a asociovaného člena z Rumunska. Rozvojové partnerstvo vytvorilo novú neziskovú spoločnosť na európskej úrovni s jedným riaditeľom pre každú partnerskú krajinu. Realizujú špecializované projektovú podporu (využívajúc TimeBank) - každý partner počas 15 dní v roku podporuje ostatných. Zavádza sa tak nové kvalifikácia EÚ - ECCE, ktorá vytvorí šesť modelov dobrej praxe a odporúčaní pre tvorcov politiky na podporu sociálnej ekonomiky.

4.5 Nadnárodní koordinátori

Úspech v nadnárodnej spolupráci závisí od riadenia celého procesu. Akákoľvek je štruktúra nadnárodného partnerstva, pre každé RO má význam nominovať vlastného nadnárodného koordinátora (nie je to isté ako sekretariát ETCIM – pozri časť 6). Títo koordinátori môžu:

- Identifikovať a zvoliť potenciálnych nadnárodných partnerov
- Formovať Dohodu o nadnárodnom partnerstve
- Vytvárať a riadiť nadnárodný pracovný plán
- Monitorovať a hodnotiť nadnárodné aktivity
- Organizovať a riadiť stretnutia a podujatia, ktoré organizuje konkrétne RP
- Zabezpečovať, že RO je plne informované o všetkých krokoch v rámci nadnárodnosti

Umiestnenie nadnárodného koordinátora tak, aby partnerstvo bolo úspešné

- Pozícia nadnárodného koordinátora by mala byť taká, aby mal dobré spojenie s ostatnými členmi RP
- Využite niekoho, v kom sa kombinujú vedomosti, stabilná pozícia v zamestnaní, aby sa tak zabezpečila maximálna stabilita a kontinuita

Vedomosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré možno získať v pozícii nadnárodného koordinátora

- Skúsenosti z nadnárodnej spolupráce
- Znalosť príslušnej témy EQUAL na ktorej RP spolu s nadnárodnými partnermi spolupracuje
- Znalosť národných pracovných plánov a agendy každého z participujúcich partnerov
- Dobré komunikačné schopnosti a kompetencie v pracovnom jazyku partnerstva
- Vnímavosť voči kultúrnym rozdielom, hlavne medzi tými krajinami, ktoré sú zapojené do daného partnerstva
- Negociačné schopnosti
- Organizačné a manažérske schopnosti
- Zaviazanie sa nadnárodnej spolupráci

Nadnárodní koordinátori sú najúspešnejší ak prinášajú skúsenosti a hodnotu práce svojho RP do nadnárodného partnerstva. To sa môže uskutočniť iba v prípade ak sú plne zapojení do práce RP.

4.6 Príprava na partnerstvo

Akonáhle sa toto uskutoční RP si musí jasne definovať ako sa rozdelia role a zodpovednosti. To je dôležité hlavne pri tvorbe nadnárodného partnerstva, nakoľko národné RP už majú vytvorenú rozdielnu, komplexnú rozhodovaciu štruktúru. Pokým sa táto záležitosť neujasní, rozhodovacie štruktúry nadnárodného partnerstva sa môžu stretnúť s neporozumením u všetkých, ktorých sa nadnárodná spolupráca týka.

Prípravná fáza (pôvodne Akcia 1) EQUAL dáva nadnárodnému partnerstvu čas na plánovanie a odsúhlasenie pracovného plánu. Plánovanie potrebuje čas. A keďže členské štáty uplatňujú rôzne výberové postupy pre RP, proces možno urýchliť synchronizovanou prípravou časového harmonogramu na ktorom sa navzájom dohodnú.

Dohoda o nadnárodnej spolupráci – skontrolovať

- Termíny na predloženie všetkých DRP a DNS vo všetkých partnerských krajinách a výmena tejto informácie
- Či je potrebné zabezpečiť preklady
- Či sa vyžaduje podpísaná papierová verzia

4.7 Prieskumné návštevy

Prieskumné návštevy sú dôležité. Tým, že sa spoločne stretnete iba informatívne posúdite potenciálnych partnerov, poväčšine za veľmi neformálnych okolností. Toto dáva oboj stranám príležitosť vycúvať včas, ak je predpoklad, že partnerstvo nebude fungovať. Je päť kľúčových vecí, ktoré by ste si mali zistiť:

- 1) reflektujú ciele a stratégie iného RP tie vaše, alebo sú pre nich niečím zaujímavým?
- 2) sú ich hodnoty a postoje voči diskriminácii a vylúčeniu v súlade s vašimi?
- 3) Je isté, že chcú skutočne aktívnu nadnárodnú spoluprácu s vašim RP?
- 4) predchádzajúca skúsenosť nie je podmienkou, ale ak boli už zapojení do nadnárodnej spolupráce, boli úspešní? Ak sa vyskytli nejaké problémy, ako sa vyriešili?
- 5) Dohodli ste sa na pracovnom jazyku vo vašej ďalšej spolupráci?

Ak ste spokojní s odpoveďami na tieto otázky má zmysel riešiť problémy spoločne a zorganizovať prvé formálne stretnutie s potenciálnym partnerom.

Štruktúrovanie prvého formálneho stretnutia

Prvé stretnutie je väčšinou tak produktívne, koľko prípravy sa mu venovalo.

- Odsúhlasený program sa musí distribuovať najmenej dva týždne pred konaním stretnutia
- Všetci účastníci si musia prečítať a pochopiť popis každého z RP, s ktorým sa idú stretnúť

	Príklad plánu programu pre prvé nadnárodné stretnutie	klúče a tipy
--	--	---------------------

Úvod	Všetci účastníci sa predstavujú (zamestnanie, funkcia v rámci ich RP, zhrnutie profesionálneho zázemia)	Limitujte rozsah na 2 minúty pre každého účastníka a upozornite ich dopredu na toto časové vymedzenie. To isté treba zopakovať ak niekto príde na stretnutie s oneskorením. Nepripustíte, aby sa diskusia začala bez toho, aby sa niekto ostatným nepredstavil.
Predstavenie RP	Každé RP musí predstaviť: <ul style="list-style-type: none"> - Svoje ciele - Pôvod (ako a prečo vzniklo) - Členstvo a štruktúru - Pracovné prístupy a pracovný plán (vrátane rozpočtu) - Produkty a výsledky (kedy sa majú dosiahnuť) - Nadnárodné ciele a návrhy predpokladaných nadnárodných aktivít. 	Tieto úvodné diskusie, ktoré často zaberú viac, ako polovicu času vyhradeného pre ostatné diskusie, sú vhodné na to aby partneri posúdili možnosti vzájomnej spolupráce (v zmysle dôvery, spoľahlivosti, miery zaangažovania sa, schopnosti komunikácie a formovania kvalitných medziľudských vzťahov)
návšteva hosťujúcich RP alebo aktivít	Návšteva musí byť krátka a v zmysle presne stanoveného plánu: <ul style="list-style-type: none"> - Úvod - Prezentácie - Otázky - Diskusia 	Je dôležité preukázať sa relevantnými partnermi a aktivitami
diskusia o zakladaní nadnárodných dohôd	Táto časť musí pokrývať: <ul style="list-style-type: none"> - Návrhy pracovného programu - Navrhované role a zodpovednosti - Pochopenie finančných a ľudských zdrojov a plány partnerov ako záväzok k nadnárodnej spolupráci 	Môže sa to uskutočniť v dvoch etapách alebo spolu ako samostatné stretnutie a následne záverečné stretnutie. Ak sa kombinujú, je potrebné rátať s dostatočným časovým priestorom (aspoň tri hodiny) a medzi blokmi stretnutí plánovať pauzu (nocľah – a stretnutie bude trvať dva dni, alebo obed pri jednodňovom stretnutí), aby mal každý čas na usporiadanie myšlienok.
dohodnúť sa na tom, čo nastane ďalej	<ul style="list-style-type: none"> - Kedy sa prijmu rozhodnutia o nadnárodnej spolupráci? (každý z partnerov popíše postup, ktorým musí prejsť) - Čo všetko sprevádza prijímanie nových partnerov? Ako sa súčasní partneri dohodnú či akceptujú nového člena? - Kto pripraví DNS a ako sa schváli jej konečná podoba a rozpočet? - Aký bude spôsob riadenia komunikácie po odsúhlasení DNS a spustení práce? - Aký jazyk sa použije, kto bude zodpovedný za náklady na tlmočenie 	Táto časť stretnutia si vyžaduje aspoň dve hodiny. Uistite sa, že táto časť vyhradená, inak odídete bez konkrétnych rozhodnutí, ktoré potrebujete.

	a preklady? – Kedy sa uskutoční ďalšie stretnutie?	
--	---	--

O čom by malo byť prvé stretnutie?

Najlepšie výsledky sa dosiahnu, ak každá delegácia prispeje:

- Ľuďmi, ktorí sú oboznámení s technickou, finančnou, obchodnou a právnou povahou svojho RP
- Predstaviteľmi RP, ktorí majú oprávnenie uzatvárať dohody
- Menežermi a koordinátormi RP (ak sú nominovaní)

4.8 Asociovaní partneri, výnimka z pravidiel

Každá Dohoda o nadnárodnej spolupráci (DNS) musí zahŕňať minimálne dvoch partnerov z rôznych členských krajín, podporovaných z IS EQUAL. Okrem toho možno pribrať aj asociovaných partnerov.

Asociovaným partnerom bude buď:

- Organizácia z 25 členských krajín, ale financie majú zo zdrojov mimo EQUAL (Lotyšsko nemá žiaden projekt v oblasti vytvárania podnikov, ale Lotyšská organizácia pre tvorbu podnikov pôsobí ako asociovaný partner v DNS, ktorá zahŕňa ďalšie dve RP EQUAL)
- Organizácia mimo 25 členských krajín, čo sa môže vzťahovať na prístupové krajiny, alebo na niektorú z krajín podporovaných cez TACIS, MEDA, alebo CARDS programy, z ktorých niektoré majú identifikované zdroje na nadnárodnú spoluprácu v rámci EQUAL, buď cez vlastné zdroje, alebo cez programy fondov EÚ.

Pripomíname, že prostriedky ESF sa nemôžu míňať mimo EÚ, s výnimkou nákladov na komunikáciu, cestovné, financovanie partnera, alebo aktivity, ktoré sú zahrnuté v pracovnom programe DNS.

Príklad: Asociovaný partner z 1. kola

(DNS 41 FACETS)

Partnerstvo má partnerov z Rakúska, Dánska, Nemecka, Talianska, VB a dvoch z Portugalska. Začiatkom roku 2004 partnerstvo prijalo Maďarskú organizáciu Autonómia (financovanú z PHARE). Cieľom FACETS bolo mať zástupcov v severnej aj južnej Európe so zámerom výmeny informácií v rozdielnych socio-ekonomických, kultúrnych a historických perspektívach. Skúsenosti organizácie Autonómia s rómskou menšinou priniesli expertízu z východnej Európy, ktorá umožnila partnerom vyvíjať holistický európsky prístup k riešeniu vylúčenia.

Ak cítite, že nadnárodná spolupráca s asociovaným partnerom do vašej práce niečím podstatným prispeje, musíte:

- Prediskutovať s príslušným RO alebo NPŠ existenciu národných noriem, prípadne obmedzení
- Uistiť sa, že môžete jasne identifikovať potenciálnu pridanú hodnotu tejto rozšírenej spolupráce
- Zadať údaje o asociovanom partnerovi do DNS, do sekcie „Pridaná hodnota a finančná schopnosť asociovaného partnera“. Príslušný RO musí vedieť, kto je týmto partnerom, preto musíte zadať presný názov organizácie a kontaktné údaje, právny status, adresu a poslanie/náplň činnosti.
- Uistite sa, že váš perspektívny asociovaný partner je schopný dodržať finančné záväzky plynúce z nadnárodnej spolupráce.

Poznámka:

Informácie o asociovanom partnerovi sa musia vpísať do vyhradenej sekcie DNS „**Pridaná hodnota a finančná schopnosť asociovaného partnera.**“ Musíte zadať presný názov organizácie a kontaktné údaje, právny status, adresu a poslanie/náplň činnosti a tiež do ETCIM databázy. Asociovaný partner musí byť v DNS viditeľný a jej obsah sa s ním musí konzultovať.

5. Prvý krok smerom k nadnárodnej dohode (Príprava a vyjednávanie)

„Celá nadnárodná spolupráca je o vzťahu“

5.1 Koherentný nadnárodný pracovný program

Vaše nadnárodné partnerstvo sa musí zakladať na štyroch spoločných základoch:

- Pochopenie, že všetci partneri sa aktívne zúčastňujú na plánovaní a realizácii pracovného programu
- Pochopenie, že nadnárodná spolupráca je vzdelávacou skúsenosťou
- Dohoda o tom, ako budete ako partnerstvo pracovať
- Jasné a spoločné porozumenie toho, ako vaša nadnárodná spolupráca formuje integratívnu časť cieľov a metód vášho RP

Tieto fondy možno podporiť efektívnym plánovacím nástrojom. Užitočným príkladom je Logický rámec. Formát prijatý pre EQUAL sa nazýva Partnersky orientované plánovanie (POP). Nižšie popísaný príklad je podrobne rozpracovaný v Príručke o partnerstvách dostupnej na [internetovej stránke EQUAL](#).

Tento prístup je založený na formovaní aktivít prostredníctvom vyplňania tabuľky smerom zhora nadol, z ľavého horného rohu do pravého dolného rohu. S cieľom overiť vhodnosť aktivít musí existovať prepojenie medzi jednotlivými krokmi, čo zistíte čítajúc tabuľku opačným smerom (pravý dolný roh – ľavý horný roh).

	intervenčná logika	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje overenia	Predpoklady
Celkový cieľ	ako projekt prispeje k širším cieľom	Ako merať ciele, vrátane kvantity, kvality a času	Ako zbierať informácie, kedy a kto	
Projektový zámer	priamy úžitok pre cieľové skupiny	Ako merať ciele, vrátane kvantity, kvality a času	Ako zbierať informácie, kedy a kto	Ak sa dosiahne projektový zámer, aké predpoklady vedú k dosiahnutiu CC
Výsledky	viditeľné produkty projektu	Ako merať ciele, vrátane kvantity, kvality a času	Ako zbierať informácie, kedy a kto	Ak sa dosiahnu výsledky, aké predpoklady vedú k dosiahnutiu projektového zámeru

Aktivity	Aké úlohy je potrebné uskutočniť, aby sa dosiahol cieľ	prostriedky	náklady	Ak sa naplnia aktivity, aké predpoklady vedú k výsledkom
			podmienky	Podmienky, ktoré sa pred realizáciou musia splniť

Nadnárodná spolupráca znamená, že všetky RP testujú svoje myšlienky na medzinárodnom základe a zaväzujú sa deliť o svoje nadobudnuté skúsenosti a úspechy, či neúspechy s ostatnými. Funguje to iba v prípade dobrého plánovania, úzkej previazanosti na ciele a metodológie RP, vtedy je nadnárodná spolupráca integratívnou súčasťou pôsobenia RP. To znamená, že ľudia, ktorí sú jadrom národného rozvojového partnerstva, by mali byť jadrom aj nadnárodných aktivít, ak majú k tomu vhodné kompetencie. Tiež je vhodné nominovať pracovníka zodpovedného za nadnárodnú prácu, nakoľko si to vyžaduje veľa času a úsilia. Potrebujú pri tom aj podporu.

Dohoda o nadnárodnej spolupráci

Dohoda o nadnárodnej spolupráci (DNS), ktorú musia všetky členské RO podpísať na konci prípravnej etapy (predtým Akcie 1) má nasledovné ciele:

- Zaväzuje ich k spolupráci v oblastiach spoločného záujmu, del'be zdrojov a know-how, šíreniu výsledkov spoločného záujmu s nadnárodnými partnermi.
- Definuje spoločnú stratégiu a aktivity, ku ktorým sa spoločne zaviazali, špecifikuje náklady a podiely medzi partnermi
- Formuje základy pre riešenie potenciálnych problémov a konfliktov medzi partnermi, vrátane práva na duchovný majetok
- Je zmluvným podkladom na základe ktorého Riadiace orgány schvaľujú aktivity pracovného programu počas implementačnej etapy

Príklad: Partnerstvo postavené na úzkej spolupráci (DNS 2563 PROMOTER)

Táto DNS, identifikujúca nové spôsoby podpory malých poľnohospodárskych podnikov, vytvorila portál a internetovú stránku zabezpečujúcu online služby podporujúce kontakty medzi španielskymi a talianskymi výrobcami. Cituje dôvody úspechu nadnárodného partnerstva nasledovne:

- Úzke vzťahy medzi národnými a nadnárodnými aktivitami partnerov
- Podobný socio-ekonomický sektor v rámci ktorého pôsobia
- Skutočnosť, že miestny kľúčový aktéri, vrátane partnerov mimo EQUAL, zohrávajú aktívnu úlohu
- Ad hoc hodnotiaci tím zabezpečuje, že aktivity a očakávania konečných užívateľov sú detailne monitorované

Koherentný nadnárodný program musí zabezpečiť:

- Spoločné porozumenie rolí a zodpovedností každého z participujúcich RP a dohodu o tom, ako bude prebiehať prijímanie rozhodnutí, organizácia práce a manažment
- Základňu pre vzťahy medzi RP umožňujúca ľahšiu a efektívnu diskusiu o zmenách a prispôbeniach

Ciele

Keď ste sa už stretli s vaším perspektívnym partnerom, mali by ste sa dohodnúť na spoločných cieľoch. Potom uvidíte, či sú dosiahnuteľné. Následne musíte plánovať ako ich realizovať. Vaše

rozvíjajúce sa nadnárodné partnerstvo sa bude musieť niekoľkokrát stretnúť a zároveň by ste mali prediskutovať pracovné kroky v rámci vášho RP. Je pravdepodobné, že budete musieť spoločne negociovať a modifikovať niektoré zložky Dohody o nadnárodnej spolupráci s cieľom dosiahnutia spoločného konsenzu.

S vaším nadnárodným partnerom sa, pri integrovaní vášho pracovného plánu do DNS, musíte úplne zhodnúť v niektorých kľúčových elementoch:

- Vami plánované výstupy, vrátane produktov, ktoré plánujete spoločne vytvárať
- Stratégiu pre dosiahnutie vašich cieľov
- Na všetkých významných udalostiach a aktivitách, ktoré plánujete – ich druh, rozsah.

Aktivity a časový harmonogram

Následne môžete začať rozmyšľať nad vaším podrobným spoločným pracovným programom. Ale najprv si urobte inventúru. Sami seba sa opýtajte, či ste si istí postupovať spôsobom, na ktorom ste sa dohodli.

- Nadobudol priebeh diskusie smer, ktorý ste neočakávali?
- Súhlasíte s postupmi len preto, že nechcete byť jediným, kto namieta?

Ak áno, niečo povedzte. **Ak máte pochybnosti, dajte signál.** Ak to je nevyhnutné, dajte návrh na spoluprácu s iným nadnárodným partnerom. S každým si vyjasnite vaše predstavy o smerovaní partnerstva.

Nikdy sa neangažujte do aktivít, v ktoré neveríte. Nadnárodný pracovný program pripravujte iba ak ste so všetkým vysporiadaní.

Zapamätajte si:

- Kultúrne rozdiely sú príčinou toho, že partneri plánujú a pracujú rôznym spôsobom
- To znamená, že nadnárodné aktivity môžu trvať dlhšie ako sa predpokladalo
- Priradte ku každej úlohe, aktivite a výstupu zodpovednosti
- Spoločne odsúhlasite monitorovacie a hodnotiace ukazovatele pre každý výstup a výsledok

5.2 Organizácia a prijímanie rozhodnutí

Efektívny manažment je kľúčom k úspechu nadnárodného partnerstva. Partnerstvo sa musí stať tímom. Jeho členovia musia mať zmysel pre svoju prácu. Avšak budovať inovatívnosť v tíme, kde je medzi partnermi geografická vzdialenosť a jazykové bariéry je veľmi náročné.

Zodpovednosti a priority každého partnera v rámci svojej organizácie a RP sa niekedy môžu zdať konfliktné vo vzťahu k nadnárodným aktivitám. Výsledkom môžu byť nedorozumenia a ťažkosti medzi partnermi. Jedinou cestou, akou prekonať tieto bariéry je jasná komunikácia a manažment.

Neexistuje žiaden ideálny príklad organizačného modelu nadnárodného partnerstva, ale nadnárodné partnerstvo vždy smeruje k dvom spôsobom:

- **Model konzorcia** – ktorý celkom dobre funguje, ak majú partneri rovnakú mieru skúsenosti s nadnárodnou spoluprácou a sú ochotní a schopní deliť sa o zodpovednosť – je to najbežnejší model

Príklad: Nadnárodné konzorcium

(DNS 909 INCLUSION-POWER)

Nadnárodné partnerstvo Inclusion-Power vyvíja inovatívne modely a metodológiu riešenia vylúčenia znevýhodnených jednotlivcov a skupín obyvateľov, vrátane nových prístupov v oblasti celoživotného vzdelávania, mentoringu, vzdelávania sa integrácie na trh práce, posilnenie spolupráce so zamestnávateľmi. Partneri sú z Dánska, Švédska, VB. Sekretariát nadnárodného

partnerstva je založený na rotačnom princípe, čo podporuje princíp splnomocnenia a plnú angažovanosť všetkých účastníkov partnerstva. Každý partner tu zohráva určitú rolu a zo svojho národného tímu nominuje jedného zástupcu zodpovedného za nadnárodnú komunikáciu. Prijímanie rozhodnutí sa vykonáva spoločne prostredníctvom Riadiaceho výboru, ktorý tvoria zástupcovia každého partnerstva.

- **Centrálny a prepojený model** – kedy partneri do riadiacich aktivít prizývajú organizácie najskúsenejšie v európskom networkingu.

Príklad: Koncentrácia a spojenie

(DNS 1044 TEMPORA)

TEMPORA funguje na tomto modeli. Je organizovaná v 4 skupinách, pričom partneri sú zapojení do každej z nich a je tak RP, ktoré má skúsenosti s vedením. Dosahujú ciele, dosahujú výsledky a pracujú načas.

Pracovná skupina 1: „Nové formy organizácie práce“

Pracovná skupina 2: „Nové miestne podporné služby na zlepšenie kvality života“

Pracovná skupina 3: „Členenie spoločenského života“

Pracovná skupina 4: „Vytvorenie Centra pre zosúlaďovanie“

V oboch modeloch pozície nadnárodných koordinátorov kolujú. Je to dobrý prístup v zmysle obohacovania skúseností v oblasti manažmentu nadnárodných aktivít, učenia sa, ale tento postup musí byť vhodne naplánovaný. Noví koordinátori potrebujú podporu.

5.3 Komunikácia

Dobrá komunikácia je podmienkou fungujúceho partnerstva. Tiež to však stojí peniaze, takže rozpočty s tým musia rátať.

E-mail je najrozšírenejším komunikačným prostriedkom, je vhodný na vzájomné posúvanie si dokumentácie. Partneri však musia byť schopní ukladať si svoju dokumentáciu a vedieť ju na požiadanie vyhľadať. Veľa dobre organizovaných partnerstiev používajú heslom chránenú internetovú stránku projektového manažmentu, ktorá umožňuje archiváciu všetkej dokumentácie a okamžitý prístup k nej. Tento spôsob redukuje náklady na telefonickú komunikáciu a zabezpečuje maximálnu transparentnosť medzi partnerstvami.

Taktiež je dôležité používať konzistentnú terminológiu. Ak plánujete používať určitý žargón, je dôležité, aby si ho osvojili všetci. Nápomocný je slovník na internetovej stránke EQUAL. Ak určitá terminológia nie je vysvetlená, je možné ju nahradiť vašim vlastným slovníkom, ktorý najčastejšie používate – ak dôjde k objaveniu sa určitých technických termínov, alebo žargónu, spoločne s partnermi prediskutujte ich ekvivalenty vlastné každému partnerstvu.

Príklad: Online virtuálna základňa

(DNS 270 LOFT)

LOFT založil európsku expertíznu sieť pôsobiacu v oblasti postavenia etnických menšín na trhu práce. Nemecké, Španielske a Anglické partnerstvá organizovali výmenu skúseností prostredníctvom nadnárodných seminárov a konferencií a multi - lingválnou virtuálnou základňou, ktorá spája prieskum, informačné kanály, online školiaci materiál a štvrťročné katalógy.

Partnerstvo funguje na spoločnom porozumení a dôvere. Obe tieto charakteristiky si vyžadujú podporu dobrého riadiaceho informačného systému. Samozrejme riadenie informácií nemôže garantovať porozumenie a dôveru. Je preto dôležité, aby si partnerstvo zabezpečilo dostatok osobných stretnutí.

Výber pracovného jazyka – tri možnosti

Jazykové možnosti	Implikácie	výhody	Nevýhody
Zvoľte si jeden pracovný jazyk	Relatívne nízke náklady. Spoločné dokumenty budú preložené, ale budú vyžadovať revíziu v danom národnom jazyku	Jednoduchosť Najlepšie pre partnerov, ktorí hovoria rovnakým jazykom.	Obmedzuje vstupy tých, pre ktorých daný jazyk nie je ich materinským.
Zvoľte si dva, alebo viac pracovných jazykov, ale zabezpečte si prekladanie	Vysoké náklady a požiadavky na čas	Každý má príležitosť sa viac zapájať.	Keď nie je k dispozícii simultánne prekladanie, konsekutívne tlmočenie dvojnásobne predlžuje trvanie stretnutí.
Zvoľte si dva, alebo viacero pracovných jazykov a trvajte na tom, že jadro práce vykonávajú pracovníci znalí týchto jazykov	Nižšie náklady, ale ťažkosti s realizáciou pokiaľ nie sú k dispozícii ľudia relevantnými jazykovými schopnosťami. Podporuje formovanie malých nadnárodných partnerstiev	Profesionálny spôsob práce. Prítomnosť účastníkov používajúcich rovnaký materinský jazyk urýchľuje stretnutia a zvyšuje kvalitu.	Žiadne

5.4 Kultúrne rozdiely

Široká škála kultúrnych rozdielov pôsobí ako stimulans pre úspešné nadnárodné partnerstvá. Avšak, pokiaľ sa rozdiely nepochopia a nie sú dobre menežované, kultúra môže spôsobovať rozvraty.

Príklad: Vytváranie sumárov

(DNS 635 Európsky sociálny podnik)

Talianske/Anglické nadnárodné partnerstvo vytvára nadnárodný sumár. Ten zahrňuje prehľad nadnárodných projektov a analyzuje slovník, ktoré sa používa v sociálnych podnikoch a sociálnom sektore a zabezpečuje ich vysvetlenie a preklad do pracovného jazyka nadnárodného partnerstva.

Kultúru nedefinuje iba jazyk, hoci to je prvý a najjasnejší rozlišovací znak medzi partnermi. Akonáhle partnerstvo začne spoločne pracovať objaví sa veľa ďalších podstatných rozdielov, ako sú:

- Postoje a správanie
- Podnikateľská a pracovná kultúra
- Právne a administratívne pravidlá
- Sociálne a ekonomické štruktúry a predpoklady, ktoré sa za nimi skrývajú
- A (a často najdôležitejšia vec) čas

Najdôležitejšie kultúrne rozdiely sa prejavujú mimo oficiálnych stretnutí. Partneri sa navzájom od seba učia pri neformálnych udalostiach – pri jedle a pití. A taktiež, najdôležitejšie rozhodnutia sa prijímajú „za stolom“ na konci pracovného dňa.

6. Uzatváranie vašej dohody o nadnárodnej spolupráci (Príprava a vyjednávanie)

„Existuje anglický výraz – garbage in/garbage out – ktorý znamená, že kvalita DNS podstatne závisí od kvality prínosov každého z partnerov“

6.1 Príprava na uzavretie dohody o nadnárodnej spolupráci

Na to, aby sa RP z prípravnej etapy mohli posunúť do implementačnej etapy je nutné, aby svojim Riadiacim orgánom predložili Dohodu o Rozvojovom partnerstve (DRP), vrátane Dohody o nadnárodnej spolupráci (DNS).

Čo je podstatou DNS?

- Je záväzkom RP podieľať sa na nadnárodnej spolupráci, jej uzavretie predstavuje konštruktívne zapájanie sa
- Prezentuje celkovú víziu nadnárodného partnerstva a ciele, ktoré chce dosiahnuť
- Je základom pre spoločné pochopenie nadnárodného partnerstva, aktivít a výstupov hneď na počiatku
- Dopĺňa a pridáva hodnotu Dohode o rozvojovom partnerstve, na ktorú je prepojená. Tieto dva dokumenty sú „bránou“ k podpore šírenia výsledkov projektov
- Je bránou k implementačnej etape a etape šírenia výsledkov (predtým akcia 2 a 3)
- Je spoločným rámcom pre nadnárodnú spoluprácu v rámci EÚ

Je to ukončenie procesu, ktorý v sebe zahŕňa:

- Vyhľadanie jedného, alebo viacerých vhodných nadnárodných partnerov
- Diskusiu a negociovanie spoločného pracovného programu s jasne naplánovanými cieľmi a výstupmi, pracovnými metódami a sprievodnými aktivitami, rozpočtami a dohodami ohľadne koordinácie a rozdelenia úloh a zodpovedností
- Odsúhlasenie riadiacich štruktúr zodpovedných za uskutočnenie pracovného programu
- Nominovanie jedného nadnárodného koordinátora, ktorý bude zodpovedný za dané partnerstvo pre túto oblasť

- Rozdelenie zodpovedností za aktualizáciu podkladov (v angličtine, alebo francúzštine) pre ETCIM – internetový modul pre nadnárodnú spoluprácu – podrobnejšie popísaný v tejto príručke.

Nakoniec:

- Každé RP si so svojim riadiacim orgánom musí overiť, kedy je termín na predkladanie DNS, v akom jazyku sa môžu vypracovať
- Akékoľvek pochybnosti ohľadne nadnárodného pracovného programu sa riešia prostredníctvom diskusie všetkých partnerov, prihliadajúc na to, aby sa zohľadnili záujmy každého z nich

Táto formálna dohoda je najdôležitejším míľnikom. Pri tejto príležitosti môžu vaši partneri chcieť zorganizovať workshop, tlačovú konferenciu, oficiálnu recepciu, verejný okrúhly stôl, ktorému predsedá predstaviteľ partnerstva, verejné podpísanie DNS autorizovanými zástupcami, alebo kombináciou viacerých z týchto možností. Je to tiež dôležitý moment, kedy tvorcom politiky možno prezentovať plány a očakávané výsledky RP.

Čo obsahuje DNS

- 1) Názov nadnárodného partnerstva
- 2) Zdôvodnenie a ciele
 - Spoločný záujem/metodológia/zvolená problematika
 - Poznatky získané z predchádzajúcich relevantných aktivít
 - Spoločné nadnárodné ciele všetkých zúčastnených RP
 - Spoločné produkty/výstupy
 - Pridaná hodnota a finančná schopnosť asociovaných partnerov (ak sú)
- 3) Pracovný program a pracovná metodológia
 - Plánované nadnárodné aktivity
 - Metodológia pre deľbu informácií, výsledkov a pracovných prístupov
 - Časový harmonogram pre míľniky, výstupy a organizované podujatia
- 4) Náležitosti ohľadne organizácie a prijímania rozhodnutí
 - Príspevok a zodpovednosti každého RP
 - Role a úlohy týkajúce sa koordinácie DNS
 - Náležitosti ohľadne prijímania rozhodnutí
 - Pracovný jazyk
- 5) Monitorovacie a hodnotiace procesy
 - mechanizmus pre monitorovanie a hodnotenie nadnárodných skúseností a výsledkov
 - mechanizmus pre aktualizáciu pracovného programu, pracovnú metodológiu a organizačné náležitosti
- 6) Finančné opatrenia
 - Rozpracovanie rozpočtu na každú aktivitu, podľa druhu výdavkov (individuálne, spoločné), typu aktivít, zdrojov financovania
 - Náležitosti ohľadne rozdelenia výdavkov, finančnej kontroly a systému na zabránenie dvojitého financovania

DNS sú najhodnotnejšie, ak sú naozaj prakticky spracované a slúžia na:

- Cielenu diskusiu a vytvorenie jasného základu pre spoluprácu
- Odsúhlasenie detailov o nadnárodnej spolupráci

- Denno-dennú podporu pri manažmente nadnárodnej práce
- Prehľad o napredovaní aktivít, výstupoch a dosiahnutých cieľov
- Publicitu a zvýšenie povedomia a nadnárodnej práci
- Posilnenie cieľových skupín a ostatných zainteresovaných

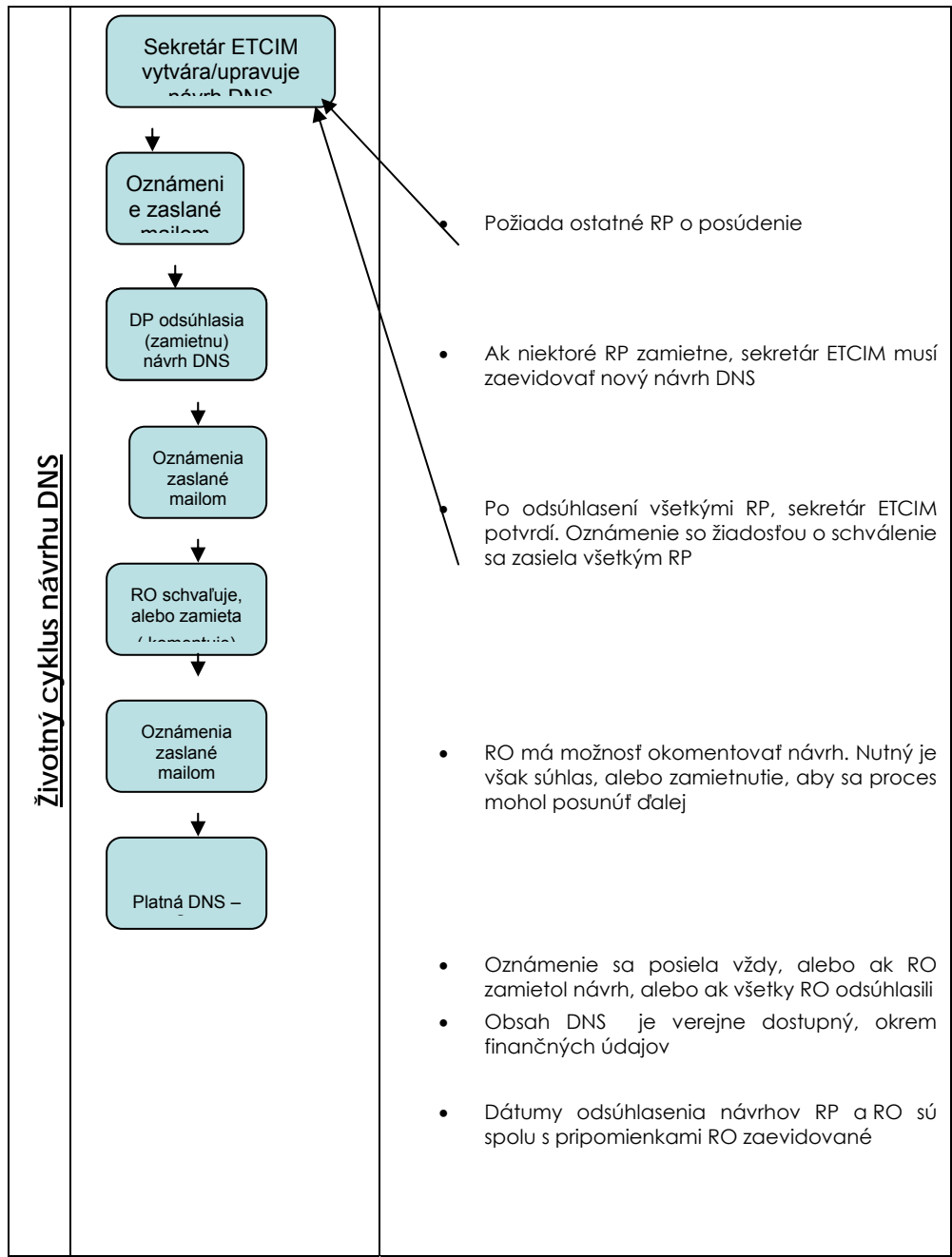
Niektoré RP sú zapojené do viac, ako jednej DNS. Nie je to problém. Vo výnimočných prípadoch je to jediný spôsob pre veľké a komplexné partnerstvá ako si nájsť partnera, ktorý reflektuje všetky podstatné aspekty ich práce. Napríklad, veľké partnerstvo zamerané na zamestnanosť môže byť členom DNS, ktorá sa orientuje na osoby po výkone trestu, a v ďalšej, ktorá sa orientuje na zamestnateľnosť ľudí s duševným a fyzickým handicapom. Tieto RP musia prechádzať procesom nadnárodnosti s jednotlivými nadnárodnými partnermi separátne.

Príklad: jedno RP = dve DNS**(DNS 127 a 101 ECINE a UP AE)**

RP VB je členom dvoch nadnárodných partnerstiev ECINE a UP AE. ECINE je malé akčné orientované RP, UP AE zahŕňa holandské, talianske, španielske, portugalské a tri anglické RP. Majú spoločný záujem v oblasti kultúrneho a kreatívneho priemyslu a elektronického podnikania. Uzatváranie oboch DNS si vyžadovalo veľa úsilia a presné stanovenie rolí a zodpovedností. Dôležité bolo vyhnúť sa twinningovým aktivitám a zamerať sa hlavne na aktivity, ktorých výsledkom sú konkrétne produkty. RP zorganizovalo podujatie pre všetkých partnerov nadnárodného partnerstva s cieľom nájsť spoločné prepojenia.

6.2 Proces schvaľovania DNS

Aby sa zabezpečila priebežná možnosť konzultácie s relevantným RO, bol vytvorený web nástroj s názvom ETCIM (EQUAL Transnational Cooperation Module). Tento nástroj zabezpečí, že všetky Rozvojové partnerstvá a Riadiace orgány budú posudzovať a pracovať s rovnakou verziou DNS čo aj urýchli proces jej schvaľovania.



Ako pracuje ETCIM

Pracovník v úlohe sekretára ETCIM, ktorého zvolí nadnárodné partnerstvo, vkladá a modifikuje údaje (v angličtine, alebo francúzštine) v DNS daného partnerstva

v

Zúčastnené RP odsúhlasia podklady pre ETCIM

v

Relevantné Riadiace orgány dajú svoje stanovisko k navrhnutým DNS

v

Akonáhle Riadiace orgány odsúhlasia DNS, dajú súhlas jednotlivým RP na postup do implementačnej etapy (predtým akcie 2)

v

Následne, DNS sú uvedené v ECDB, kde sa stávajú verejne dostupným dokumentom

Poznámka:

RP nesmú používať ETCIM na vývoj a negociovanie DNS, iba na ich **odsúhlasenie**. Je dostupný iba **autorizovaným užívateľom** prostredníctvom internetu. Tento prístup pridelujú riadiace orgány na základe postupov stanovených Komisiou. Každému RP je pre používanie ETCIM pridelené jeho prihlasovacie meno a heslo a ďalšie heslo, prostredníctvom ktorého možno vkladať, modifikovať a potvrdzovať údaje. Z evidentných dôvodov môžu RP vstupovať iba do tých DNS, na ktorých participujú.

Riadiace orgány

Riadiace orgány (RO) sú zodpovedné za zhodnotenie a odsúhlasenie DNS. Vydávajú rozhodnutie o pridelení finančných prostriedkov pre implementačnú fázu (predtým Akcia 2) (podľa európskych a národných legislatívnych noriem a ustanovení v programových dokumentoch).

Taktiež postupujú v súlade so všeobecnými postupmi, ktoré zabezpečujú hladší a efektívnejší priebeh celého procesu:

- Synchronizácia časových hraníc pre procesy posudzovania a schvaľovania
- Podporovanie aktivít na vyhľadávanie partnerstiev
- Podporovanie RP pri vypracovávaní a predkladaní ich DNS
- Používanie spoločných kritérií pri posudzovaní DNS
- Vzájomné konzultácie pred uzatváraním DNS
- Používanie spoločných konzultačných procesov pri revíziách DNS
- Urobiť všetko pre to, aby z procesu vypadlo čo najmenej RP, ktoré prešli prípravnou etapou (predtým Akciou 1) a aby čo najmenej z nich ostalo v pozícii „osamelého“ – bez nadnárodného partnera.

Predkladanie DNS

Akonáhle sa odsúhlasia kľúčové aspekty DNS a vytvorí sa návrh dohody, predkladá sa zodpovedným Riadiacim orgánom.

- Individuálne: všetky rozvojové partnerstvá predkladajú svoju spoločnú DNS svojim riadiacim orgánom, spolu s individuálnymi Dohodami o nadnárodnej spolupráci. Niektoré Riadiace orgány môžu požadovať, aby boli DNS preložené do ich jazyka.
- Kolektívne: sekretár ETCIM zaregistruje návrh DNS (v angličtine, alebo francúzštine) do ETCIM. K verziám v iných jazykoch sa môžu použiť hyperlinkové odkazy. V tomto štádiu sú DNS stále iba návrhmi a môžu sa upravovať iba autorizovaným pracovníkom nadnárodného partnerstva (sekretár ETCIM).

Používanie ETCIM

- 1) návrhy sa posielajú do ETCIM
- 2) systém zašle e-mail všetkým nadnárodným partnerstvám so žiadosťou o odsúhlasenie návrhov. **Poznámka:** tento postup je možný iba ak partnerstvá dajú k dispozícii svoj e-mail. V 1 kole niektorí na to zabudli.
- 3) potvrdia, že verzia DNS, ktorá im bola zaslaná je zhodná s tou, na ktorej sa dohodli

a ktorú odsúhlasili. Ak ešte trvajú na zmenách v dokumente, požiadajú sekretára o uskutočnenie týchto zmien a opätovne postúpia novú verziu DNS na odsúhlasenie.

- 4) ak všetci partneri odsúhlasia návrh DNS, ETCIM zašle informatívny e-mail všetkým Riadiacim orgánom, v ktorom im oznámi, že DNS je v konečnej podobe a vyzve ich, aby sa k nim vyjadrili. Napriek tomu, kontaktujte vaše Riadiace orgány a uistite sa, že tento e-mail dostali.
- 5) Riadiace orgány následne prekonzultujú návrhy. Môžu ich odmietnuť – v tomto prípade ETCIM zašle e-mail všetkým RP s odôvodnením. RP musia o nich diskutovať, vyriešiť prípadné ťažkosti a predložiť upravenú verziu DNS (nevytvárajte novú DNS!).
- 6) Ak sú stále nutné nejaké úpravy, celý proces začína odznova (pozrite Príručku ETCIM).
- 7) Akonáhle Riadiace orgány potvrdia, že obsah DNS je v požadovanej kvalite, že pridáva hodnotu stratégiám národných RP a finančný plán je v súlade s pravidlami a požiadavkami, DRP je odsúhlasená.
- 8) V prípade, že sa nadnárodní partneri rozhodnú počas životnosti projektu upravovať DNS, musí prebehnúť ten istý postup.

Schvaľovanie vašich DNS

DNS sú schválené v momente, kedy sa tak zhodnú všetky Riadiace orgány. Schválenie je okamžite zaregistrované do ETCIM.

Schválenie DNS je súčasťou celkového schválenia Rozvojového partnerstva. Bez jej schválenia nemôže partnerstvo vstúpiť do implementačnej etapy (predtým Akcie 2).

Po úplnom odsúhlasení sú údaje o DNS z ETCIM zaslané do ECDB a veľká časť dokumentu (okrem údajov o rozpočte) sa stane verejne dostupnou.

7. Stretnutia, študijné návštevy, výmenné pobyty, praktické stáže (Zfunkčnenie)

„ RP by mali spoznať svojich partnerov čo najlepšie, nejde iba o budovanie úzkych pracovných vzťahov, ale aj o priateľstvo“

Táto časť príručky poskytuje hlbšie vysvetlenie a príklady spôsobov postupovania pri nadnárodnej spolupráci popísanej v časti 2 príručky. Ešte raz je dôležité pripomenúť, že výmena informácií prostredníctvom stretnutí a študijných ciest nie je to jediné, ale ich podstatou je výmena skúseností, expertíz a ďalších krokov v procese organizovaného učenia.

7.1 Plánovanie študijnej návštevy

Manažovanie nadnárodného partnerstva prostredníctvom telefónu, faxu, alebo e-mailu je výzvou a je dôležité, aby sa partneri stretávali aj tvárou v tvár.

Učenia sa od seba navzájom, výmena poznatkov dobrej praxe a spoločné vyvíjanie postupov sa uskutočňuje počas osobných stretnutí, študijných návštev, výmennými pracovnými pobytmi.

Dobré využitie stretnutí

- Vo väčších nadnárodných partnerstvách rokovania medzi partnermi s spoločnými záujmami, alebo úlohami sa ľahšie uskutočnia v bilaterálnom, alebo tri- laterálnom zoskupení, ako v multilaterálnych zoskupeniach.
- Keď sa vaše partnerstvo stretne, skúste využiť príležitosť vyzdvihnúť profil vašej nadnárodnej pracovnej stratégie. Môže sa vyskytnúť príležitosť zainteresovať tvorcov politiky, kľúčových ľudí vo vašej lokalite, profesionálne zoskupenia, členov parlamentu, členov Európskeho parlamentu a tlač. Ale nedovoľte, aby publicita zabrala vašu pracovnú agendu.

Príprava

- Stretnutia a návštevy pripravujte v dostatočnom časovom predstihu. Stretnutia tvárou v tvár sú limitované, finančne a časovo nákladné. Musia byť využité čo najlepšie.

Financie

- Keď plánujete, uvedomte si, že rozpočet každého partnera na nadnárodnú spoluprácu je odlišný. To môže limitovať reálne výsledky a môže spôsobovať ťažkosti pri uskutočňovaní pravidelných návštev.
- V dostatočnom časovom predstihu sa jasne dohodnite na finančných aspektoch pri organizovaní stretnutí. Vo väčšine prípadov, hostujúce RP financuje náklady súvisiace s organizáciou stretnutia, ostatné partnerstvá si sami hradia cestovné a ubytovacie náklady. Pravidlom je, že výdavky na nádnárodnosť pre jednotlivcov sú na ťarchu ich RP. Ak sú plánované spoločné nadnárodné výdavky, musia byť podiely jasne odsúhlasené.

Logistika

- Úspešnosť stretnutia vo veľkej miere závisí od pohodlných ubytovacích podmienok, dobrého prístupu na miesto konania, kvalitných prezentačných pomôcok, profesionálneho predsedania stretnutia a písanie zápisníc.
- Majte na pamäti, že štátne sviatky v rôznych krajinách sa vzťahujú k rôznym dátumom. To môže zapríčiňovať problémy v časových plánoch.
- Vhodné naplánovanie cestovania. Nemôžte očakávať, že na stretnutí budete fingovať efektívne, keď ste práve v strese pricestovali z opačného konca Európy.

Pohostinnosť

- Keď hostujete stretnutie, privítajte svojich hostí pri príchode a poskytnite im všetky potrebné informácie
- Budte nápomocní pri rezervácii ubytovania a uistite sa, či niektorý z návštevníkov nechce predĺžiť svoj pobyt z osobných dôvodov
- Ak organizujete stravu uistite sa, či niektorí z účastníkov nemajú špeciálne požiadavky (diéta)
- Do programu zahrňte aj spoločenský program. Neformálne stretnutia sú najlepšou cestou akou spoznať vašich partnerov
- Majte však na pamäti, že zvyky, pravidlá a miera pohostinnosti sú v jednotlivých krajinách rozdielne. Nedostávajúť vášho partnera do trápnej situácie, ak nie je schopný zabezpečiť rovnakú mieru pohostinnosti. Uistite sa, že všetci z partnerov postupujú v súlade s národnými pravidlami.

Dobré výsledky

- Vypracujte dobrú správu, ktorý vyzdvihuje všetko, na čom ste sa dohodli a rozpošlite ju v priebehu týždňa, maximálne dvoch. Ak ju rozpošlete neskôr, väčšina účastníkov už bude myšlienkami niekde inde.

7.2 Príprava stretnutí

Príprava

- Zistite vyhliadky vášho partnera na predpokladané ciele, očakávania od stretnutí v dostatočnom časovom predstihu pred ich uskutočnením. Potom môžete rozposlať návrh pracovného programu, ktorý sa pred konaním stretnutia môže pripomienkovať a upraviť
- Všetci partneri musia rozumieť všetkému, o čom sa bude hovoriť, preto si vopred zistite, kto budú účastníci, aké sú ich jazykové schopnosti (ak ste si vopred neodsúhlasili spoločný pracovný jazyk).

Zostavenie agendy – jasné rozlíšenie a dostatok času pre kľúčové pracovné skupiny

- Aktivity vzťahujúce sa na manažment nadnárodného partnerstva
- Prezentácia aktivít partnerov a diskusia o témach a aktivitách spoločného záujmu
- Public relation zahrňujúc politické štruktúry a iných verejných činiteľov

Priebeh stretnutí

- Nadnárodné stretnutia v rozsahu jedného – dvoch dní sú pre všetkých unavujúce. Aby boli produktívne, musia byť kvalitne naplánované. K tomu sú potrebné tri hlavné predpoklady: každý musí poznať meno a pozíciu ostatných zúčastnených, každý musí vedieť v ktorom štádiu je podľa agendy dané stretnutie, pracovné rokovanie musí začať a skončiť na čas.
- Nikto sa plne nedokáže koncentrovať dlhšie ako 40 minút. Pri vyčerpávajúcich diskusiách počas nadnárodných stretnutí je nutné urobiť aspoň 5-minútovú prestávku každú hodinu, ako aj zabezpečiť občerstvenie.
- K dispozícii musí byť dostatok nápojov
- Ak sa používa spoločný pracovný jazyk, tí, ktorí daným jazykom hovoria plynulo, by mali rozprávať pomaly a jasne a mali by sa vyhýbať používaniu mätúcich akronymov.
- Predsedajúci musí pravidelne zhrňovať výsledky diskusie a uistiť sa, že všetci zúčastnení porozumeli kľúčovým prijatým rozhodnutiam
- Na zaznamenanie výsledkov, mílnikov používajte flip čart, alebo iné vizuálne pomôcky.
- Uistite sa, že závery sa medzi zúčastnenými odsúhlasili. Každý z účastníkov sa musí k veci vyjadriť (nie iba tí, ktorí hovoria plynulo v pracovnom jazyku).
- Po odsúhlasení každého kroku sa dohodnite aj na aktivite, ktorá bude nasledovať. Uistite sa, že všetci porozumeli nasledovným krokom a tomu, čo sa od nich očakáva.

7.3 Študijné návštevy

Plánovanie

Študijné návštevy sú výbornou príležitosťou na spoločné stretnutie RP, prijímateľov pomoci, tvorcov politiky a poskytovateľov financií a zapojenie ich nadnárodnej práce. Pre toho, kto pozoruje prácu v inom členskom štáte je to vždy výborná skúsenosť. Plánujte ciele, obsah spoločenských stretnutí, brífingov a ostatné praktické náležitosti. Tu je niekoľko tipov:

- Vyžiadať si od účastníkov zoznam vecí, ktoré by ich zaujímali (vrátane ľudí a činností, ktoré by chceli bližšie spoznať)
- Vyžiadať od hostujúcej krajiny, aby vypracovala návrh programu
- Naplánujte konečnú podobu programu

- V prípade, že sa vyskytnú nedorozumenia, alebo problémy, nepoužite na ich riešenie iba telefón a e-mail, ale zorganizujte aj osobné stretnutie

Príklad: študijná návšteva prijímateľov pomoci**(DNS 233 LE MAT)**

Nadnárodné partnerstvo Le Mat je zastúpené Nemeckom, Gréckom, Talianskom, Švédskom a VB. Pomáhajú znevýhodneným skupinám vytvárať pracovné miesta v sociálnej ekonomike. Jednou z ich nadnárodných aktivít je organizácia prieskumných rozhovorov počas študijných návštev v rôznych krajinách. Pre tieto rozhovory vytvorila nadnárodná pracovná skupina špeciálny nástroj. Ten tvoria dotazníky, inštrukcie a diktafón. Výsledné rozhovory sú publikované v brožúre, ktorá zahŕňa aj príklady dobrej praxe, pracovné skúsenosti v sektore sociálnej ekonomiky v účastníckych krajinách.

Návrhy pre hostiteľov:

- Inštruujte všetkých zapojených do študijnej návštevy
- Zaujímajte sa o individuálne záujmy účastníkov a snažte sa im vyhovieť
- Overte nároky/možnosti účastníka týkajúce sa: jazykových schopností, stravovania, ostatných požiadaviek
- Zabezpečte, aby pracovný program nebol veľmi nabitý
- Naplánujte spoločenský program a aj nejaký voľný čas pre účastníkov

Návrhy pre návštevníkov:

- Poskytnite hostiteľovi všetky údaje o vašom tíme: mená, pohlavie, organizácia, pozícia v práci, rola v RP, oblasť pôsobenia, jazykové kompetencie a iné požiadavky
- Ak hostiteľ nedokáže zabezpečiť preklad, môžete do svojej delegácie pribrať niekoho na tieto účely
- Informujte všetkých účastníkov v dostatočnom časovom predstihu, vysvetlite program a uistite sa, že pochopili rolu hosťujúcej organizácie v nadnárodnom partnerstve, oboznámte ich so spoločenským programom, miestom ubytovania, stravovaním

Ďalšie rady možno získať vo Fínskej Príručke o nadnárodných stretnutiach dostupnej na [internetovej stránke ESF vo Fínsku](#).

7.4 Vývoj spoločných nástrojov a produktov

Vaša nadnárodná aktivita musí vždy niečo vyprodukovať. Každý produkt, formálny či neformálny, musí byť riadne zdokumentovaný a rozšírený medzi ostatných ako súčasť šírenia výsledkov. To sa dá zefektívniť viacerými spôsobmi:

- Ak porovnávate situáciu a prax v rôznych členských štátoch, vytvorte návrhy, ktoré môžu zlepšiť politiku a praktické prístupy v iných krajinách
- Využite výhody expertízy a metódy ostatných členských štátov a skúste nájsť spôsoby, ako ich možno použiť a preniesť do nových prístupov

Príklad: Spoločne vytvorený certifikačný model**(DNS 1312 DIAPASON)**

Nový certifikačný model EQUAL nazvaný OPTIMA vytvorilo Taliansko/španielske nadnárodné partnerstvo. Stavia na základoch projektu NOW, ktorý bol uznaný na európskej úrovni a v Španielsku. Súčasný španielsky certifikačný model je pre podniky veľmi finančne náročný a odrádza malé podniky od zapojenia sa. Bol vytvorený nový model, ktorý posudzuje vláda Castillia – Leon. Tento systém sa testuje v desiatich talianskych malých a stredných podnikoch pôsobiacich v oblasti potravinárstva, textilu, sociálnych služieb a stavebného sektoru. Cieľom

v Španielsku je uviesť OPTIMU do malých podnikov a využiť ju na zvýšenie účasti žien v sektoroch, kde tradične dominujú muži. V Taliansku je cieľ tento model prijať a čo najviac šíriť.

- Keď spoločne vytvoríte systém, proces, alebo produkt, najvýznamnejšie prínosy každého z partnerov zahrňte do spoločnej stratégie a prístupov
- Zabezpečte, že čo vytvoríte je aj použiteľné, jasne stanovte pre koho je to určené a ako sa to k nim dostane
- Zabezpečte, že všetko, čo vytvoríte, je dostupné aj pre ostatných
- V prípade, že vytvárate produkt s komerčnou hodnotou, požiadajte o radu Riadiaci orgán. Nezabúdajte na duchovný majetok (pozri časť 3. 6. duchovný majetok)

7.5 Praktické stáže

- Partneri, alebo pracovníci projektu, ktorí sa zúčastňujú praktickej stáže musia byť motivovaní, schopní konať samostatne
- Musia byť schopní vykonávať druh práce, ktorí sa počas praktickej stáže vyžaduje, musia byť schopní pracovať v jazyku na ktorom sa dohodlo ako na pracovnom jazyku
- Pracovná stáž má mať primerané trvanie, iba vtedy je účinná a produktívna. Minimálna hranica je dva až tri týždne, maximálne tri mesiace pre väčšinu partnerstiev.

Príklad: Praktická stáž zameraná na splnomocnenie

(DNS 233 EXIT)

Cieľovou skupinou tohto švédskeho RP sú bývali kriminálni, ktorí vyvíjajú model spolupráce, niektorí z nich sú vedúcimi projektu a zohrávajú aktívnu rolu práci nadnárodného partnerstva. Jednou z ich úloh je vedenie interview s kolegami s rovnakým zázemím z Talianska, kde majú bohatšie skúsenosti, ako vo Švédsku. Táto aktivita ich podporila a dodala im pocit hrdosť na seba samých.

- Následne sa uistite o tom, že všetci porozumeli cieľom pracovnej stáže, vrátane individuálnych vzdelávacích potrieb a pracovných úloh
- Pracovné ciele formujte opatrne, pričom berte do úvahy individuálnu kapacitu účastníka pracovnej stáže a schopnosti hostujúcej organizácie riešiť technické a praktické problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť pri práci v cudzej krajine a v inom jazyku
- Všetci musia byť oboznámení – tak účastníci, ako aj ich rodiny, sprevádzajúci pracovníci, vysielajúca a hostujúca organizácia, hostujúci podnik, alebo hostujúca rodina
- Praktické záležitosti, ako sú zdravotné poistenie, potvrdenie pracovného miesta sa musia vybaviť v dostatočnom časovom predstihu
- Vopred zorganizované informatívne stretnutie o zvládaní kultúrnych rozdielov, pracovných metód a jazykových odlišností je pre účastníkov veľmi nápomocné

Taktiež sa musí dohodnúť monitorovací proces, ktorý bude slúžiť na udržiavanie kontaktu a výmenu informácií o dosiahnutom pokroku medzi hostujúcim RO a organizáciou, ktorá stážistu vyslala.

Nakoniec.....

Odporúčanie Komisie pre druhé kolo EQUAL sa nazýva „Voľný pohyb dobrých myšlienok“. Špeciálne vyzdvihuje povinnosti každého RP a nadnárodného partnerstva viesť záznamy o svojej práci, vrátane nadnárodných aktivít a pridanej hodnoty v ich práci v oblasti politiky a praxe. Uistite sa, že nadnárodné aktivity sú riadne zaznamenané v správe pre váš RO/NPŠ.

8. Finančné plánovanie (Zfunkčnenie)

„Dôležité je mať na pamäti, že sú dva druhy pravidiel – obširne pravidlá EÚ, ktoré sú rovnaké pre všetky RO/NPŠ – a národné rozdiely v spravovaní financií. Je dôležité hľadať spoločné prístupy“

8.1 Finančné pravidlá a procesy

Pracovníci RP a nadnárodní koordinátori zodpovední za finančnú stránku RP musia pochopiť:

- Kľúčové finančné nariadenia a procesy EÚ
- Špecifické pravidlá týkajúce sa finančného plánovania a manažmentu v EQUAL

Poznámka:

Majte na pamäti, že medzi finančnými pravidlami a nariadeniami v jednotlivých členských štátoch sú rozdiely. Ak máte pochybnosti, poraďte sa so svojim Riadiacim orgánom.

Základné nariadenia EÚ určujú, aké náklady sa môžu žiadať, kto môže žiadať, ako sa delia prostriedky, ako sa vyhnúť dvojitému financovaniu. Reflektujú kritické poznámky Dvoru audítorov a zahŕňajú zdroje dostupné pre nadnárodnú spoluprácu v EQUAL.

Kategórie oprávnených výdavkov na nadnárodnú spoluprácu:

- 1) Náklady na účasť (cestovné, ubytovanie, stravovanie) na pracovných stretnutiach, informačné návštevy
- 2) Náklady na komunikáciu, preklady s cieľom zabezpečiť výmenu informácií a skúseností
- 3) Náklady na informatívne návštevy a praktické stáže účastníkov (školičov, študentov, pracovníkov, kľúčových aktérov a ostatných)
- 4) Individuálne príspevky zo strany každého RP na spoločné aktivity, spoločný vývoj služieb a produktov
- 5) Náklady na organizáciu stretnutí, podujatí, informatívnych návštev, praktických stáží zahrňujúc výdavky na techniku potrebnú počas stretnutí, prekladanie, recepcie, tlmočenie do pracovného jazyka
- 6) Náklady na spoločné aktivity a spoločne vyvinuté služby a produkty od tretej strany/účastníkov. Ako náhle dôjde k dohode o podieľaní sa na financovaní, oprávnené výdavky pre túto oblasť a pre oblasť g (nižšie) by nemali presiahnuť 25% z celkovej Dohody o nadnárodnej spolupráci (DNS).
- 7) Náklady na čas členov vášho RP venovaného nadnárodnej spolupráci (ak váš RO žiada, aby to bolo súčasťou vašej DNS), pracovníci v pozícii koordinačného sekretára, konzultanti, facilitátori, experti, spoločné prieskumy, vyhodnotenie spoločnej práce.

8.2 Finančné plánovanie a manažment

Dôležité informácie predtým, než začnete plánovať celkový rozpočet každého z partnerov v RP a sumy a percentá vyhradené na nadnárodnú spoluprácu:

- Rozpočty RP na nadnárodnú spoluprácu sa vo veľkom odlišujú pretože aj veľkosť jednotlivých RP je rôzna, a sú aj rozdiely v percentuálnych podieloch jednotlivých RP, ktoré na to alokujú zo svojho celkového rozpočtu
- Plány musia byť vypracované dôkladne podľa toho, do akej miery môže každý partner prispieť, vyhýbajúc sa tak bezdôvodným očakávaniam od tých, ktorí disponujú menšími rozpočtami a bezdôvodným nárokom na tých, s vyšším rozpočtom
- Ak zistíte nedostatočné zdroje v rozpočte vášho RP na svoje pracovné plány, niektorí z partnerov môžu o zodpovedajúcu čiastku zvýšiť svoje náklady na nadnárodnú aktivitu, alebo sa môžete pokúsiť získať chýbajúce prostriedky z iných národných, alebo miestnych zdrojov.

Rozpočet na každú aktivitu

Je dôležité plánovať rozpočet na každú aktivitu vo vašom pracovnom programe. Jasne musí byť určený príspevok každého z partnerov, aby sa tak vyhlo nedorozumeniam. Plánovanie rozpočtu na jednotlivé úlohy, alebo etapy vám pomôže identifikovať a spoločne sa dohodnúť na pravidlách používania prostriedkov a na finalizácii celkového nadnárodného rozpočtu, ktorú určuje príspevok a zodpovednosť každého z partnerov.

Spoločné pravidlá a procesy formovania a kontroly nadnárodných aktivít

Na výdavkoch na nadnárodné aktivity sa podieľajú všetky RP a musia byť jasne špecifikované v Dohode o nadnárodnej spolupráci (DNS).

Nadnárodné výdavky sa predkladajú v dvoch formách:

- Individuálne nadnárodné výdavky, ktoré sú výsledkom rozdelenia úloh (a k nim pridelených výdavkov) medzi RP. Môžu sa vzťahovať priamo na aktivity (moduly spoločného pracovného programu), ktoré vykonáva niektoré z RP (kategórie 1a – 1d) a sú kryté zo zdrojov daného RP.
- Spoločné nadnárodné výdavky na spoločné aktivity, služby a produkty každého z RP v nadnárodnom partnerstve EQUAL (1e – 1g). Spoločné výdavky na nádnárodnosť sa vzťahujú iba na zúčastnené rozvojové partnerstvá z členských štátov.

Nakladanie so spoločnými výdavkami na nádnárodnosť

Sú dva prístupy.

1. Recipročný prístup

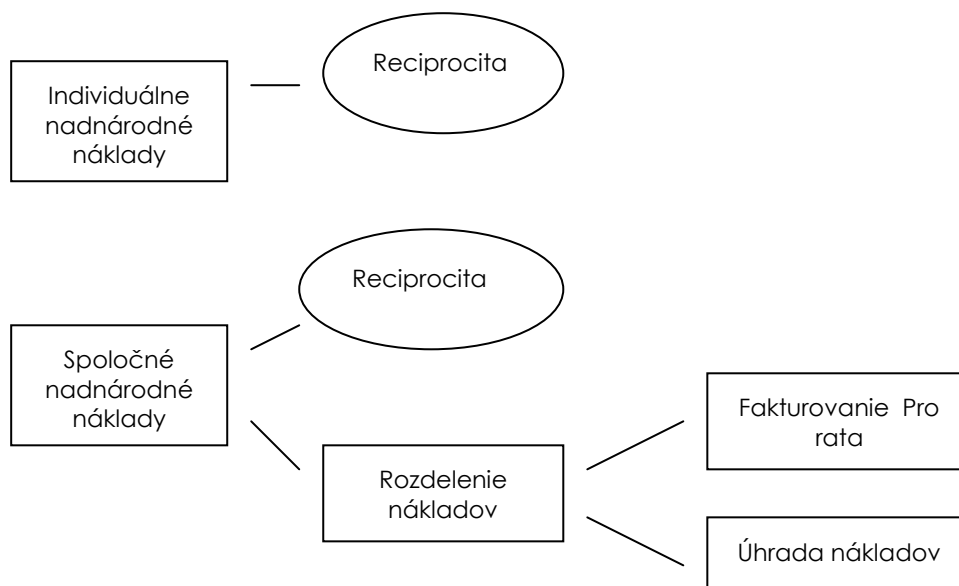
Recipročný prístup je založený na princípe, že náklady na nadnárodné aktivity sú rovnomerne prerozdelené medzi všetky participujúce RP. Tým všetky RP v rovnakej miere profitujú z nadnárodnej spolupráce. V tomto prípade majú partneri približne rovnaké zdroje, náklady sa medzi nich prerozdelia, jasne sa odsúhlasí rozpočet, ktorý umožňuje partnerom vynakladať rovnaké sumy, alebo sumy pomerné k aktivitám, ktoré vykonávajú a k prospechu, ktorý z toho majú.

2. Prístup rozdelenia nákladov

Kde sa nemôže aplikovať recipročný prístup, využíva sa prístup rozdelenia nákladov. Ten môže zahŕňať presun prostriedkov medzi RP. Musí byť jasná dohoda o type aktivity, na ktorú sa vzťahuje rozdelenie nákladov, spôsob alokovania prostriedkov medzi RP a metóda nakladania so zmluvami a faktúrami.

V prípade využívania týchto princípov musí byť v Dohode o nadnárodnej spolupráci jasne stanovený spôsob rozdelenia nákladov medzi RP.

Formula pre alokovanie a riadenie nadnárodného rozpočtu



Manažovanie recipročného princípu

V rámci recipročného prístupu sú práce vykonané a uhradené individuálnymi RP a môže ich vykonať akékoľvek zoskupenie nadnárodných partnerov, alebo niekto zamestnaný na kontrakt. Recipročný princíp sa taktiež musí aplikovať na organizačné náklady na stretnutia a podujatia (kategória 1e). Tieto náklady vždy musí vykryť hosťujúce RP.

Príklad: Rozdelenie nákladov

(DNS 1060 X-VLAK)

V nadnárodnom partnerstve pozostávajúcom z piatich členov sa jeden podujal zorganizovať hodnotenie DNS. Na kontrakt bola prijatá univerzita a traja partneri medzi sebou rozdelili náklady. Ďalší partner financoval spoločnú internetovú stránku partnerstva. Piaty zainteresoval kontraktora z domovskej krajiny, aby zastrešil ďalšie hodnotenie.

Manažovanie princípu rozdelenia nákladov

RP si môžu zvoliť medzi dvomi spôsobmi manažmentu:

- **Metóda fakturovania pro rata** – jedno RP má kontrakt s tretím subjektom vo svojom mene a mene ostatných partnerov a faktúrovanie pro rata sa musí predložiť na každého účastniaceho sa partnera, ktorý následne zaplatia priamo kontraktorovi
- **Metóda úhrady** – jedno z RP je v úlohe kontraktora pre spoločné služby a produkty, prepláca faktúry subkontraktorom a uhrádzané sú ostatnými RP podľa dohodnutého spôsobu. To sa môže použiť aj v prípade, keď je jedno z RP v úlohe nadnárodného koordinátora (časť 8. 1, kategória g). Princíp rozdelenia nákladov musí byť v súlade so zákonom Spoločenstva o vnútornom trhu a nesmú vytvárať bariéry medzi cezhraničným zabezpečením služieb.

Akékoľvek výnimky z týchto všeobecných pravidiel musia byť jasne zdôvodnené v DNS.

8.3 Dodatočné poznámky

- Vždy majte na pamäti finančné nariadenia vášho Riadiaceho orgánu. Tie sa v jednotlivých členských štátoch odlišujú. Overte si to predtým, než začnete plánovať nadnárodné partnerstvo.
- Majte oddelený nadnárodný rozpočet a účet.
- Rozlišujte medzi individuálnym RP a spoločnými nákladmi.
- Vedzte riadne správy o finančných transakciách a nikdy neuskutočnite platbu bez originálu faktúry. Pri úhrade spoločných nadnárodných výdavkov, prediskutujte s vaším riadiacim orgánom, či sú pre uskutočnenie platby potrebné overené kópie originálu faktúry.
- Vyhnite sa dvojitému vedeniu účtovníctva. Napríklad, celkové náklady na telefonovanie nemôžete vykazovať ako národné výdavky a zároveň medzinárodné hovory vykazovať ako nadnárodné náklady.
- Vopred sa s vašimi partnermi dohodnite na spôsobe úhrady spoločných nákladov (kto bude čo platiť). Uistite sa, že vaša nadnárodná dohoda jasne špecifikuje príspevok každého partnera na nadnárodnú prácu.
- Pri negociácii s vašimi partnermi potrebujete vedieť, či ich výdavky zahrňujú aj nadnárodné výdavky na personál.
- Vopred sa s partnermi dohodnite na postupoch, ktoré budú nasledovať, ak jeden alebo viacerí partneri navrhnú zmenu v už dohodnutých finančných postupoch.
- Vopred s vašimi partnermi prediskutujte možné plány. Napríklad: čo nastane v prípade, ak partner zaostáva vo svojej práci (akékoľvek dôvody), alebo musí opustiť partnerstvo. Skúste predvídať možné ťažkosti a majte v rezerve „plán B“.
- Ak sa veci začínajú komplikovať, reagujte rýchlo, ale nepanikárte. Poradte sa s RO alebo NPŠ.
- V rámci finančného manažmentu a plánovania sa uistite, že ste schopní poradiť si s nepredvídanou situáciou (neskoré platby, vyššie náklady).
- Uistite sa, že postupujete v súlade s národnými nariadeniami a nariadeniami EÚ.
- Uistite sa, že váš finančný systém je plne kompatibilný s národným účtovným systémom.

9. Monitoring a hodnotenie (Zfunkčnenie)

„ Geniálny človek nerobí žiadne chyby. Jeho chyby sú dobrovoľné a sú bránou k objavovaniu“.

9.1 Povinnosť písať správy a posudzovať k akej zmene došlo

EQUAL, so svojim prístupom k inovatívnosti, komplexným partnerstvom a záväzkami ovplyvniť politiku a prax, predstavuje výzvu pre monitorovanie a hodnotenie.

- Priebežné monitorovanie a posudzovanie:
- Podporí dôkladnú implementáciu a riadenie DNS
- Pomôže pri posúdení pridanej hodnoty nadnárodnej spolupráce
- Prispeje k uplatneniu a šíreniu dobrej praxe
- Umožní načrtnúť odporúčania pre ďalšie programovacie obdobie

Jednotlivé RP musia:

- **Poskytnúť údaje a informácie pre potreby hodnotenia** na národnej úrovni a na úrovni EÚ (Riadiace orgány a Národné podporné štruktúry poskytujú návod pri tom, aké údaje sa musia monitorovať, evidovať a sprístupňovať).
- **Zbierať skúsenosti, informácie a dokumenty pre tematické skupiny** na národnej úrovni a na úrovni EÚ. To vyústi do identifikovania, odsúhlasenia a šírenia príkladov dobrej praxe, členské štáty majú stanovené stratégie šírenia výsledkov a špecifikujú svoje očakávania voči role RP v procese identifikovania dobrej praxe.
- **Monitorovať a hodnotiť** svoje vlastné RP a nadnárodnú prácu, priebežne ich posudzovať a zlepšovať realizáciu a dopady.

Okrem toho, každé nadnárodné partnerstvo musí vo svojej Dohode o nadnárodnej spolupráci (DNS) špecifikovať spôsob monitorovania a hodnotenia svojich aktivít.

Táto povinnosť monitorovať a hodnotiť spadá rovnako na všetkých partnerov. Partnerstvá sa musia dohodnúť na rozdelení povinností a zodpovedností, kto čo bude robiť.

Príklad: Dôležitosť monitorovania a hodnotenia (DNS 908 ARBORES)

Pre nadnárodné partnerstvo je monitorovania a hodnotenie nesmierne dôležité. Participujú tak nadnárodní koordinátori, ako aj technickí pracovníci. Priebežné hodnotenia nadnárodného procesu podporuje dynamickejšiu výmenu skúseností a metodológie. Dĺžka konania seminárov sa predĺžila na 2 dni a uplatňuje sa prístup plnej účasti vo všetkých aktivitách vedúcich k spoločným produktom, materiálom.

Použitie logickej plánovacej matice/partnersky orientovaného plánovania je taktiež užitočným hodnotiacim prostriedkom. Bližšie je uvedený v kapitole 5 a podrobne popísaný v Príručke o vytváraní partnerstva (dostupnej na internetovej stránke EQUAL).

9.2 Monitorovanie

Monitoring dáva odpoveď na to, čo sa uskutočnilo. V nadnárodnom partnerstve je dobré, ak je tam schopnosť monitorovať proces, signalizovať napredovanie, zaznamenávať úspechy a včas upozorniť na problémy a na nedostatočné výkony.

Každé nadnárodné partnerstvo EQUAL musí mať plán monitorovania svojich aktivít. Monitorovacie správy sa pripravujú pre nadnárodné stretnutia a následne sa potrebné informácie uvádzajú v správe pre Riadiace orgány.

V nadnárodnom partnerstve sa väčšina informácií distribuuje medzi všetkých partnerov. Spoločný zdroj informácií musí byť organizovaný, prístupný všetkým a bez ohľadu na to, aký je monitorovací systém, musí:

- Spoľahlivo zhromažďovať informácie o zaznamenávať pokroky v zmysle plánovaných výstupov a míľnikov
- Každému partnerovi poskytnúť prístup k informáciám celého partnerstva o pokroku v rámci nadnárodnej spolupráce

Nie je stanovené presný model, ale z prvého kola EQUAL vyšli **dva užitočné príklady dobrej praxe**:

- Najlepším spôsobom organizácie informácií o monitorovaní je ponechať to v kompetencii nadnárodného koordinátora
- Najlepším spôsobom pri výmene informácií je zriadenia internetovej stránky o nadnárodnom manažmente, kde sa informácie budú koncentrovať, kde budú mať všetci partneri prístup a stránka sa tak môže stať fórom pre otvorený dialóg medzi partnermi, môže byť sprístupnená verejnosti, okrem utajených údajov, ako sú rozpočet, ktorý je prístupná len prostredníctvom použitia prihlasovacieho hesla.

9.3 Hodnotenie

Hodnotenie nadnárodnej spolupráce EQUAL musí posudzovať tri oblasti:

- Kvalitu – efektívnosť, s akou sa aktivity plánujú, riadia a vykonávajú
- Pridanú hodnotu – čo sa dosiahlo pri vykonávaní aktivít smerujúcich k cieľom a prijímateľom pomoci
- Dopad – ako realizované aktivity prispeli k ovplyvneniu politiky a praxe na európskej, národnej a miestnej úrovni

Príklad: Spoločný hodnotiaci prístup (DNS 2695 Adaptačná a inovatívna sieť)

Toto nadnárodné partnerstvo spoločne podpísalo dohodu s ďalším nadnárodným partnerstvom pozostávajúcimi z deviatich členov (viac podrobností v ECDB). Myšlienkou je testovanie inovatívnych metód a nástrojov na posilnenie procesu šírenia výsledkov na národnej a medzinárodnej úrovni. Dobrá prax sa hodnotí prostredníctvom:

- Výmeny relevantných správ a dokumentov
- Stretnutia pracovníkov za účelom vytvorenia hodnotiacich nástrojov a metód
- Využitia nadnárodných hodnotiacich a porovnávacích stretnutí prostredníctvom dotazníkov a pozorovania
- Spoločného vypracovávaní priebežných a záverečných správ

Hodnotenie nadnárodného partnerstva

Hodnotenie začína hneď na začiatku nadnárodnej spolupráce. Je súčasťou organizovaného procesu učenia sa a zahŕňa systematické plánovanie, monitorovanie a priebežné posudzovanie cieľov, aktivít a výstupov/výsledkov. Preto, v druhom kole EQUAL, musia nadnárodné partnerstvá plánovať evaluačný cyklus tak, aby bol v súlade so životným cyklom nadnárodného partnerstva.

Projektový cyklus	Cyklus hodnotenia
Prípravná fáza (predtým Akcia 1)	
RP hľadajú partnerov RP vyjednávajú s partnermi Schválené DNS	<ul style="list-style-type: none"> – Zdroje – sú adekvátne ku stanoveným cieľom nadnárodnej spolupráce? – Aktivity a podujatia – sú vhodnou cestou k dosahovaniu cieľov stanovených v DNS a realizujú sa efektívne? – Indikátory – sú SMART?

	<ul style="list-style-type: none"> – Účasť – je účasť v nadnárodnom partnerstve široká a s inkluzívnym charakterom? – Reakcie – viedlo nadnárodné partnerstvo k pozitívnym/užitočným reakciám od ostatných kľúčových partnerov? Prejavujú sa signály v zmenách správania, postojov?
<p>Implementačná fáza (predtým Akcia 2)</p> <p>Nadnárodné partnerstvá začínajú pracovať</p> <p>Práca sa ukončuje</p> <p>Môže sa začať s Akciou 3 – fázou šírenia výsledkov</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Povedomie a učenie – informuje nadnárodné partnerstvo iných ľudí a inštitúcie o nových trendoch vo vývoji spôsobov a myslenia v oblasti trhu práce? – Aktivity – stimulovalo nadnárodné partnerstvo efektívne aktivity v zmysle stanovených cieľov smerujúcich k ovplyvňovaniu politík a praxe na trhu práce? – Dopad – má nadnárodné partnerstvo pozitívny dopad v oblasti, na ktorú sa zameriava (lepšia kvalita práce, zvýšenie zamestnateľnosti robotníkov, zlepšenie príležitostí a sociálnej inklúzie)? <p>Rozhodnutia o type hodnotenia a percenta na jeho výkon z celkového rozpočtu</p> <p>Zfunkčnenie hodnotiaceho plánu Nominovanie externých/interným hodnotiteľov</p> <p>Výkon konečného hodnotenia o realizácii</p>

Ako už vo väčšine nadnárodných partnerstiev býva, priebežné posudzovanie aktivít a dosiahnutých výsledkov, založené na spoločnom plánovaní, priebežných spätných väzbách smerom ku koordinátorom a manažérom nadnárodného partnerstva (samohodnotenie), je najbežnejšie používaný spôsob. Môžu ho vykonávať sami partneri, alebo za pomoci externého hodnotiteľa. Ak externý hodnotiteľ vypracuje hodnotiace kritériá a indikátory v spolupráci s nadnárodnými partnermi, stále je tento prístup nevyhnutný pri samohodnotení.

Príklad: Peer review

(DNS 1007 IRIS)

Táto DNS je postavená na partnerstve Horizon a využíva systém peer review. Princíp je participatívny:

- Partneri spoločne navrhli hodnotiace nástroje a metodológiu
- Každé z RO je, na rotačnom princípe, v úlohe hodnotiteľa

DNS využila nezávislého hodnotiteľa na zabezpečenie metodologickej podpory pri výmene dobrej praxe počas výmenných študijných pobytov, nadnárodných seminárov a stretnutí

riadiaceho výboru.

Peer – niekto na rovnakej úrovni ako vy

Review – revízia, posudok

Vzdelávací prístup

Nadnárodné partnerstvo EQUAL má prospech zo vzdelávacieho hodnotenia. Reflektuje štruktúru strednodobého a záverečného hodnotenia na európskej a národnej úrovni a priebežné hodnotenie, ktoré sa vykoná nezávisle, alebo ako samo- hodnotenie. Či sa použije, alebo nepoužije nezávislý hodnotiteľ, samo - hodnotenie je podstatnou súčasťou EQUAL.

Príklad: Hodnotiace indikátory

(DNS 2886 Plánovanie kvality)

Vybraté ukazovatele pre hodnotenie podľa „Hlasov EQUAL“:

- 1) Dosahovanie cieľov nadnárodného partnerstva Plánovanie kvality priamou výmenou informácií a komunikáciou medzi partnermi
- 2) Potenciálny dopad nadnárodnej práce na národnú a európsku politiku a prax
- 3) Potenciál pre vývoj prístupov, materiálov, školiacich metód používanými spoločne a všetkými partnermi
- 4) Efektívnosť organizácie nadnárodného partnerstva
- 5) Dosiadnutá publicita nadnárodných aktivít

Niekoľko usmernení k hodnoteniu nadnárodného partnerstva

Nie je možné hodnotiť RP a nadnárodné partnerstvo pokiaľ nie je úplne jasné:

- Ciele partnerstva a jeho práce
- Séria cieľov a indikátorov, ktoré môžu preukázať relevantnosť toho, čo sa vykonalo a relevantnosť dopadov

Kľúčové otázky a oblasti skúmania	Koho zapojiť	Možné metódy	Možné indikátory a ciele
Zdroje – sú adekvátne ku stanoveným cieľom nadnárodnej spolupráce?	Tvorcovia politiky (európska a národná úroveň)	Revízia plánov, rozpočtu, správ zo stretnutí	<i>Účasť na plánovaní rozpočtu</i> <i>Výdavky prerozdelené na aktivity</i>
Aktivity a podujatia – sú vhodnou cestou k dosahovaniu cieľov stanovených v DNS a realizujú sa efektívne?	RP a sponzori projektu a podporujúce agentúry (vrátane EK)	Dotazníky Rozhovory	<i>Odsúhlasená oprávnenosť všetkých aktivít</i> <i>Jasný pracovný plán</i> <i>Realizácia pracovných úloh podľa časového harmonogramu</i>
Účasť – je účasť v nadnárodnom partnerstve široká a s inkluzívnym charakterom?	Menežéri programu (RO, NPŠ)	Dotazníky Rozhovory	<i>Partneri so zadefinovanými úlohami a rolami</i> <i>Všetci partneri sú prítomní na stretnutiach</i>
Dopad – má nadnárodné partnerstvo pozitívny dopad na sociálnu inklúziu, rovnosť príležitostí? Dopad na učenie, na stratégiu trhu práce? Preberanie príkladov medzi jednotlivými členskými štátmi?	Partneri RP a vaši nadnárodní partneri	Dotazníky Rozhovory Hodnotiace dotazníky, ktoré sprevádzajú podujatia a výsledky	<i>Partneri prijímajú spoločné metódy a produkty</i> <i>Dokazovanie užitočnosti</i>
Povedomie a učenie –	Špecifické diskriminované	Dotazníky	<i>Všetci partneri sa podieľajú</i>

informuje nadnárodné partnerstvo iných ľudí a inštitúcie o nových trendoch vo vývoji spôsobov a myslenia v oblasti trhu práce?	a vylúčené skupiny	Rozhovory Hodnotiace dotazníky, ktoré sprevádzajú podujatia a výsledky	<i>na šírení výsledkov v partnerských krajinách Pracovné výsledky preložené do iných jazykov cieľom ich šírenia</i>
Proces a manažment – je partnerstvo dobré plánované a riadené?	Partneri RP a vaši nadnárodní partneri	Revízia plánov, rozpočtu, správ zo stretnutí Rozhovory	<i>Práca ukončená načas Práca v zmysle rozpočtu Partnermi zastúpené role</i>
Výsledky a produkty – nakoľko sú kompletne a efektívne?	Partneri RP a vaši nadnárodní partneri	Spoločný posudok Dotazníky Rozhovory	<i>Plánované výsledky a produkty Zaznamenané rozdiely Posúdenie ich kvality a vhodnosti účelu</i>
Budúca spolupráca medzi partnerstvami – je tam predpoklad spolupráce aj po ukončení nadnárodného partnerstva EQUAL?	Partneri RP a vaši nadnárodní partneri	Rozhovory	<i>Prostriedky partnerov na priame použitie materiálov RP Dôkazy meniacej sa politiky a praxe vo svetle partnerských diskusií Partneri identifikujú záujmy vzťahujúce sa k spoločnej práci</i>
Pridaná hodnota nadnárodnej spolupráce - je rozoznateľná v politike a praxi na miestnej, regionálnej, národnej a európskej úrovni?	Partneri RP a vaši nadnárodní partneri Tvorcovia politiky (na európskej a národnej úrovni)	Odkazy na politiku na národnej a európskej úrovni	<i>Dosiahnuté výsledky vs plánované výsledky Dosiahnuté výsledky vs neplánované výsledky Odkazy na dokumenty o politike a praxi</i>

Interné alebo externé hodnotenie?

Veľa partnerov sa spolieha len na interné hodnotenie. Ak sa však plánuje externé hodnotenie, musí sa podľa toho plánovať a j rozpočet

Druh hodnotenia	Kľúčové charakteristiky	Silné stránky	Slabé stránky
Interné	Pracovníci, alebo kľúčoví ľudia z partnerstva navrhnu hodnotenie. Jeho výkon sa rozdelí medzi partnerov, následne výkon overuje jeden zodpovedný, väčšinou ten, ktorého materinským jazykom je pracovný jazyk partnerstva Sem patrí aj systém spoločného posudku, kedy si partneri	Participácia – možnosť zapojiť všetkých zúčastnených v procese	Vyžaduje veľa času – môže sa to zdať ako lacnejšie riešenie, ale tiež ho musí niekto navrhnuť a spravovať a to znamená, že manažér alebo koordinátor projektu majú extra prácu. Kvalita celého výsledku závisí od kvality alebo slabostí v partnerstve. Ak zlyhá jeden z partnerov, výsledok

	navzájom hodnotia postupy a výsledky.		sa odrazí na celkovej snahe.
Externé	Externý hodnotiteľ partnerstvu navrhne hodnotiaci prístup. Toto môže byť hodnotiteľ jedného z partnerov, ktorého materinským jazykom je pracovný jazyk partnerstva.	Prinesie extra vstup do pracovných postupov. Hodnotenie sa musí vykonať podľa partnerstvom schváleného plánu.	Môže byť necitlivé voči cieľom partnerstva. A v nadnárodnom partnerstve je pre jedného človeka ťažké pochopiť kultúrne aspekty, ktoré ovplyvňujú aktivitu každého z partnerov.
Kombinované interné a externé	V nadnárodnom partnerstve je jeden externý hodnotiteľ, ktorý riadi celý proces a vypracováva správy. Partneri sa podieľajú na tvorbe hodnotiaceho systému a poskytujú potrebné materiály. Môže sa využiť aj systém spoločného posudku.	Limituje náklady na externého hodnotiteľa. Môže sa stať súčasťou vzdelávacieho plánu partnerstva. Systém spoločného posudku, ktorý riadi hodnotiteľ je veľmi efektívny	Je ťažké ho spravovať pokiaľ nie je externý hodnotiteľ úplne zapojený do partnerstva.

Sumár a zoznam skratiek

Oficiálny sumár EQUAL je dostupný a spravovaný na stránke Európskej komisie. Sumár obsahuje popis žargónu a terminológie EQUAL. Je preložený do jazykov Európskej Únie. Ponúkame prehľad niekoľkých skratiek, použitých v tejto príručke a ku ktorým je možno potrebné detailnejšie objasnenie.

Skratka	Termín	Vysvetlenie
DRP	Dohoda o Rozvojovom Partnerstve	Dohoda, ktorú podpíšu všetci partneri a ktorá popisuje pracovnú stratégiu a zdroje vložené partnermi
RP	Rozvojové Partnerstvo	Národný projekt EQUAL
ECDB	Equal Common Database	Internetová databáza evidujúca všetky RP EQUAL
ESF	Európsky Sociálny Fond	Jeden z Európskych štrukturálnych fondov. ESF zaoberajúci sa rozvojom ľudských zdrojov – zahŕňa IS EQUAL – je riadený na národnej úrovni
ETCIM	EQUAL Transnational Cooperation Module	internetový nástroj slúžiaci pre všetky nadnárodné partnerstvá slúžiaci k tvorbe

		a odsúhlaseníu ich DNS
ESZ	Európske stratégie zamestnanosti	Stratégia EÚ, ktorá členské štáty zaväzuje k aktívnejším prístupom v politikách trhu práce
RO	Riadiaci orgán	Útvar členského štátu zodpovedný za správu IS EQUAL
NAPZ	Národný akčný plán zamestnanosti	Odpoveď členských štátov na ESZ, definujúca napĺňanie cieľov ESZ prostredníctvom národných politík
NPŠ	Národná podporná štruktúra	Útvar členského štátu, ktorého zodpovednosťou je každodenné podpora a monitoring RP EQUAL
DNS	Dohoda o nadnárodnej spolupráci	Zmluva, ktorú každé RP pripravuje so svojim nadnárodným partnerom a ktorú musí schváliť každý relevantný RO

Príloha ďalších vysvetlení a príkladov

1) Iniciatíva Spoločenstva EQUAL

1) ESZ, so základmi v Luxemburskom summite v roku 1997, ponúka praktický rámec pre Európsku stratégiu trhu práce. Široko formulované priority ESZ sa každoročne aktualizujú formou Európskych smerníc zamestnanosti, založenej na troch cieľoch:

- **Plná zamestnanosť**
- **Kvalita a produktivita práce**
- **Kohézia a inkluzívny trh práce**

Tri ciele sa dosahujú prostredníctvom 10 smerníc.

Tieto smernice sa následne zapracujú do Národného akčného plánu zamestnanosti, ktorý reflektuje štátom navrhnuté aktivity na vytvorenie väčšieho počtu kvalitnejších pracovných miest v danom roku.

Viac informácií o ESZ získate na [internetovej stránke Európskej komisie](#).

2) Deväť tematických okruhov EQUAL

- a) Uľahčenie prístupu a návratu na trh práce pre tých, ktorí majú ťažkosti s integráciou a reintegráciou na trh práce
- b) Boj proti rasizmu a xenofóbii vo vzťahu k trhu práce
- c) Vytváranie podnikov a procesov na tvorbu nástrojov potrebných k zakladaniu podniku a identifikácia nových možností zamestnávania vo vidieckych a mestských oblastiach.
- d) Posilňovanie sociálnej ekonomiky (tretieho sektora) najmä verejnoprospešných služieb so zameraním na zvyšovanie kvality pracovných miest.
- e) Podpora celoživotného vzdelávania a inkluzívnej pracovnej praxe, ktoré podporujú prijímanie do zamestnania tých, ktorí trpia diskrimináciou a nerovnosťami na trhu práce

- f) Podpora adaptability podnikov a zamestnancov voči štrukturálnym ekonomickým zmenám a voči informačným a iným novým technológiám
- g) Zosúladienie rodinného a pracovného života ako aj re-integrácia mužov a žien na trh práce vyvíjaním flexibilnejších a efektívnejších foriem organizácie práce a podporných služieb
- h) Znižovanie rozdielov medzi pohlaviami a podporovanie pracovnej desegregácie
- i) Žiadatelia o azyl – sprístupnenie trhu práce, vzdelávacie aktivity, ktoré využijú po návrate do vlasti

3) Porovnávací tabuľka k dokumentom – ESZ a Témy EQUAL

Európska stratégia zamestnanosti na rok 2004 (ESZ) priority pre aktivity (smernice)	Deväť tém EQUAL prepojených na priority ESZ v oblasti ľudských zdrojov
<ul style="list-style-type: none"> – Aktívne a preventívne opatrenia voči nezamestnanosti a neaktívnych – Posilnenie podnikania a podpora tvorby podnikov – Lepšie a vyššie investície do ľudského kapitálu a stratégií pre celoživotné vzdelávanie – Adresovanie zmien a podpora prispôsobivosti v práci – Zvyšovanie pracovných príležitostí a podpora aktívneho starnutia – Rovnosť pohlaví – Podpora integrácie a boj proti diskriminácii ľudí a znevýhodnených jednotlivcov na trhu práce – Zvyšovanie atraktivity práce – Transformácia nedeklarovanej práce na legálny pracovný pomer – Podpora pracovnej a geografickej mobility 	<ul style="list-style-type: none"> a) Uľahčenie prístupu a návratu na trh práce pre tých, ktorí majú ťažkosti s integráciou a reintegráciou na trh práce b) Boj proti rasizmu a xenofóbii vo vzťahu k trhu práce c) Vytváranie podnikov a procesov na tvorbu nástrojov potrebných k zakladaniu podniku a identifikácii nových možností zamestnávania vo vidieckych a mestských oblastiach. d) Posilňovanie sociálnej ekonomiky (tretieho sektora) najmä verejnoprospešných služieb so zameraním na zvyšovanie kvality pracovných miest. e) Podpora celoživotného vzdelávania a inkluzívnej pracovnej praxe, ktoré podporujú prijímanie do zamestnania tých, ktorí trpia diskrimináciou a nerovnosťami na trhu práce f) Podpora adaptability podnikov a zamestnancov voči štrukturálnym ekonomickým zmenám a voči informačným a iným novým technológiám g) Zosúladienie rodinného a pracovného života ako aj re-integrácia mužov a žien na trh práce vyvíjaním flexibilnejších a efektívnejších foriem organizácie práce a podporných služieb h) Znižovanie rozdielov medzi pohlaviami a podporovanie pracovnej desegregácie
	<p>Nie je zahrnuté v ESZ, ale je tiež prioritou EQUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> i) i) Žiadatelia o azyl – sprístupnenie trhu práce, vzdelávacie aktivity, ktoré využijú po návrate do vlasti

- 4) Mechanizmus posilnenia kvality nadnárodných aktivít medzi RP a výstupy EQUAL zahŕňajú:
- a) Podpora a asistancia počas Akcie 1 – pomoc pri ex-ante identifikácii vhodných nadnárodných partnerov (aspoň jedného) a príprava návrhu dohody o nadnárodnej spolupráci. Sem patrí aj poradenstvo a umožnenie vstupu do databázy RP vo všetkých členských štátoch.
 - b) Predčasné plánovanie nadnárodného programu a aktivít, ktoré zahŕňajú výmenu skúseností, vzdelávanie, prenosu dobrej praxe v rámci DNS.
 - c) Synchronizácie implementácie národných programov EQUAL s cieľom zabezpečiť efektívnu nadnárodnú spoluprácu.

- d) Pracovný program pre Implementačnú etapu (Akciu 2) tak na národnej, ako aj na nadnárodnej úrovni, ktorý zabezpečí participáciu všetkých partnerov.
- e) S dôrazom na šírenie výsledkov na horizontálnej aj vertikálnej úrovni, vývoj stratégie šírenia výsledkov v každom partnerstve s cieľom maximalizovať dopad na vývoj národnej politiky.

2) Nadnárodná spolupráca

- 1) Niektoré zo špecifických mechanizmov a nástrojov, ktoré boli zapracované do iniciatívy EQUAL s cieľom pomôcť RP a účastníkom prekonať ťažkosti pri zakladaní a udržiavaní nadnárodného partnerstva sú:
 - Synchronizácia časového harmonogramu vo všetkých členských štátoch v zmysle sprístupnenia nadnárodného okna (1. január 2005) s cieľom poskytnúť podporu pri koordinácii nadnárodných aktivít
 - Závazok Riadiacich orgánov členských štátov spoločne diskutovať ešte predtým, než dôjde k schváleniu Dohody o nadnárodnej spolupráci
 - Podpora zo strany NPŠ pri rozvíjaní národných a nadnárodných partnerstiev a im pridružených pracovných programov
 - Finančná podpora a poradenstvo počas prípravnej etapy pri efektívnom vyhľadávaní nadnárodných partnerov na vytvorenie kvalitných DNS.
 - Komisia bude:
 - o Poskytovať elektronický prístup do databázy na vyhľadávanie nadnárodného partnera a aktivít
 - o zabezpečovať elektronickú platformu na zabezpečenie predstavenia, aktualizovania nahliadania do DNS
 - o zriadi fórum na výmenu dobrej praxe v nadnárodnej spolupráci
 - Účasť RP na tematických sieťach

- 2) Matica, ilustrujúca formálne a neformálne nadnárodné prepojenia medzi organizáciami a jednotlivcami zohrávajúcimi rôzne role v účastniacich sa RP
 Nasledovný model ilustruje jednoduchý model nadnárodného partnerstva, v ktorom spolupráca zahŕňa prepojenie aj na iných aktérov, nie len na členov RP.

RP1	DP2							
	Preds	koord	škol	MA	O	As zam	školení	MSZ
Predseda/koordinátor RP		X						
Koordinátor DNS		X						
školiaci subjekt			X					
miestna autorita								
Odbory					X			
asociácia zamestnávateľov			X					
školení			X				X	
miestne služby zamestnanosti					X	X		X

3) Model 1: Výmena informácií a skúseností

Tento model obyčajne predstavuje začiatok nadnárodnej spolupráce a tiež pomenúva ostatné modely. Partneri si vymieňajú informácie o svojich stratégiách a aktivitách. V tomto štádiu partneri nedefinujú konkrétne ciele svojej spolupráce.

Napríklad: dve, alebo viac RP (z rôznych členských štátov) sa zameriava na vyhľadávanie školiacich prostriedkov na pomoc znevýhodneným skupinám opätovne ich integrovať na trh

práce. Súčasťou ich nadnárodnej spolupráce je výmena informácií o sebe, svojom zameraní, prístupoch vo vývoji školiacich metód. Zriedkavo tu dochádza k výmene skúseností.

Tento prístup v nadnárodnej spolupráci napomáha RP určovať štandardy pre vlastné aktivity a ciele.

4) Model 2: paralelný vývoj inovatívnych prístupov

Tu sa partneri delia o spoločne konkretizované ciele, pracujú však pomerne nezávisle (paralelne) na spoločnom ciele. Výmena skúseností sa vzťahuje viac na cieľ a nie je taká všeobecná, ako v prvom modeli. Napomáha to vývoju inovatívnosti v rámci spoločne zadefinovaného cieľa.

S odkazom na predchádzajúci model, dve alebo viac RO systematicky posudzuje a hodnotí aktivity toho druhého a tak stanovuje spoločný cieľ. Pri dosahovaní cieľov a vývoji školiacich metód pracujú partneri nezávisle. Po odsúhlasovaní spoločných cieľov môže dôjsť k výmene know-how.

Tento model prináša niečo viac, ako len určovanie štandardov pre vlastné aktivity.

5) Model 3: Import, export a prispôsobovanie nových prístupov v nových podmienkach

Tento model je pokračovaním paralelného vývoja v Modeli 2, ktorý vstupuje do hry v štádiu, keď je evidentné že v priebehu nadnárodnej spolupráce jedno z partnerstiev našlo riešenie pre „svoj problém“. V tom prípade nadnárodná spolupráca partnerom umožňuje nahliadnutie do „vlastníctva“ partnera.

V kontexte predchádzajúceho modelu 2, dve alebo viacero RP sa rutinne delia o výsledky vývoja školiacich metód a všetci majú prospech zo vzájomného učenia sa a výmeny skúseností vyúsťujúcich do modifikácie obsahu a prístupu vo formovaní školiacich metód. V tomto prípade, jedno RO vytvorí školiaci model, ktorý ďalšie RP využije a použije pri hľadaní ďalších vylepšení danej metódy.

Tento model nadnárodnej spolupráce zahŕňa „zatieňovanie“, hlavne v prípadoch, kedy jeden alebo viacerí partneri prenášajú skúseností a know-how od iného, ktorý už má rozsiahlu skúsenosť v danej oblasti.

6) Model 4: spoločný vývoj produktov a systémov – rozdelenie úloh so spoločným cieľom

Tento model vychádza z partnerstiev, ktoré už existujú určitú dobu. Zahŕňa spoločné vnímanie problému a úmysel nájsť jeho spoločné riešenie, s uvedomelým využitím individuálneho potenciálu. Rozdelené sú kroky na riešenie problematiky, ako sú aj prerozdelené úlohy medzi nadnárodných partnerov.

Dvaja, alebo viacerí partneri sa dohodnú na spoločných cieľoch a spoločnom vývoji školiacej metodológie. Priebežne pracujú na hľadaní jedného riešenia formou rozdelenia si úloh podľa svojho profesionálneho zamerania. V tomto prípade je dobré formovať nadnárodné partnerstvo s takým partnerom, ktorý má primerané skúsenosti a vedomosti. To smeruje k tomu, že každé RP si musí naformulovať spoločný cieľ tak, aby zodpovedal vlastným a miestnym potrebám. Potrebu takéhoto formulovania cieľov je potrebné mať na pamäti od začiatku, keď sa o spoločných produktoch a systémoch s potenciálnym nadnárodným partnerom ešte len diskutuje.

V tomto prípade je nadnárodné partnerstvo podobné „twinningu“, kedy dvaja alebo viacerí partneri spoločne hľadajú a získavajú prospech zo spoločnej práce a spoločných vzťahov. Keďže partnerstvo pretrváva, môže sa stať, že prospech sa dosiahne po dlhšom čase, po termíne pôvodne stanoveného rámca.

7) Model 5: Výmena škooliteľov/školiacich/ostatných aktérov

Výmena školiteľov/školiacich/ostatných aktérov v nadnárodnom partnerstve je aktivitou, alebo podmodelom, ktorý sa paralelne objavuje pri predchádzajúcich štyroch modeloch. Tieto aktivity sa musia realizovať v rámci študijnej cesty (inak spadajú do prvého modelu spolupráce). Musia byť presne zadefinované špecifické ciele výmeny vzťahujúce sa na ďalší vývoj smerom k spoločným nadnárodným cieľom.

Nadnárodná spolupráca má prospech z výmeny pracovníkov (školiteľov, tvorcov metodológie, školených) medzi nadnárodnými partnermi, napríklad: testovanie a overovanie spoločne vytvorených produktov/systémov. Výmena pracovníkov je užitočná aj pre spoločné formovanie metodológie.

- 8) Niektoré z RP majú špecifickú predstavu o partneroch na spoluprácu z iného členského štátu. Je to prípad, keď chce RP pracovať vo veľmi špecifickej oblasti, alebo s presne definovanou znevýhodnenou skupinou. Okrem toho, partnerstvo medzi RP rôznych členských štátoch nemusí byť založené na spolupráci v rámci rovnakej tematickej oblasti. Spoločná práca na hľadani riešenia rovnakého druhu problému, s rovnakou cieľovou skupinou môže byť ďalším dôležitým zameraním. Všetky témy EQUAL sa musia pri plánovaní nádnárodnosti a hľadani partnerov zohľadniť.
- 9) Pri definovaní stratégií budú RP spadať pod niektorú z tém, ktoré si zvolili ich členské štáty. Pri výbere nadnárodného partnerstva si RP vyberie partnera zameraného na rovnaký tematický okruh z iného členského štátu. Tematická priorita by nemala pôsobiť limitujúco, ale podporovať spoločné ciele pri formovaní Dohody o nadnárodnom partnerstve a pracovnej stratégie.

Iniciatíva EQUAL má deväť tematických okruhov. Všetky členské štáty si museli prioritne vybrať niektorú/niektoré z tém, vrátane žiadateľov o azyl. Väčšina členských štátov si vybrala len niekoľko tematických okruhov. Niektoré štáty (Česko, Nemecko, Grécko, Holandsko a Portugalsko) sa rozhodli zapojiť do všetkých deviatich tém. Kompletný zoznam tematických okruhov v jednotlivých členských štátoch je v kapitole 1.

- 10) Skutočne efektívna nadnárodná spolupráca a partnerstvo sú nákladné, čo sa týka ľudských aj finančných zdrojov a toto môže limitovať dosahované ciele. Manažéri partnerstva spolu s nadnárodnými partnermi musia pozorne posúdiť náklady na čas a financie na realizáciu cieľov a musia byť pripravení na modifikáciu cieľov tak, aby boli dosiahnuteľné.
- 11) Čas určený na dosiahnutie výsledkov je ďalším limitujúcim faktorom. Realizácia pracovného programu sa uskutočňuje v rámci implementačnej etapy po dobu 2 – 3 rokov. Šírenie výsledkov aktivít môže byť súčasťou implementačnej etapy, ale aj ako separovaná fáza, realizovaná paralelne s implementáciou inovatívnych postupov. Vývoj a testovanie príkladov novej praxe, systémov a produktov si vyžadujú čas a extra čas na šírenie výsledkov a ich zapracovanie do politík. RO si musia stanoviť reálne ciele.
- 12) Veľký rozdiel v miestnych komunitách, regiónoch a členských štátoch v Európe sú príležitosťou na vzájomné učenie sa a sú základom pre napĺňanie princípu nádnárodnosti. Rozdiely však môžu spôsobiť aj problémy, hlavne tým, ktorí nie sú ešte oboznámení s nadnárodnou spoluprácou v európskom kontexte. Kultúrne, jazykové rozdiely a rozdiely v prístupoch môžu zapríčiniť predlžovanie realizácie a dosahovania cieľov. Predchádzajúca skúsenosť s nádnárodnosťou je obrovskou výhodou – viete, čo môžete očakávať. Ak vám táto skúsenosť chýba je dôležité viesť potenciálnym nadnárodným partnerom intenzívne dialógy, precízne plánovať pracovnú stratégiu v začiatočnom štádiu (počas Akcie 1), čo umožní ľahšie prekonanie potenciálnych ťažkostí.

3) Príprava na nadnárodnú spoluprácu

- 1) Hypotetický, nižšie uvedený príklad sumarizuje odpovede projektových promotérov na vyššie uvedené kľúčové otázky. Pre EQUAL budú musieť byť tieto otázky komplexnejšie, nakoľko EQUAL podporuje nadnárodné prepojenia na viacerých úrovniach a medzi veľkým počtom aktérov.

Príklad prvého náčrtu nadnárodných aspektov

V našom projekte na miestnej/regionálnej úrovni navrhujeme:

- 1) Vytvoriť interaktívny balík programov podporujúcich zamestnanosť a integráciu postihnutých jednotlivcov do malých a stredných podnikov
- 2) Balík sa bude orientovať na majiteľov malých a stredných podnikov a poradcov pracujúcich pre zamestnanecké organizácie.
- 3) Finančné a podporné možnosti spojené s takýmito programami zamestnanosti sú nízke a majitelia malých a stredných podnikov o nich málo vedia. Projekt nám pomôže vytvoriť užšie vzťahy medzi MaSP a zamestnávateľskými agentúrami, čo by malo viesť k zabezpečeniu priebežných tréningových kurzov.
- 4) Projekt je inovatívny, pretože sa zameriava na zabezpečenie informovanosti o nových programoch pre novú cieľovú skupinu novým spôsobom, ktorý užívateľom umožní vykalkulovať si svoj potenciálny finančný prospech.

Nadnárodné aspekty:

- 5) Samotný balík bude obsahovať dôležité nadnárodné aspekty, keďže našim cieľom je poskytnúť príklady, nakoľko sú tieto schémy úspešné inde (v iných členských štátoch) a okrem toho, balík bude prístupný vo viacerých jazykoch (napr. v jazyku každého z partnerov).
- 6) Na produkte bude pracovať nadnárodný tím, ktorý si bude vymieňať informácie a know-how a spoločne pracovať na komparatívnej štúdii. Uskutoční sa aj študijná návšteva a produkt sa prispôbi kontextu každého účastniaceho sa členského štátu a taktiež bude otestovaný a rozšírený v rámci účastniacich sa členských štátov.

7) 2) Kontrolný list k požadovaným zdrojom

Zdroje a podmienky	Existujúce	môžu sa objaviť	nemôžu sa objaviť
Tím partnerstva, v ktorom majú členovia primerané schopnosti, vedomosti a skúsenosti	()	()	()
Tím vedúcich partnerov, pripravených venovať svoj čas, hosťovať nadnárodné návštevy a dobre informovaných o všetkých aspektoch nadnárodnej spolupráce	()	()	()
Dostatočný časový priestor potrebný pre nadnárodné záležitosti ako aj na ostatné aktivity RP	()	()	()
Jazykové schopnosti a dostupnosť prekladateľov/tlmočníkov	()	()	()
Kancelárske vybavenie a komunikačný systém (telefóny, fax, e-mail, PC s prístupom na internet, , kopírka)	()	()	()
Angažovanosť kľúčových jednotlivcov (výkonný riaditeľ, senior manažérov, ostatných kľúčových zamestnancov)	()	()	()
Riadiaci výbor RP ktorý tvoria – podporovatelia, organizácie, ktoré majú záujem o nadviazanie spolupráce, poskytnutie zdrojov, podporu vašej nadnárodnej spolupráce	()	()	()
Mechanizmus presunu skúseností a výsledkov nadnárodnej práce na všetkých partnerov a účastníkov RP a umožniť im účasť na nadnárodnom vzdelávacom procese.	()	()	()

POZNÁMKA: Pre vyhľadávanie nadnárodných partnerov prostredníctvom Spoločnej databázy EQUAL a registráciu Dohody o nadnárodnom partnerstve je nevyhnutný prístup k internetu.

3) Kontrolné otázky vo vzťahu k potenciálnym partnerom

- Aké vlastnosti (organizačné, historické, k aktivitám sa vzťahujúce, skúsenosti) by mal mať potenciálny partner?
- Čím špecifickým (vedomosti, skúsenosť, poznatky) by mal potenciálny partner prispieť v zmysle vašich očakávaní?
- Požadujete, aby mal potenciálny partner predchádzajúce skúsenosti s nadnárodnou prácou?
- Existujú nejaké špecifické kritériá, ktoré by mal potenciálny partner splniť, ako napr.: lokalizácia, spoločný jazyk, skúsenosť so spoluprácou s malými a strednými podnikmi?
- Čo môžete vy a vaše RP potenciálnemu partnerovi ponúknuť?

4) Profil vášho vedúceho partnera

Kritérium	Preferencia čoho	Postačujúce
<ul style="list-style-type: none"> • Krajina • Typ organizácie, veľkosť • Zameranie na trhu práce (problém, bariéry, dynamika) • Témy EQUAL • Prístup • Sektor • Oblasť spolupráce • Skúsenosť v danej oblasti/téme • Oblasť hľadaných nadnárodných aktivít • Predchádzajúce nadnárodné skúsenosti • Pracovný jazyk • Ďalšie organizácie v miestnom partnerstve/riadiacom výbore 		

5) Prekonávanie kultúrnych rozdielov

- Buďte prístupní. Akceptujte, že existujú aj iné formy práce. Buďte trpezliví.
- Vopred sa snažte získať informácie o krajine a kultúre vášho partnera a nie iba počas oficiálnych stretnutí. Zdrojmi informácií sú: verejné knižnice, inštitúcie

ako Britská Rada, Goetheho inštitút, Taliansky kultúrny inštitút, Francúzska aliancia, Medzinárodné obchodné komory a iné špecializované inštitúcie (Európske centrum pre rozvoj a pracovný tréning, Európska tréningová nadácia) atď.

- Nespoliehajte sa iba na písomnú komunikáciu. Angažujte sa do diskusií. Nepoužívajte stopky na dodržiavanie času. Buďte citliví voči formálnym a neformálnym kultúrnym rozdielom v iných členských krajinách.
- Dohodnite sa na spoločnom pracovnom jazyku. Často je to angličtina, ale uveďte si, že aj francúzština je hlavným cudzím jazykom pre veľa partnerov z južnej Európy.
- Uistite sa, že máte dostatočné jazykové schopnosti. Ak je to potrebné, zabezpečte si preklady a tlmočenie (naplánujte si to aj v rozpočte. Je to nákladná položka). Buďte kreatívni v získavaní pomoci, napr. cez osobné stretnutia, miestnych jazykových lektorov a študentov.
- S vašimi partnermi diskutujte čo sa skrýva pod vašou predstavou. Vytvorte zoznam termínov, používajte grafické náčrty ak to pomôže predchádzať nedorozumeniam v neskoršom štádiu.
- Ak predsedáte stretnutiu, uistite sa, že všetci rozumejú a stíhajú sledovať diskusiu. Pravidelne sumarizujte, čo bolo povedané a overte, či to účastníci aj porozumeli. Hlavné myšlienky napíšte na poznámkovú tabuľu. Uistite sa, že všetci dostanú dostatok časového priestoru na to, aby vyjadrili svoj názor.
- Nikdy nepodceňujte dôležitosť a vplyv jazyka, hlavne ak nie je vaším materinským.
- Vaším partnerom objasnite povahu vašej organizácie a dozvedajte sa o ich organizácii.
- Nebojte sa na stretnutiach prehovoriť a vyjadrovať vaše pochybnosti. Majte na pamäti, že stretnutia sú najpriamejším spôsobom vyjasňovania si cieľov a objavovania rozdielov v názoroch. To predchádza frustráciám v neskoršom štádiu.
- Objasnite silné stránky vášho RP a krajiny.

6) Do úvahy prichádza použitie týchto typov seminárov:

- **Seminár prenosu skúseností**, ktorý skúma skúseností tých, ktorí realizovali interkultúrne projekty, strávili istý čas v zahraničí, zúčastnili sa interkultúrnych negácií.
- **Informačne orientované semináre** nie sú seminármi v pravom zmysle slova, ale väčšinou majú podobu prednášok poskytujúcich všeobecné informácie o vierovyznaní, etnických rozdieloch kultúrnych regiónov, tak ako o podnebí, politickom a sociálnom kontexte.
- **Semináre orientované na vzory správania** – radia ako sa správať, najlepšie v rámci pravidla „čomu by sme sa mali najlepšie vyhnúť“, napríklad: ak v Grécku niekomu ponúknete otvorenú dlaň („moutza“) považuje sa to za urážku.
- **Semináre zamerané na sebareflexiu** pomáhajú zažiť a pochopiť reakcie jednotlivcov na zahraničné aspekty a špecifické kultúrne normy a hodnoty, ktoré sú základom reagovania jednotlivcov (prostredníctvom praktických cvičení).
- **Semináre na pochopenie** zahraničnej kultúry dávajú do kontrastov kultúrne štandardy, ktoré regulujú spoluprácu medzi partnermi. Kultúrne štandardy sa

definujú ako „všetky spôsoby vnímania, myslenia, posudzovania a reagovania, ktoré sa považujú za normálne, typické a prijateľné pre danú majoritnú spoločnosť“ a podľa ktorých sa posudzuje a reguluje správanie jednotlivca.*

* Thomas, A. (Hrsg.) (1993). Kulturvergleichende Psychologie. Gottingen: Hogrefe.

7) Duchovný majetok a užívateľské práva tretej strany

RO sa musia uistiť, že všetky dosiahnuté výsledky (produkty, nástroje, metódy) budú zverejnené, plne k dispozícii tretej strane, výhradne pre ich vlastné použitie. Táto povinnosť sa vzťahuje taktiež na výsledky spoločných nadnárodných aktivít. Majte na mysli, že legislatíva a zákony týkajúce sa predaja produktov z financovaných aktivít (a duchovný majetok) nie sú v rámci EÚ rovnaké. Avšak, podľa Nariadenia o štrukturálnych fondoch, príjem z predaja, služieb počas zmluvného obdobia predstavuje príjem o ktorý je čiastka spolufinancovania z ESF redukovaná. Preto, ak by vaše výsledky mali mať komerčnú hodnotu a ak plánuje komerčne šíriť svoje výsledky, treba usmernenie hľadať u vášho RO.

4 Hľadanie nadnárodných partnerov

1) Pri organizácii svojho hľadania zvážte nasledujúce otázky:

- Kto je, v rámci vášho RP, zodpovedný za koordináciu tejto práce a aký mandát sa komu má udeliť?
- Kto je zodpovedný za prípravu kontraktov?
- Ako a s akými zdrojmi sa uskutoční výskum?
- Na základe akých kritérií a kým budú partneri vybratí?
- Aké sú predpokladané termíny v jednotlivých štádiách úloh?

2) Pri vyhľadávaní v ECDB budete môcť použiť:

Vyhľadávanie fultextom: umožňuje vám vyhľadávanie na základe skupín písmen (kľúčových slov) vo všetkých poliach databázy. Tento systém vám taktiež umožňuje vyhľadať dané slovo v konkrétnom poli (napr. v časti Opis RP, Ciele RP). Ak chcete upresniť vyhľadávanie po prvom pokuse, môžete použiť iné kritériá.

Kombinované/pokročilé vyhľadávanie: umožňuje vyhľadávanie podľa presnejších kritérií, kombináciou rôznych filtrov s fultextovým vyhľadávaním. Napríklad, hľadáte slovo „vylúčenie“ v časti „Opis RP“ (fultextové vyhľadávanie) ale iba medzi anglickými a francúzskymi RP, ktoré pôsobia v téme „Uľahčenie prístupu na trh práce“ (kombinované/pokročilé vyhľadávanie). Rozdiel medzi kombinovaným a pokročilým vyhľadávaním je v množstve použiteľných filtrov.

3) Tipy na pomoc pri používaní ECDB

- Uistite sa, že jasne formujete nevyhnutné charakteristiky, ktoré by ste radi našli u potenciálneho nadnárodného partnera a v jeho pracovnom programe. Začnite s čo najširším vyhľadávaním, aby ste nevyhlúčili potenciálne zaujímavých partnerov.
- Predchádzajúce usmernenia EQUAL odporúčali, aby si RP hľadali partnerov pôsobiacich v rovnakom tematickom okruhu. Skúsenosti dokazujú, aby ste sa o možnostiach rozvoja nadnárodnej spolupráce pokúšali myslieť kreatívne. Podobné aktivity možno nájsť vo viacerých témach v závislosti od zamerania jednotlivých členských štátov v danej téme.
- Buďte si vedomí skutočnosti, že klasifikácie problémov v rámci všetkých deviatich tém EQUAL sú v jednotlivých členských štátoch odlišné. Napríklad: tréning pre jednotlivcom s postihom sa môže hodiť do viac ako jednej témy.
- Majte na pamäti, že partnerstvo je kreatívnejšie a inovatívnejšie ak partneri *nie* sú úplne podobní a majú *rozdielnu* skúsenosť (ale spoločné ciele).
- Pozor, pri vyhľadávaní v angličtine alebo francúzštine môže byť vyhľadaný výsledok iba sumárom zaevidovaného originálu.
- Buďte opatrní pri interpretácii výsledkov vyhľadávania, pretože niektoré slová majú v rôznych jazykoch viacero významov. Využite Sumár na internetovej stránke EQUAL.
- Buďte pripravení použiť telefón, fax, e-mail s cieľom vyžiadania si objasnení od iných RP
- Neočakávajte vyhľadanie rovnakého partnerstva pracujúceho na rovnakom probléme a rovnakým spôsobom. Ak tak urobíte, opýtajte sa sami seba, či spolupráca s takým partnerom bude naozaj cenná.

4) Na základe Programových dokumentov EQUAL, každý členský štát si určil svoj finančný limit výdavkov RP na prípravnú etapu (Akciu 1). V niektorých krajinách môžu RO použiť 40 000 EUR na poznávacie výjazdy ako súčasť vytvárania nadnárodnej spolupráce. V iných prípadoch sú limity nižšie v hodnote 10 000 EUR. Toto majte pri plánovaní poznávacích výjazdov na pamäti, nakoľko zdroje perspektívnych partnerov môžu byť viac obmedzené, ako tie vaše. Taktiež je odlišná aj výška spolufinancovania, čo tiež ovplyvňuje túto dynamiku. Pre detailnejšie informácie o konkrétnom členskom štáte nahliadnite do sekcie špecifické informácie o nádnárodnosti k jednotlivým krajinám na [stránke EQUAL](#), ktoré sú dostupné od konca roku 2004.

5) Niekoľko tipov na prípravu úvodného stretnutia s potenciálnymi partnermi:

- Najlepší spôsob, ako spoznáte svojho partnera, je osobné stretnutie, na ktorom sa viac dozviete o povahe organizácie partnera a systéme, v ktorom sa pohybujú. A čo je najdôležitejšie, máte priestor na diskusiu a vznášanie otázok.
- Doprajte si čas na vypočutie každého. Využite tento priestor na spoznávanie

cieľov a metód rôznych rozvojových partnerov a čo majú spoločné.

- Uistite sa, že sa stretnete s ľuďmi, ktorí majú rôzne role a sú z rôznych organizácií a ktorí budú kľúčovými aktérmi pri fungovaní partnerstva – nie iba konzultantmi, sekretariátom RP, alebo predstaviteľmi sponzorov.
- Pred stretnutím si prepošlite písomné materiály – informácie o vašom RP a jeho stratégii, ako aj o príčinách diskriminácie a vylúčenia, národných/regiónálnych školeniach v problematike politik zamestnanosti, s ktorými sa vaše RP hodlá zaoberať, mapovanie kľúčových aktérov RP a k nim prislúchajúcich regiónálnych/sektorových politik.
- Majte na pamäti, že výrazy ako školenie, vzdelávanie, výmenný pobyt, vedenie či trh práce môžu v rôznych krajinách pokrývať rozličné aspekty.
- Hľadajte partnerov, ktorí budú kompatibilní v : hlavnom ciele a kľúčových aktivitách participujúcej inštitúcie, očakávaniach týkajúcich sa výstupov pri nadnárodnej práci, motivácii a zaangažovanosti v nadnárodnej práci, pracovnom štýle a postojoch, použití spoločného pracovného jazyka.

6) Rozhodnutie o nadnárodnom partnerovi sa musí zakladať na:

- Pochopení cieľov navzájom a vnímanie kľúčových faktorov a limitov v rámci jednotlivých aktivít.
- Vzájomnom pochopení kultúr, legislatívy a obchodných vzťahov
- Vzájomnom oboznámení sa s organizačnou štruktúrou a procesmi.
- Podobnosti v skúsenostiach na podporu inovatívnosti, vyvarujte sa tendencie hľadať organizácie, ktoré sú veľmi podobné tej vašej.
- Dohode v oblasti testovaných komunikačných prostriedkoch
- Založení dobrých vzťahov

7) Ak plánujete prvé stretnutie s jedným, alebo viacerými partnermi, ako hostujúca organizácia by ste nemali zabúdať na:

- Zváženie zorganizovať oficiálnu recepciu, ktorou by sa zvýraznilo miestne povedomie o stratégii RP a viedlo k užšiemu prepojeniu kľúčových partnerov vášho RP.
- Skutočnosť, že návštevníci sú vopred informovaní (cesta, ubytovanie, agenda stretnutia) a že sa jasne dohodlo a pochopilo, kto bude čo financovať.
- Starostlivé zorganizovanie stretnutia – uistiť sa, aby bolo podľa pracovného postupu k dispozícii všetko nevyhnutné vybavenie, a že celý plán vyhovuje tak formálnym, ako aj neformálnym účelom.
- Zváženie zamestnania externého experta, ktorý by viedol diskusiu. Ak sa tak rozhodnete, musí byť oboznámený/á vopred.
- Starostlivé plánovanie agendy, aby sa každému bodu venoval dostatočný časový priestor na diskusiu a aby všetci účastníci mali možnosť intervenovať.
- Každému z účastníkov sa musí poskytnúť priestor na to, aby sa predstavil a táto aktivita by sa mala uskutočniť na začiatku stretnutia. Týmto sa zabezpečí, že každý účastník prehovorí a posilní sa tak súdržnosť skupiny.

- Uistiť sa, že agenda ráta s tým, aby váš perspektívny partner mal priestor na prezentáciu svojich zámerov a potrieb.
- Využitie stretnutí a agendy na identifikovanie zdrojov dostupných pre potenciálneho partnera, ktoré je potrebné získať a na diskusiu o problémoch, ktoré je potrebné vyriešiť.
- Ukončenie stretnutia s náčrtom predbežného pracovného programu, aktivít a procesov, ktoré je nutné uskutočniť
- Snažiť sa vypracovať a distribuovať písomné zhrnutie hlavných rozhodnutí plynúcich zo stretnutia čo najskôr, pretože písomný záznam môže pomôcť pri prekonávaní nedorozumení vznikajúcich v dôsledku jazykových bariér.

8) Prístupové krajiny v septembri 2004 – Bulharsko, Rumunsko, Turecko a Chorvátsko.

Krajiny PHARE:

- **Bulharsko**
- **Rumunsko**

Viac informácií nájdete na: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

9) štáty pokryté programom **TACIS:**

- Arménsko
- Azerbajdžan
- Bielorusko
- Gruzínsko
- Kazachstan
- Kirgistan
- Moldavsko
- Ruská federácia
- Tadžikistan
- Turkménsko
- Ukrajina a
- Uzbekistan

Krajina pokrytá od roku 2003 programom **ALA:**

- Mongolsko

Viac informácií nájdete na:

http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm

10) Krajiny zapojené do programu **MEDA**:

- Alžírsko
- Egypt
- Jordánsko
- Libanon
- Maroko
- Palestína
- Sýria
- Tunisko
- Izrael

Viac informácií nájdete na:

http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideas/euro_med_partnership/

11) Krajiny pokryté programom **CARDS**:

- Albánsko
- Bosna a Hercegovina
- Chorvátsko
- Juhoslávia
- Macedónsko

Viac informácií nájdete na:

http://europa.eu.int/comm/external_relation/see/docs/index.htm

12) Prostriedky EÚ na tieto druhy aktivít sú dostupné z fondov PHARE, TACIS, MEDA a CARDS aj keď postupy a časové harmonogramy týchto programov sa od EQUAL odlišujú. Bez toho, aby sa zachádzalo do technických detailov programovacích procesov, je dobré o niektorých aspektoch vedieť, aby ste si svoju nadnárodnú spoluprácu s partnerom mimo EÚ mohli realisticky naplánovať.

Aktér z nečlenskej krajiny EÚ nemá prístup k už spomenutým fondom pokiaľ vláda danej krajiny iniciatívne nevyzve Európsku Komisiu na financovanie projektu typu EQUAL v rámci programu EÚ, ktorého je krajina príjemcom. (napr. PHARE pre Rumunsko, TACIS pre Gruzínsko). Žiadosť sa musí predkladať vo forme Národného programového dokumentu, ktorý sa Komisii predkladá ročne, alebo polročne.

5. Prvé kroky k Nadnárodnej dohode

1) *V našom partnerstve bol veľmi dôležitý bottom-up princíp. Najväčšou hodnotou nadnárodnej spolupráce a národných projektov bol fakt, že samotní postihnutí jednotlivci boli v úlohe tvorcov projektov“.*

2) Nominovanie nadnárodného koordinátora

Aby ste mali úspech, spoločné nadnárodné aktivity musia byť riadené efektívne. Akékoľvek dohody v oblasti celkovej koordinácie nadnárodných aktivít sú medzi nadnárodnými partnermi, každá RP by si malo určiť svojho nadnárodného koordinátora. Tento jednotlivec by mal prebrať zodpovednosť, v mene RO a na základe riadneho mandátu, za:

- Identifikáciu a výber potenciálneho nadnárodného partnera
- Negociáciu Dohody o nadnárodnom partnerstve s nadnárodnými partnermi
- Rozvoj a riadenie nadnárodného pracovného plánu
- Monitorovanie a hodnotenie nadnárodných aktivít
- Organizáciu a riadenie stretnutí, ktoré hostuje jeho RP, a podujatí pre nadnárodných partnerov
- Komunikáciu a poskytovanie informácií o nadnárodných záležitostiach pre všetkých členov RP (vrátanie prijímania rozhodnutí)

Nadnárodný koordinátor by mal taktiež mať/ovládať:

- Predchádzajúce skúsenosti z nadnárodnej spolupráce
- Poznanie témy EQUAL, v ktorej RP a nadnárodní partneri pôsobia
- Spoločný pracovný jazyk nadnárodného partnerstva
- Citlivosť k rôznorodým kultúram, hlavne k tým, ktoré sú spojené s krajinou nadnárodného partnera
- Dobré komunikačné vlastnosti
- Schopnosť vyjednávať
- Organizačné a riadiace schopnosti
- Angažovanosť do nadnárodnej spolupráce aktivít

Vaše RP si musí jasne definovať a rozdeliť role a zodpovednosti, hlavne tie, ktoré sa vzťahujú na nadnárodnú spoluprácu, nakoľko komplexná štruktúra RP nemusí byť vždy jasná pre tých, ktorí sú mimo RP. Taktiež si RP musia ujasniť rozhodovací proces.

3) Realistická dohoda

Niekoľko tipov, na ktoré by ste pri dohadovaní sa o pracovnom programe mali myslieť.

- Majte realistické ambície. Vaše ciele a plánované výstupy by mali zohľadňovať

zdroje, ktoré sú k dispozícii k ich dosiahnutiu a mali by reflektovať výstupy „kapacitného auditu“.

- Taktiež je dôležité, aby všetci partneri jasne pochopili ciele nadnárodného partnerstva a aby ich pokladali za svoje
- Ak je možné definovať a dohodnúť sa na spoločných cieľoch, ktoré budú slúžiť ako podklad pre formovanie etapy nadnárodnej spolupráce a jej implementácii

4) Organizačné modeli

- **Určenie nadnárodného koordinátora** (centrálny a spájajúci model) – všetci partneri sa dohodnú na zvolení jedného člena, ktorý bude zodpovedný za riadenie a koordináciu nadnárodného pracovného programu.
- **Rotačný model** (model konzorcia) – každý partner preberá na určité obdobie zodpovednosť za riadenie a koordináciu niektorej z etáp (alebo nadnárodného stretnutia), alebo za niektorú zložku (úlohu) pracovného programu na základe vopred dohodnutých definovaných úloh.
- **Riadiaci výbor** – Partneri vytvoria malý riadiaci výbor, v ktorom je zastúpenie každého partnerstva a výbor preberá celkovú zodpovednosť za riadenie a koordináciu nadnárodných aktivít. Predsedníctvo sa môže striedať pri organizácii stretnutí. Tiež je možné, na podporu riadiaceho výboru, zamestnať externého experta.
- **Pracovné skupiny** – je užitočné, ak sa vytvoria pracovné skupiny zodpovedné za riadenie a koordináciu špecifickej časti pracovného programu a s tým spojených aktivít, hlbšie nahliadnutie do konkrétnych oblastí práce a najlepšie využitie špecifických skúseností medzi partnermi.

(Tretí a štvrtý model sa môžu kombinovať s niektorým z prvých dvoch modelov. Nadnárodné partnerstvá si často určujú riadiace výbory, aj keď majú určeného, alebo na rotačnom princípe zvoleného koordinátora, ktorý sa stretáva relatívne nepravidelne (tri až štyri krát za celú dobu existencie partnerstva) hlavne za účelom „politického“ monitorovania uskutočnených aktivít.

5) Jazyk

- Dohodnite sa na jazyku, v ktorom budete komunikovať, alebo za akým účelom, pri komunikácii s nadnárodným partnerom
- Spoločným jazykom partnerstva je najčastejšie angličtina, ale taktiež francúzština môže byť hlavným jazykom pre veľa partnerov z južnej Európy.
- Uistite sa, že vo vašom partnerstve máte dobré jazykové kapacity. Ak je to potrebné, zariadte si prekladateľov a tlmočníkov (a na to si nezabudnite naplánovať rozpočet, nakoľko ide o nákladné aktivity). Pri vyhľadávaní pomoci buďte kreatívny (využite jazykových lektorov a študentov cudzích jazykov).
- S partnerom diskutujte o tom, čo si pod jednotlivými konceptmi predstavujete.

Vypracujte zoznam terminológie, ktorý vám pomôže predísť nedorozumeniam v neskoršom štádiu.

6) Komunikácia v ranom štádiu vytvárania nadnárodného partnerstva

Pri definovaní ďalších krokov pri vývoji a vyjasňovaní si obsahu budúcej spolupráce je efektívna komunikácia nesmierna dôležitá. Majte na pamäti nasledovné:

- Medzi stretnutiami je dôležité zachovať tok informácií medzi nadnárodnými partnermi
- Organizujte spätnú väzbu prostredníctvom brífingov, bilaterálnych a formálnych stretnutí vo vašom vlastnom RP, a uistite sa, že všetky predbežné dohody o akejkoľvek zložke Dohody o nadnárodnej spolupráci prečítané počas negociácií boli prerokované riadiacim výborom vášho RP a eventuálne podpísané.
- Ak je to možné, vytvorte komunikačnú sieť medzi všetkými zainteresovanými do tvorby dohody o nadnárodnej spolupráci, hlavne tými, od ktorých sa očakáva príspevok a to formou e-mailov, letákov, internetovej stránky.
- Všetky rozhodnutia potvrdte aj písomne. Nie všetci môžu porozumieť tomu, o čom sa hovorilo a aj spôsoby komunikácie medzi ľuďmi a kultúrami sa odlišujú. Neplatí to len pre komunikáciu medzi zástupcami nadnárodnej spolupráce, ale aj pre diskusie medzi členmi RP.
- Závazky a dohody treba vyjadriť jasnými slovami a nie v diplomatickom jazyku. Čo sa týka následných aktivít, jasne písomne stanovte, kto sa čo a do kedy podujal urobiť

7) Niekoľko tipov pre stretnutia

- Dohodnite si nejaké pravidlá komunikácie medzi jednotlivými stretnutiami, ktoré by všetci mali dodržiavať
- Vypracujte si zoznam štátnych sviatkov a ostatných voľných dní za každú partnerskú krajinu. Overte si trvanie pracovnej doby každého z partnerov.
- Jasne rozdeľte úlohy tak, aby každý vedel čo je jeho zodpovednosť
- Zabezpečte, aby sa agenda dostala všetkým v dostatočnom časovom predstihu pred konaním stretnutia. Zápis zo stretnutia by sa mal účastníkom rozposlať čo najskôr.

6 Ukončovanie vašej dohody o nadnárodnej spolupráci

1) Nadnárodná spolupráca medzi Národnými tematickými skupinami RP

RO budú zhodnocovať, rozširovať svoje skúsenosti a výsledky práce nie len v rámci tematických skupín na národnej úrovni, ale aj na Európskej úrovni. Pracovní

platformu pre túto úroveň spolupráce koordinuje Európska komisia, aby tak zabezpečila:

- Tematický prehľad strategických prístupov a dosiahnutých výsledkov
- Identifikáciu dobrej praxe, ktorá by sa mala odraziť v Národných akčných plánoch zamestnanosti
- Národnom akčnom pláne o inklúzii
- Šírenie dobrej praxe v širokých európskych diskusných fórach

2) RP musia identifikovať aspoň jedného partnera z iného členského štátu. Medzi RP v členských štátoch zapojených do IS EQUAL sa musí vytvárať spolupráca, takáto spolupráca sa vo výnimočných prípadoch môže vytvárať aj s podobnými projektmi, ktoré sa realizujú v nečlenských štátoch EÚ a sú financované z iných zdrojov PHARE, TACIS, MEDA. Členské štáty môžu vytvárať parametre pre výnimky zo všeobecných pravidiel s tou podmienkou, že pridaná hodnota z tejto spolupráce s partnerom mimo EQUAL sa jasne identifikuje a že títo partneri sú schopní jasne preukázať, že si dokážu financovať všetky náklady vzniknuté z tejto spolupráce.

Viac informácií je v kapitole 3 „Príprava na nadnárodnú spoluprácu“, kapitole 4 „Hľadanie nadnárodného partnera“ a kapitole 5 „Prvé kroky smerom k Dohode o nadnárodnom partnerstve“.

3) DNS

Odôvodnenie a ciele / Pracovný program a pracovná metodológia / Finančné náležitosti / Organizačné a rozhodovacie náležitosti / Monitorovacie a hodnotiace procesy / Ostatné

Sekretár (vygenerované automaticky)

Účastnícke RP

A. Zdôvodnenie a ciele

1. Spoločné záujmy/metodológia/problémy

Spoločné prvky (a rozdiely) môžu byť pomenované veľmi vágne (napr.: spoločne identifikované problémy sú nerovnosť a bariéry v zamestnateľnosti znevýhodnených skupín, ktoré sú sociálne vylúčené). Treba si uvedomiť, že táto časť má byť nápomocná pri identifikácii toho, čo majú RP v rámci svojich národných programov spoločné – záujmy, adresované problémy, metodológia. Účelom nie je vysvetliť, čo bude ich spoločná metodológia, to je až ďalší krok).

2. Získané skúsenosti z predchádzajúcich relevantných aktivít

Tu sa od partnerov očakáva, že v mene ďalšej spolupráce sa dohodnú na určitých princípoch, ktoré odvodí z predchádzajúcej skúsenosti s nadnárodnou spoluprácou (Niektoré DNS uvádzajú zoznam predchádzajúcich projektov za každé RP).

3. Spoločné ciele RP

Aké sú ciele vašej spolupráce? Špecifikujte to, čo je podobné a čo je rozdielne voči cieľom v práci na národnej úrovni.

4. Predpokladané spoločné produkty

To sú informácie o predpokladaných spoločných produktoch, aká je ich podobnosť s prácou na národnej úrovni.

5. Pridaná hodnota na stratégiu a zamýšľaných výsledkoch zapojených RP

Toto popíšte tak podrobne, ako sa len dá, v zmysle možných dopadov na organizáciu a aktivity RP, nie len na konečných prijímateľov a ich kontext.

6. Pridaná hodnota a finančné schopnosti asociovaných partnerov

B. Pracovný program a pracovná metodológia

1. Celková nadnárodná stratégia

Tu popíšte, čo očakávate od spoločnej nadnárodnej práce. Popíšte stratégiu a prístup. Uistite sa, že popísané aktivity a úlohy sú jasne prepojené na jeden, alebo viacero cieľov.

2. Typológia aktivít

Typ nadnárodnej aktivity

Výmena skúseností a informácií
 Paralelný rozvoj inovatívnych prístupov
 Import, export a prispôsobovanie nových prístupov
 Spoločný vývoj
 Výmena školiteľov/školiacich sa
 Iné

c. Popis aktivít/úloh

Názov aktivity	Popis
1.	
2.	
3.	
...	
10. (max. 10)	

2. Metodológia výmeny informácií, výsledkov a pracovných nástrojov

3. Časový plán míľnikov

C. Finančné náležitosti

1. Rozpis rozpočtu (EUR) podľa jednotlivých aktivít

Aktivity	RP 1	RP 2	RP 3	RP...	Spolu
1.					
2.					
3...					
10.					
Spolu					

2. Dohoda o rozdelení výdavkov a predchádzanie dvojitému financovaniu

Rozdelenie výdavkov musí zohľadňovať individuálne + spoločné výdavky podľa druhu aktivít

D. Organizačné a rozhodovacie náležitosti

1. Príspevok a zodpovednosť každého RP

Táto časť má špecifikovať jednotlivé aktivity tak, aby boli pre všetkých zainteresovaných jasné.

2. Rola a úlohy sekretariátu DNP a externé expertízy

Od začiatku si ujasnite, akú rolu bude mať v nadnárodnej spolupráci koordinácia/expertíza. Taktiež vyjasnite k nim relevantné finančné príspevky.

3. Proces prijímania rozhodnutí

4. Pracovný jazyk (jazyky)

E. Monitorovacie a hodnotiace procesy

1. Mechanizmy monitorovania a hodnotenia nadnárodnej skúsenosti a výsledkov

Čo sa má hodnotiť, ako, kým, kedy?

2. Mechanizmy aktualizovania pracovného programu, pracovnej metodológie a organizačných náležitostí

Od začiatku je lepšie si ujasniť ako sa bude pristupovať k zmenám a aktualizácii. Zabezpečte, aby tento proces nebol veľmi náročný, pretože sa s ním určite budete stretávať.

F. Ostatné

1. Odkazy na ďalšie informácie/materiály

2. Hypertextové odkazy na DNS v iných jazykoch

DNS v iných jazykoch by sa mali zobraziť

3. Dátumy DRP (poradie jednotlivých verzií)

1. v mene sekretariátu DNS poslané RP na odsúhlasenie
2. Odsúhlasené všetkými RP
3. Schválené všetkými RO

4) Spoločné ustanovenia pre predkladacie, schvaľovacie procesy a procesy udeľovania grantu:

- Synchronizácia časového harmonogramu procesov schvaľovania prideľovania grantu nasledovne:
- Dátum sprístupnenia nadnárodného okna je 1. január 2005
- Začiatok implementačnej etapy závisí na schopnosti všetkých RP ukončiť prípravnú etapu a zaslaní DRP a DNS príslušnému RO.
- RP môžu tieto dokumenty (návrhy DRP a DNS) predložiť čo najskôr
- RO musia posúdiť predložené dokumenty v lehote 8 týždňov a prekonzultovať ich s ostatnými zainteresovanými RO. Tie, najrýchlejšie ako sa dá, navrhnuté dokumenty okomentujú kde sú potrebné zmeny

Podpora aktivity vyhľadávania partnerov udelením mandátu NPŠ, aby RP pomáhali pri hľadaní vhodných partnerov

Dohľad nad prípravou pracovných verzií DNS s tým, že RP ustanoví a dá mandát kontaktnej osobe pre nadnárodnú spoluprácu

Dohľad nad predkladaním DNS špecifikujúc, v zmysle národných pravidiel a praktických prístupov, jazyk (jazyky) v ktorých sa návrhy a konečné verzie DNS predkladajú.

Používať spoločné kritériá pri posudzovaní DNS, hlavne prihliadajúc na kvalitu a konzistentnosť kľúčových elementov a súlad s relevantnou Dohodou o rozvojom partnerstve čo sú najpodstatnejšie kritériá a spoločné kritériá pre pripomienkovanie počas konzultačného procesu.

Spoločne, pred odsúhlasením DNS, komunikovať, aby všetky zainteresované RO posudzovali tú istú verziu DNS.

Aplikovať spoločný konzultačný proces pre všetky nasledujúce verzie DNS pre prípady, že by došlo k úprave/zmene pracovného plánu, alebo zloženia nadnárodného

partnerstva (noví partneri v nadnárodnom partnerstve, prijatie asociovaných partnerov, odstúpenie partnera)

Minimalizujte počet odstúpení partnerov hlavne prostredníctvom:

- Výberu partnerov RP do prípravnej fázy podľa základných kritérií
- Budovania nadnárodného partnerstva s viac ako jedným zahraničným partnerom, ale nie s veľkým počtom
- Pridelením zodpovednosti a kompetencií NPŠ s cieľom zabezpečiť najlepšiu kvalitu tak DRP ako aj DNS, s cieľom zabezpečiť, aby sa čo najväčší počet RP kvalifikoval na postup do Akcie 2
- Povolenia predĺžiť trvanie aktivít v Akcii 1 pre RP bez zahraničného partnera o tri mesiace ak všetky ostatné preventívne opatrenia zlyhali, hlavne vo výnimočných prípadoch ako sú:
 - schválenie DNS sa musí odložiť v dôsledku problémov v synchronizácii procesu rozhodovania medzi RO
 - nadnárodný partner (jediný možný) nebol chválený, ale samotné RP je vysoko kvalitné a má podporu RO

8 Finančné plánovanie

1) Celkový nadnárodný rozpočet

**Príklady možného prerozdelenia nákladov na spoločné aktivity medzi RP –
Recipročný prístup a prístup prerozdelenia nákladov**

Aktivita	Zvolený prístup prerozdelenia	Rozvojové partnerstvo		
		DP A	DP B	DP C
Štúdia o diskriminácii	Reciprocita v rovnakej miere	10	-	-
Tréningový balíček		-	10	-
Spoločný materiál		-	-	10

alebo

Tréningový modul	Reciprocita v diferencovanej miere 4:5:7	12	-	-
Multimediálny produkt		-	15	-
Konferencia		-	-	18
Publikácie		-	-	3

alebo

CD-ROM	Rozdelenie prostriedkov	20	20	20
--------	-------------------------	----	----	----

	rovnakou mierou			
--	-----------------	--	--	--

alebo

Komparatívna štúdia trhu práce	Rozdelenie prostriedkov diferencovanou mierou	15	20	15
--------------------------------	---	----	----	----

- Recipročný princíp – každé RP financuje jednu zo spoločných aktivít. Tieto aktivity môžu stáť rovnako (reciprocita v rovnakej miere), alebo môžu mať rozdielnu hodnotu (reciprocita v diferencovanej miere). Jedno RP môže mať nákladnejšiu finančnú zodpovednosť ako ostatné.
- Princíp rozdelenia prostriedkov – konkrétnu aktivitu financujú všetci členovia RP. Celkovú sumu na aktivitu môžu financovať rovnakým podielom (Rozdelenie prostriedkov rovnakou mierou), alebo v dohodnutej rôznej výške príspevkov (Rozdelenie prostriedkov diferencovanou mierou) napr. 40% pre RP B, 30% pre RP A a C.