

## Příručka Iniciativy Společenství EQUAL pro Rozvojová partnerství

### Poučení se ze zkušeností partnerství Iniciativy Společenství EQUAL

© Evropská komise 2004. Reprodukce je povolena za předpokladu, že je uveden zdroj. Obsah této publikace nemusí nutně odrážet názor nebo stanovisko Evropské komise.

Elektronická verze této Příručky je k dispozici na webové stránce Evropské komise pro Iniciativu Společenství EQUAL <http://europa.eu.int/comm/equal>, a dále na oficiálních webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL v ČR [www.equalcr.cz](http://www.equalcr.cz)



Poprvé vydáno v angličtině pod názvem

*EQUAL Guide for Development Partnerships*

*Learning from the experience of EQUAL partnerships,*

zveřejněno Generálním ředitelstvím pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti Evropské komise na oficiálních internetových stránkách

Evropské unie „Europa“

<http://www.europa.eu>, © European Communities, 1995–2008

Český překlad: © Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky,

2008

Za překlad zodpovídá výlučně

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

**ISBN 978-80-86878-77-5**

## OBSAH

<b>1. ÚVOD K PŘÍRUČCE INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PARTNERSKÉ POZNÁVACÍ PROCESY A DOVEDNOSTI .....</b>	<b>7</b>
<b>3. PŘÍPRAVNÉ PRÁCE: STANOVENÍ VÝCHODISEK .....</b>	<b>12</b>
<b>4. PŘÍPRAVNÉ PRÁCE: VYHLEDÁVÁNÍ PARTNERŮ .....</b>	<b>16</b>
<b>5. ZAHÁJENÍ: PLÁNOVÁNÍ PARTNERSTVÍ .....</b>	<b>22</b>
<b>6. ZAHÁJENÍ: FORMALIZACE A BUDOVÁNÍ PRAVÉHO PARTNERSTVÍ.....</b>	<b>27</b>
<b>7. ROZVÍJENÍ A TESTOVÁNÍ: VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍHO, ZPRAVODAJSKÉHO A HODNOTÍČÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>32</b>
<b>8. ROZVÍJENÍ A TESTOVÁNÍ: UDRŽENÍ ZAJINTERESOVANOSTI A ANGAŽOVANOSTI .....</b>	<b>35</b>
<b>9. MAINSTREAMING A DALŠÍ AKCE .....</b>	<b>40</b>
<b>PŘÍLOHA .....</b>	<b>43</b>

## **1. ÚVOD K PŘÍRUČCE INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ**

Tento souhrn zásad je určen jako vodítko při rozvíjení úspěšných Rozvojových a Mezinárodních partnerství programu Iniciativy Společenství EQUAL (dále jen CIP EQUAL). Je založen na výsledcích krátkého zkušebního projektu skupiny 8 Rozvojových partnerství (RP) z celé Evropy, jehož cílem bylo:

- Určit klíčové oblasti důležité pro rozvíjení úspěšných partnerství
- Prozkoumat prvotní získané zkušenosti s partnerstvím
- Formulovat doporučení pro další partnerství CIP EQUAL

Prostřednictvím vytvořené **Partnerské zkušební skupiny** byla RP povzbuzována k tomu, aby uvažovala nad problémy a výzvami, kterým čelila v průběhu procesu přípravných prací, zahájení, rozvíjení a testování, mainstreamingu a příprav na další akce.

### **Definování úspěchu**

Pro zkušební projekt byla nejdůležitější nutnost dospět ke společnému chápání toho, co pro partnerství CIP EQUAL znamená „úspěch“. Projekt se na tuto otázku zaměřil tak, že se snažil ohodnotit **přínos partnerského přístupu** jako nejlepší cesty, jak dosáhnout cílů CIP EQUAL. To znamenalo zjistit, jakou hodnotu má partnerství pro:

- **Partnerské organizace** — co mohou různí partneři získat ze společné práce v partnerství
- **Osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce a další zainteresované skupiny** — nakolik jsou výsledky aktivit projektu pro cílové skupiny a širší společnost uznávány za efektivní a udržitelné
- **Úroveň politiky a institucionální změnu** — nakolik mají aktivity projektu dopad na instituce a stávají se součástí hlavního proudu politiky zaměstnanosti a sociálního začleňování tak, aby byl zajištěn dlouhodobý účinek a integrace

Uznání a pochopení „chyb“ a/nebo „selhání“ a ujištění, že další partnerství se z těchto chyb a selhání poučí, je při definování faktorů „úspěchu“ důležité. Projekt se snažil zkoumáním toho, co fungovalo, i toho, co nefungovalo, zjistit, které specifické problémy a výzvy vyvstávají v průběhu vytváření a rozvíjení partnerství CIP EQUAL a jaké strategie by mohly nejlépe fungovat při jejich řešení.

### **Partnerské zkušenosti**

Tento projekt zkoumal získané zkušenosti, jež považovala RP zúčastněná na projektu při rozvíjení partnerství za nejdůležitější. Zjištění tedy nejsou vyčerpávající a nezahrnují všechny případné problémy a výzvy vyvstávající v souvislosti s budováním partnerství. Zároveň také prostředky a techniky navržené v této příručce nejsou jedinými možnostmi, jak pracovat v partnerství. RP mohou vyvinout a využít další metody, jež zde nebyly prozkoumány a jež mají stejnou platnost pro zaměření se na otázky partnerství. Je také důležité poukázat na to, že projekt se soustředil především na procesy přípravných prací, zahájení a rozvíjení a testování. Neustále probíhající výzkum, který dále prozkoumává mainstreaming a přípravy na další akce, a rovněž detailnější šetření některých otázek, které vyvstaly, umožní více proniknout do partnerství CIP EQUAL a přispějí k jejich efektivitě.

8 RP, která byla vybrána k účasti na tomto projektu, byla ze 7 různých zemí. Prvořadým záměrem, proč byly vybrány, bylo zajistit, aby byla zastoupena každá země, jež podala

projekt, aby se projekty týkaly všech hlavních témat CIP EQUAL a aby partnerství nabízela širokou rozmanitost ohledně počtu partnerů a sektorů. Tato RP zahrnovala:

- **Rakousko: RepaNet - Reparaturennetzwerk Österreich (AT-3-08/135)**

Usiluje o propojení strategií sociální politiky a politiky pracovního trhu s politikou životního prostředí tím, že otevírá osobám, jež jsou vyloučeny z trhu práce, atraktivní oblasti podnikání, především v oblasti opětovného využití a opravy spotřebičů.

- **Belgie: Décrire (BEfr-20)**

Bylo zřízeno, aby pomáhalo dělníkům, kteří doplatili na hromadné propouštění z důvodu nadbytku pracovní síly ve Valonsku. Nabízí radu a podporu ohledně pracovního přezazení, aby tím pomohlo jejich opětovné integraci jako pracovní síly. Pracuje zásadně s odbory, které jsou klíčovými činiteli při podpoře těchto pracovníků.

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

Usiluje o nalezení inovativních odpovědí na problémy profesního zapojení slabých skupin do trhu práce tím, že pracuje se školícími středisky a agenturou, jež zajišťuje prozatímní zaměstnání. Prioritním skupinám obstarává školení pro zaměstnance, gramotnost a jazykové dovednosti a rovněž profesionální podporu prostřednictvím workshopů a sponzorovaných aktivit.

- **Irsko: Equal at Work – The Dublin Employment Pact (IE-15) (Rovnost v práci – Dublinská Dohoda o zaměstnanosti)**

Celodublinská iniciativa zahrnující 48 partnerů z různých sektorů, kteří pracují na vývoji nových a přístupnějších modelů přijímání zaměstnanců a pracovního růstu s cílem zbavit se zakořeněných vzorců vylučování z trhu práce a dlouhodobé nezaměstnanosti. Snaží se také přispět k rozvoji otevřené a pestré kultury zaměstnanosti v Dublinu.

- **Irsko: Sonas RP Ireland Ltd. (IE-21)**

Usiluje o zlepšení kvality života určitých a identifikovatelných skupin žadatelů o azyl v identifikovatelných rozhodovacích fázích azylového procesu, čímž chce přispět k rozvoji co nejlepší humanitární praxe. Podporuje zvyšování kvality života žadatelů o azyl z východní Evropy, Afriky a Asie prostřednictvím dosažitelných služeb a poskytováním informací.

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

Usiluje o komplexní přístup k problémům, s nimiž se setkávají nejzranitelnější skupiny obyvatelstva při vstupu na trh práce, s obzvláštním důrazem na prosazování pozitivního obrazu sociálně odpovědných společností a společensky devalvovaných zaměstnání.

- **Švédsko: Diversity in Västernorrland (SE-57) (Různorodost ve Västernorrlandu)**

Snaží se zlepšit vnímání skupin, jako jsou senioři, handicapované osoby, dlouhodobě nezaměstnaní, menšiny a osoby dlouhodobě nemocné, a podporovat jejich integraci na trh práce v oblasti s klesající nabídkou práce v důsledku stárnutí populace a emigrace.

- **Spojené království: JIVE (Joint interventions) PARTNERS (UKgb-35) (PARTNEŘI JIVE (Společné intervence))**

Usiluje o odstranění genderové segregace v sektorech strojírenství, stavebnictví a technologií tím, že rozvíjí a pilotuje nové přístupy, které zdolávají mnohé bariéry, jež brání ženám věnovat se kariéře v těchto sektorech. Obzvláště se zaměřují na potřebu kulturní změny v sektorech vzdělávání a odborné přípravy.

Další informace byly rovněž shromážděny od dalších RP, jako např.:

- **Portugalsko: ConVidas (PT-2001-164) (Stálá platforma pro sladění)**
- **Portugalsko: Mudança de Maré (PT-2001-230)**
- **Itálie: SONAR (IT-IT-G-PIE-012)**

Pro metodologii projektu bylo nejdůležitější užití **Akčního poznávacího přístupu**, který je založen na dotazování a učení se ze zkušeností a činností, využíval znalosti a zkušenosti účastníků a zdůrazňoval reflexi a analýzu:

### Výzkum materiálních zdrojů partnerství

K ujasnění, která klíčová témata a problémy jsou v průběhu projektu důležité prozkoumat bylo využito relevantních materiálů CIP EQUAL a osmi výše uvedených RP, stejně jako dalších zdrojů. Tento proces také umožnil označit klíčové podpůrné materiály pro partnerství CIP EQUAL.

### Úvodní schůzka

Na počátku projektu se konala schůzka, jež umožnila zástupcům zúčastněných RP setkat se a získat jasnou představu o projektu a o tom, co se od nich očekává. Uskutečnilo se také úvodní poznávací cvičení, jehož cílem bylo určit klíčové problémy v průběhu přípravné, zahajovací a rozvíjecí a testovací fáze rozvoje partnerství, dále byla také stanovena základní pravidla pro vlastní společnou práci.

### E-learningová síť

V rámci RP byla vybudována e-learningová síť. To pro každé z nich znamenalo označit klíčový problém nebo výzvu, jimž čelila v průběhu rozvíjení partnerství, naznačit, jak k ní přistupovala, uvést, co fungovalo a/nebo nefungovalo, a proč si myslí, že tomu tak bylo. Tento materiál byl shrnut a předán k dispozici ostatním ve čtrnáctidenních intervalech.

### Dotazník

Ke zjištění, jak se vybraná RP vypořádala v průběhu své práce s klíčovými problémy, bylo využito dotazníku. Po zodpovězení následovaly telefonní rozhovory, v nichž se konkrétní problémy prozkoumávaly jednotlivě s každým partnerstvím.

### Partnerský workshop

Konal se workshop, při němž RP diskutovala a uvažovala nad získanými poznatky a uskutečnila řadu skupinových cvičení, jejichž cílem bylo specifikovat dovednosti nezbytné pro budování partnerství, prozkoumat inovativní přístupy ke klíčovým výzvám a navrhnout doporučení pro další partnerství CIP EQUAL.

PŘÍRUČKA INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ

**VYBRANÁ ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ**

ZEMĚ	Rakousko RepaNet	Belgie Décrire	Francie De la précarité à l'emploi durable	Irsko Dublin Employment Pact	Irsko Sonas DP Ireland Ltd.	Portugalsko Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades	Švédsko Diversity in Västernorrland	Spojené království JIVE (Joint Interventions) PARTNERS
<b>Téma EQUAL</b>								
Zaměstnatelnost			X			X	X	
Podnikavost	X		X					
Adaptabilita		X	X	X				
Rovné příležitosti pro muže i ženy								X
Žadatelé o azyl					X			
<b>Počet členů</b>								
1 až 4		X						
5 až 10			X		X	X		X
11 až 20	X						X	X
20+				X				
<b>Sektory, z nichž jsou členové vybráni</b>								
Soukromý		X		X			X	
Veřejný	X	X		X	X	X	X	X
Nevládní organizace	X		X	X	X		X	X
Sociální	X	X		X	X		X	X
Ostatní				X		X		
<b>Širší vazby</b>								
	X	X	X	X	X	X	X	X

## **2. PARTNERSKÉ POZNÁVACÍ PROCESY A DOVEDNOSTI**

Budování partnerství zahrnuje pět klíčových procesů – přípravné práce, zahájení, rozvíjení a testování, mainstreaming a přípravy na další akce, z nichž každý vyžaduje specifické dovednosti. Sem se řadí jak „materiální“ technické dovednosti, tak řada „operačních“ dovedností, včetně interpersonálních a team-buildingových schopností, které jsou méně viditelné, ale stejně důležité. Partnerství by měla zhodnotit rozsah svých dovedností určením svých silných a slabých stránek a zjištěním, zda v některých oblastech nebude třeba externího školení.

**Přípravné práce:** Pro ujasnění základů: *„Přípravné práce nejsou jen ty první — jsou ty nejdůležitější.“*

Přípravné práce jsou rozhodující pro rozvíjení pevného a efektivního partnerství. Vyžadují pečlivý průzkum kontextu, v němž bude partnerství fungovat, a určení nejvhodnějších témat EQUAL, na něž se zaměří. Pro tento proces je důležité jasně pochopit CIP EQUAL, stejně jako prozkoumat zkušenosti z předchozích partnerství ve vybrané oblasti. Pro tuto fázi je klíčové určit, vybrat a zapojit partnery na základě analýzy silných a slabých stránek potenciálních příspěvků z různých skupin. Je také důležité označit širší zainteresované skupiny a důležité kontakty na pokračující místní, národní a regionální změnové procesy, které od počátku budou inspirovat mainstreamingovou práci. Pro osoby zapojené do partnerství bude v tomto stadiu prospěšné mít následující dovednosti.

KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI PRO PŘÍPRAVNÉ PRÁCE	
ASIMILACE	Jednat s byrokracií; pochopit významy; rozlišovat mezi řečeným a míněným
ZVÝŠENÍ INFORMOVANOSTI	Podělit se o zkušenosti se zahajovacími pracemi, tématem, prací s řídicími orgány CIP EQUAL, národními podpůrnými strukturami (NPS) atd.
ZPROSTŘEDKOVÁNÍ	Zprostředkovat vzájemný kontakt partnerů
BUDOVÁNÍ KAPACITY	Asistovat, poskytovat odbornou přípravu a podporovat partnery, kteří postrádají dovednosti, finance nebo sebevědomí k práci v partnerství, aby byli schopni pracovat výkonněji a efektivněji
KOMUNIKACE	Naslouchat druhým; umět jasně sdělit podstatné důvody pro partnerství
PODPORA	Řídit od počátku diskusi mezi různými potenciálními partnery, jak interně, tak externě
VEDENÍ	Být obratným vůdcem; mít citlivost a vnímavost a otevřený a přístupný postoj
MOTIVOVÁNÍ	Podporovat zapojení se; předávat vzrušující vizi toho, co je možné; aktivizovat
VYTVÁŘENÍ SÍTÍ	Určit potenciální partnery, možnosti mainstreamingu i širší zainteresované skupiny
PŘESVĚDČOVACÍ SCHOPNOSTI	Nalézt argumenty, jež by povzbudily potenciální partnery
VÝZKUM	Pátrat; vybírat nové partnery prostřednictvím pozitivních a negativních kritérií výzkumu; „mapovat ucelený obraz“ širšího kontextu
ORGANIZACE ČASU	Mít neustálý přehled o souvisejících záležitostech; zajistit rovnováhu mezi experimentováním resp. výzkumem a praktickými úkoly

**Zahájení:** Zajištění angažovanosti a stejné zainteresovanosti:

*“Všechna efektivní partnerství jsou všestranně prospěšná spojenectví založená na plnění praktického programu vzájemné prospěšnosti.”*

Partneři připraví půdu pro společnou práci a zajištění plnění vzájemných závazků. Zástupci partnerů se neustále setkávají aby diskutovali a přezkoumávali poznatky, s cílem pochopit,



## PŘÍRUČKA INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ

jaké jsou základní principy, záměry a cíle partnerství. Zároveň je důležité využít metod pro posílení účasti různých skupin a stanovit jasné struktury a rozhodovací procesy. Role a povinnosti při realizaci prací jsou rozděleny a je zajištěn souhlas se spoluprací. V tomto konkrétním stadiu jsou užitečné následující dovednosti.

KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI PRO ZAHÁJENÍ	
<b>KOMUNIKACE</b>	Schopnost vést otevřený dialog, na jehož základě se buduje důvěra; diskutovat o všech aspektech práce; kontrolovat a přehodnocovat tam, kde je to nutné, a sdílet informace se všemi partnery
<b>KOORDINACE</b>	Pevně stanovit jasné instrukce a struktury; rozdělit si role a povinnosti; využívat metodologie založené na jasně definovaných prostředcích
<b>ROZHODOVÁNÍ</b>	Demokraticky zvolit, jak se budou provádět rozhodnutí
<b>DIPLOMACIE</b>	Být taktní k různým partnerům
<b>VEDENÍ</b>	Uplatňovat diplomatické a citlivé vedení
<b>ŘÍZENÍ</b>	Řídit dobře schůze a setkání; pracovat s jasnými instrukcemi a strukturami
<b>VYJEDNÁVÁNÍ</b>	Být schopen vymyslet způsoby práce s různými partnery, kterým vyhovují různé styly a přístupy
<b>PŘESVĚDČOVACÍ SCHOPNOSTI</b>	Ukázat, jak může partnerský přístup překonat potíže vyvstávající při práci jednotlivě; přesvědčit všechny partnery, že společný přístup je nejlepší a že všichni mohou přispět k tomu, aby fungoval
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	Rozvíjet pracovní plány a přípravné programy; rozdělovat úkoly; organizovat schůze atd.
<b>PŘEZKOUMÁVÁNÍ</b>	Neustále prozkoumávat, sledovat a přehodnocovat pokrok a plnění závazků

**Rozvíjení a testování:** Zhodnocení inovativnosti a kvality výsledku:  
*„Uvést věci do pohybu je pro zainteresování partnerů velmi důležité.“*

V průběhu tohoto procesu začíná partnerství rozvíjet svou práci a konsoliduje mechanismy a systémy v oblastech, jako jsou komunikace, podávání zpráv a hodnocení. Je velmi důležité zajistit zainteresovanost všech partnerů, ověřit, že cíle zůstávají společné, a sledovat, zda jsou úkoly plněny tak, jak bylo dohodnuto, a zda se dosahuje pokroku. Je také podstatné dosáhnout rozmanitosti prostřednictvím otevřeného a kritického dialogu, který umožní hodnotu a užitečnost partnerské iniciativy zvažovat z různých perspektiv. V tomto stadiu jsou užitečné následující dovednosti.

KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI PRO ROZVÍJENÍ A TESTOVÁNÍ	
<b>UDRŽENÍ ROVNOVÁHY</b>	Pracovat na dosažení spravedlnosti a rovnováhy — využívat metodu cukru a biče; osvojit si dovednosti schopného prostředníka
<b>KOMUNIKACE</b>	Používat otevřený a kulturně citlivý jazyk; zjednodušovat žargon; vysvětlovat jasně CIP EQUAL všem partnerům a dalším zainteresovaným subjektům
<b>HODNOCENÍ</b>	Pravidelně zhodnocovat výkonnost a efektivitu s cílem zajistit, aby zahajovací práce odpovídaly vymezeným cílům
<b>FLEXIBILITA</b>	Být připraven měnit věci
<b>SDÍLENÍ INFORMACÍ</b>	Předávat dále zkušenosti, co se děje v rámci organizací zapojených do RP; od počátku iniciativy povzbuzovat otevřenou diskusi mezi všemi partnery; vyměňovat si vědomosti mimo partnerství
<b>VEDENÍ</b>	Zajistit, aby byli všichni partneři motivováni a viditelně zapojeni do partnerství; převést teorii do praxe; být “demokratickým diktátorem” — ujistit se, že výkon je skutečný a odpovídá zásadám EQUAL, ne jen odškrtnávat
<b>ŘÍZENÍ</b>	Zajistit, aby administrativní systémy fungovaly hladce a aby data schůzí byla dodržována, hlavně tehdy, mají-li lidé hodně práce nebo jedná-li se o strategické partnery
<b>INSTRUKTÁŽ</b>	Podporovat partnery, kteří mají organizační problémy, jež ovlivňují jejich zapojení nebo výkon v partnerství; nebo kteří postrádají sebevědomí nebo se cítí nezúčastnění; pomáhejte partnerům růst!
<b>BUDOVÁNÍ VZTAHŮ</b>	Budovat formální a neformální vztahy po celou dobu!

**Mainstreaming:** Adaptování a institucionalizace výsledků:

*„Je důležité získat skutečné kontakty na vlivné mainstreamingové organizace umožňující úspěšným místním pilotním projektům přikročit k mainstreamingové strategii.“*

*„Vnitřní kanály jsou velmi důležité. Musíme rozšířit iniciativu a její výsledky uvnitř organizací.“*

V průběhu rozvoje partnerství je třeba se zaměřit na mainstreaming, neboť ten zajistí pevné zakotvení výsledků zahajovacích prací partnerství a zajistí, aby jejich výsledky mohly být zopakovány a rozšířeny tak, aby měly širší ekonomický, politický, kulturní a organizační dopad. Pro udržitelnost výsledků je nutný systematický přístup. To vyžaduje rozvíjení a budování kontaktů nejen v rámci, ale i mezi a napříč dalšími iniciativami, programy, sítěmi a institucemi na místní, národní, regionální a mezinárodní úrovni, které mohou být zastoupeny v poradních a prováděcích orgánech partnerství. Internalizace partnerství v organizacích, které jsou v něm přidruženy, může být efektivním způsobem mainstreamingu. Strategie mainstreamingu rozhodně vyžadují zásah a podporu národních orgánů CIP EQUAL. V tomto stadiu by z hlediska dovedností zainteresovaných osob měl být kladen důraz na následující dovednosti.

KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI	
<b>KOMUNIKACE</b>	Schopnost vylíčit a popsat partnerství; sdělit výhody partnerského přístupu širšímu publiku nejen v rámci, ale i mezi a napříč institucemi
<b>KREATIVNÍ MYŠLENÍ</b>	Přemýšlet inovativně o příležitostech k dlouhodobé změně v rámci, mezi a napříč organizacemi
<b>VEDENÍ</b>	Vzít na sebe klíčovou roli při rozšíření a přenášení osvědčené praxe
<b>ŘÍZENÍ</b>	Využívat příležitostí k šíření poselství partnerství a využít k tomu všech kontaktů a příležitostí
<b>VYTVÁŘENÍ SÍTÍ</b>	Rozvíjet a udržovat výukové sítě, kde je možno předávat osvědčenou praxi; zapojit klíčové cílové skupiny a šířitele mainstreamingu
<b>PŘESVĚDČOVACÍ SCHOPNOSTI</b>	Přesvědčovat druhé o výhodách partnerského přístupu, angažovat se a mít energii prosazovat jej

**Další akce:** stanovení strategie pro nepřetržitou a udržitelnou změnu:

*„Nejvražednější věc pro partnerství je zachránit ho v zájmu sám sebe.“*

Jedná se o „pokračovací“ proces, v němž se rozhoduje o tom, co by se mělo stát poté, kdy partnerství dokončilo svou práci. Lze se buď dohodnout na vhodném zakončení partnerství nebo rozvíjet další práci. Sem patří otázky, zda musí nutně partnerství trvat samo o sobě dál; jaké strategie jsou vhodné, aby byla zajištěna určitá forma návaznosti a kdo by měl převzít zodpovědnost za jejich rozvíjení. Je také velmi podstatné zajistit, aby výsledky pro osoby, které jsou znevýhodněné na trhu práce, byly udržitelné. Dovednosti se opět liší podle stadia rozvíjení partnerství.

KLÍČOVÉ DOVEDNOSTI	
<b>KOMUNIKACE</b>	Sdílet a oslavit úspěchy a pokroky, jak interně, tak externě
<b>HODNOCENÍ</b>	Zhodnotit, čeho partnerství dosáhlo a jaké možnosti postupu jsou pro něj nejvhodnější
<b>PODPORA</b>	Usnadňovat dialog a diskusi o další činnosti a vhodných strategiích; umožnit partnerství se hladce a efektivně rozejít nebo postoupit dál
<b>VEDENÍ</b>	Povzbuzovat partnery, aby od počátku přemýšleli o dalším postupu
<b>ŘÍZENÍ</b>	Řídit změny a zapojit do tohoto procesu ostatní, aby byl transparentní
<b>PLÁNOVÁNÍ</b>	Plánovat strategie dalšího postupu v raném stadiu; nalézt správné osoby, jež je uskuteční

### Přesahová témata

Budování partnerství ovlivňuje řada přesahových témat. Ta jsou detailněji popsána v zásadách s ohledem na specifické procesy a zahrnují:

Kontext: Uvědomit si, že všechna partnerství jsou podmíněna daným prostředím, ve kterém pracují; fungují nejlépe tam, kde je pozitivní, v daném místě otevřené prostředí. Kontextové faktory mají neustálý dopad na partnerství a přizpůsobit se jim a adaptovat se na ně je klíčem k udržitelnosti partnerství.

Společné rozhodování: Zapojit osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce, resp. organizace které je zastupují (nebo další zainteresované subjekty), do rozvíjení partnerské práce jako partnery

Důvěra: Rozvíjet vzájemný respekt díky jasnému pochopení každého partnera a jeho důvodů pro účast v partnerství a podporovat transparentnost všech aktivit vztahujících se k partnerství.

Jazyk: Dospět ke společnému pochopení termínů napříč různými vrstvami jazyka, včetně národních jazyků; rozdílné terminologie sektoru/organizace; terminologie EQUAL; kulturně citlivého jazyka a samotné terminologie partnerství.

Vedení: Zainteresovat osoby s různými vedoucími pravomocemi, aby se různí partneři mohli společně vypořádat s výzvami. Zajistit, aby vedoucí role byly transparentní a jasně definované a aby existoval souhlas, že se tyto během času mohou změnit.

Inovativnost: Demonstrovat inovativnost tím, že témata EQUAL budou pojata kreativně s neotřelými přístupy, nebo stavět na dřívějších metodách a prostředcích a zlepšovat je.

Dovednosti: Užívat jak „materiální“, tak „operační“ dovednosti a odhadnout rozsah svých dovedností za pomoci určení silných a slabých stránek a zjištění, kde by bylo třeba odborné přípravy.

Flexibilita: Být dostatečně flexibilní a přizpůsobit se a adaptovat na interní a externí změny a využívat pro to kreativních metodologií a prostředků.

Podpora od řídicích orgánů a národních podpůrných struktur: Rozvíjet pevné vztahy s národními orgány CIP EQUAL v průběhu rozvíjení práce.

Překonávání překážek: Řešit problémy otevřenou diskusí a přijetím flexibilního přístupu spolu s ochotou ke změně s cílem obnovit partnerství po konfliktu.

Čas: Uvědomit si, jaký čas je potřeba k vybudování a rozvíjení partnerství, a být si rovněž vědom, že partneři mohou mít rozdílné časové harmonogramy, mít na zřeteli, co je podmiňuje.

Přezkoumávání: Užívat jasné strategie přezkoumávání, sledování a hodnocení, aby byl umožněn hladký průběh rozvoje partnerství.

### 3. PŘÍPRAVNÉ PRÁCE: Stanovení východisek

#### **Znalost CIP EQUAL**

Informace o CIP EQUAL a jasné pochopení jeho cílů a toho, jak pracuje (včetně strategií a činností), je pro přípravné práce rozhodující — především pro pravidla a předpisy týkající se financování — stejně jako zkušenosti s prací v rámci podobných iniciativ na témata EQUAL a/nebo ES.

Internetová stránka EQUAL poskytuje úplné informace o programu i řadu praktických informací a příruček z internetových stránek jednotlivých národů na: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

#### **Podpora od řídicích orgánů a národních podpůrných struktur**

Pro podporu a prosazování partnerství v průběhu jejich rozvíjení je důležité být schopen získat informace a radu od těchto organizací a čerpat z nich. Informace o CIP EQUAL jsou koordinovány na národní úrovni prostřednictvím příruček a internetových stránek a další užitečná podpora je poskytována prostřednictvím pravidelných schůzí nebo telefonních kontaktů; tipů na další RP nebo iniciativy ES, od nichž by bylo možno získat poznatky; pořádání národních workshopů, kde se mohou rozvíjet neformální kontakty a sítě v rámci CIP EQUAL, informace o národních/mezinárodních akcích nebo kontakty, které mohou být ve vztahu k určité otázce či tématu zajímavé.

***TIP: Důvěřujte řídicím orgánům a národním podpůrným strukturám a budujte s nimi vztahy!***

#### **Zkoumání a přezkoumávání kontextu**

Rozvojová partnerství CIP EQUAL (RP) se rozvíjejí v mezinárodním kontextu, v němž je stále více přijímán fakt, že partnerství mezi různými sektory a regiony nabízejí možnost utkat se s náročnými společenskými výzvami. Nicméně je rozhodující vzít na vědomí, že všechna partnerství jsou podmíněna specifickými ekonomickými, politickými, kulturními a společenskými prostředími, v nichž fungují. Zdá se, že partnerství jsou nejúspěšnější tam, kde existuje místní vstřícné prostředí, které podporuje jejich rozvoj. To může zahrnovat pozitivní vládní politiku, podpůrné právní a regulační systémy, existenci zprostředkovatelských organizací a/nebo klíčových osob schopných spojit různé instituce dohromady. Kde jsou takovéto faktory prostředí omezené nebo neexistují, partnerství musí čelit problémům, jež ovlivňují jejich úspěch jak na národní, tak na mezinárodní úrovni.

Připravit půdu pro založení partnerství znamená zkoumat a přezkoumávat specifický kontext, v němž partnerství hodlá pracovat, a označit klíčové problémy, které by mohly být v rámci CIP EQUAL vyřešeny. To vyžaduje:

- Pečlivě prověřit potřeby osob, které jsou znevýhodněny na trhu práce, a následně odůvodnit partnerství prostřednictvím několika otázek:
  - Jaké známky svědčí o tom, že by navržená práce měla být provedena?
  - Co bylo dosud uděláno a kým?
  - Jaký měla dopad předchozí činnost?
  - Jak se lze poučit z předchozích pokusů?
  - Čeho se snažíme dosáhnout?
- Nalézt širší zdroje – jak finanční, tak nefinanční
- Zhodnotit předchozí zkušenosti prostřednictvím kontaktů s vhodnými institucemi a sítěmi, jež v této oblasti působí dlouho, a označit partnerství, jež již existují okolo obdobných

témat — v mnoha případech jsou RP schopna přizpůsobit se práci existujícího partnerství, organizace nebo iniciativy.

### PROSTŘEDÍ UMOŽŇUJÍCÍ Rozvojová partnerství

#### **Zřízení a fungování Rozvojových partnerství Equal v Řecku: Zákon 2956/2001 (Článek 42)**

S ohledem na usnadnění implementace CIP EQUAL prostřednictvím „strategických“, „efektivních“ a „trvalých“ partnerství spojujících všechny důležité činitele, byl vydán Zákon 2956/2001 (Článek 42). Tento zákon upravuje a osvětluje např. následující záležitosti:

- Právní statut RP (neziskové soukromé právnické osoby)
- Rozhodovací postupy
- Správní orgány RP a jejich povinnosti a mandát
- Účast veřejných organizací a ústředních a regionálních správních institucí
- Vydávání společných rozhodnutí ministry ekonomického plánování a práce a sociálních věcí, jež upravují všechny záležitosti týkající se výkonu, aplikace, řízení, financování, hodnocení a kontroly RP CIP EQUAL

Zřízení a fungování RP CIP EQUAL podle ustanovení zákona mělo zatím následující výsledky :

- Multioborový charakter řeckých RP. Členy jsou centra odborné přípravy, odborové organizace, obchodní a průmyslové komory, neziskové organizace, asociace, soukromé podniky, regionální a místní úřady (např. městské úřady atd.), služby a subjekty veřejného sektoru a nevládní organizace
- Partneři s rozdílným právním statutem a rozdílné velikosti se účastní RP na spravedlivém rovném základě
- Všichni partneři RP se účastní správy a rozhodovacích postupů
- Přes počáteční problémy vykazují RP rys soudržnosti. Bylo oznámeno velmi málo příkladů toho, že by partner opustil partnerství, a tam, kde se tak stalo, byly nahrazeny novými partnery doporučenými správní radou RP
- Zakladatelská smlouva RP jasně rozlišuje role partnerů v RP, stejně jako způsob vydávání rozhodnutí
- Správní rada může svolat zasedání pouhou prostou většinou a ne konáním plenárního zasedání, což RP umožňuje flexibilitu při vydávání rozhodnutí
- Možnost zřídit výbory a účastnit se legislativních mechanismů pro certifikaci práce a pro účetní kontrolu plateb dává partnerům RP příležitost sledovat vývoj implementace RP
- Jmenování správce a koordinačního partnera na základě jeho/jejích prokázaných znalostí a zkušeností s příslušnou implementací a správou zajišťuje hladkou komunikaci a rychlý tok informací mezi partnery a řídicím orgánem. Také podporuje „slabší“ a „nezkušené“ partnery při implementaci a správě RP

***TIP: Pečlivě prozkoumejte příležitosti a výzvy týkající se budování partnerství ve vašem specifickém kontextu!***

**Problem definition / Assessing the forces for and against a partnership approach (Definice problémů / Stanovení vlivů pro a proti partnerskému přístupu).** In: George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

## Budování na předchozí práci nebo partnerstvích

### BUDOVÁNÍ NA PŘEDCHOZÍCH ZNALOSTECH A ZKUŠENOSTECH S PRACÍ V PARTNERSTVÍ

#### **Rakousko: RepaNet**

ARGE Muellvermeidung (Asociace pro prevenci vytváření odpadů) je koordinačním partnerem RP RepaNet. Je to známá nevládní organizace budující kontakty, jež byla založena v roce 1982 s cílem vytvořit nové pracovní příležitosti v sektoru ochrany životního prostředí. Mezi lety 1995 až 2000 byl ARGE koordinátorem dvou projektů ADAPT a jednoho projektu EMPLOYMENT (předchůdci EQUAL). CIP EQUAL byl výzvou vytvořit nebyvalou síť pro nakládání s odpady a otevřít atraktivnější obory podnikání osobám, jež jsou v Rakousku vyloučeny z trhu práce. ARGE vybrala téma (opravárenské služby — nový trend v sektoru životního prostředí v Rakousku) a všechny potenciální partnery. Byla vybrána celá řada nevládních organizací na základě jejich dobré regionální praxe. Organizace na národní úrovni byly vybrány kvůli svému potenciálu v oblasti mainstreamingu a zahrnovaly Federální ministerstvo životního prostředí, Obchodní komoru a Unii placených zaměstnanců soukromého sektoru (obě měly existující odbory pro záležitosti životního prostředí s iniciativními úředníky), a Národní asociaci pro nakládání s odpady (jejímiž členy jsou všechny městské úřady v Rakousku).

#### **Belgium: Décrire**

DÉCRIRE bylo zřízeno z existujícího partnerství mezi třemi organizacemi: FOREM (veřejná zprostředkovatelna práce pro zaměstnanost a odborné vzdělávání v regionu Valonska), která 25 let pracuje s nezaměstnanými z Valonska v rámci hromadných propouštění, vždy v partnerství s odborovými organizacemi a někdy s obchodními a průmyslovými organizacemi. CAREMPOI — partnerství odborových organizací, jež dříve spolupracovalo s FOREM na programech pro profesní a sociální znovuzařazení osob propuštěných po uzavření podniku. CEFRET (Centre de Formation Textile – Vzdělávací středisko pro textilní průmysl) — partnerství mezi odborovými organizacemi textilního průmyslu a Obchodní a průmyslovou textilní organizací, jež má za cíl udržet bývalé pracovníky v textilním průmyslu tím, že jim nabídne možnost rekvalifikace, adaptace na nové technologie a přemístění. Jako nový partner se připojila Université Libre de Bruxelles, která provádí akademický výzkum opětovného zaměstnávání.

#### **Spojené království: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK**

Motivace pro vznik RP vzešla z existujícího partnerství dvou organizací (Lets TWIST), jež bylo zřízeno po úspěšném projektu Iniciativa zaměstnanosti. Jeden z těchto partnerů se stal vedoucím partnerem v JIVE Partners. RP vzešlo ze základní touhy rozvinout práci, jež probíhala na regionálním základě partnerství Lets TWIST, do národní politické arény a z potřeby mít co nejlepší “testovací” organizace. Před zřízením partnerství již pro činnost existoval široký rámec. V diskusi s jedním z partnerů z nevládní organizace, s nímž jsme měli silné ideologické vztahy, byly učiněny určité změny. Tyto tři organizace se staly skupinou základního managementu a nevládní organizace působí jako mateřská organizace pro ostatní nevládní organizace, které mají zájem o účast v partnerství. Společně jsme také sestavili všechna hlediska naší nabídky.

Mnoho partnerství CIP EQUAL se přizpůsobuje dříve existujícím partnerstvím nebo staví na kontaktech a budování sítí s organizacemi, které dobře znají a s nimiž dříve pracovali.

#### Výhody:

- Mnoho problémů, jichž se partnerství týká, je chápáno shodně
- Cílů může být dosaženo snáze, protože partneři se navzájem znají, vědí, jak pracují a jak jsou spolehliví
- Na silných místních kontaktech a praxi je na regionální úrovni možno stavět snáze
- Důvěra se snáze vybuduje, pokud existují dříve ustanovené vztahy

#### Nevýhody:

- Neexistuje přísun čerstvých nápadů, nových způsobů organizace nebo pracovních metodologií
- Rozvíjení kontaktů s těmi, kteří jsou zvyklí pracovat určeným způsobem, může být časově náročné

## PŘÍRUČKA INICIATIVY SPOLEČENSTVÍ EQUAL PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ

- Může to být nákladné, neboť je možné, že k vybudování kontaktů bude třeba využít interních zdrojů
- Může být obtížné dospět k opravdu společné iniciativě, neboť partneři, kteří nebyli „původními“ členy, se mohou cítit opomíjeni

### **Založení nového partnerství**

#### Výhody:

- Neotřelé a inovativnější přístupy k problémům, iniciativám a metodologii
- Různorodost nápadů s možností rozvíjet mnoho různých iniciativ týkajících se znevýhodněných skupin.
- Vytvářejí se nové kontakty a znalosti
- Začíná-li se od nuly, jedinci a partneři se v průběhu tohoto procesu dobře poznají

#### Nevýhody:

- Je obtížnější dospět ke společnému přístupu
- Vybudování důvěry trvá déle
- Velmi náročné z hlediska práce i času potřebného k zahájení

***TIP: Když zakládáte nové partnerství, nechte si čas na nápadité promyšlení problémů,!***



## 4. PŘÍPRAVNÉ PRÁCE: Vyhledávání partnerů

### Určení a výběr partnerů

Partnerství CIP EQUAL nezačínají ve vakuu. Iniciující organizace obvykle převezme vedoucí úlohu při rozvíjení myšlenky partnerství a zahájí proces vyhledávání potenciálních partnerů a zdrojů. Určení a shoda ohledně těch „správných“ hráčů, jež by měli být přivedeni do partnerství, je klíčovou součástí přípravných prací. Provést zhodnocení toho, jaká rizika a prospěch přináší zapojení do partnerství, je pro každého potenciálního partnera důležité. To také znamená analyzovat různé silné a slabé stránky, což je důležité především, pokud partnerství nestaví na dříve existujícím partnerství nebo kontaktech se známými organizacemi.

### ZAHÁJENÍ PARTNERSTVÍ

#### Švédsko: Diversity in Västernorrland

V červenci 2000 byla z prvního setkání dvaceti organizací zřízena neformální šestičlenná pracovní skupina. Ta zahrnovala Asociaci místních úřadů, dvě oblastní rady, dvě nevládní organizace a Regionální úřad sociálního pojištění. Byl stanoven vedoucí projektu, jenž měl vybudovat proces partnerství a pro tento účel využít seznam návrhů ze všech městských úřadů oblastí, kde byl zaveden CIP EQUAL. První seznam zahrnoval okolo 200 osob.

V květnu 2001 se konalo jednodenní setkání 50 účastníků, již byli pozváni, aby při diskusi hledali nová řešení myšlenek EQUAL. Začátek byl založen na těchto myšlenkách a v tomto stadiu neprobíhala diskuse o možném partnerství. Bylo detailně popsáno okolo třiceti návrhů, z nichž bylo vybráno 12 jako skutečné projekty CIP EQUAL. Nakonec z nich bylo financováno a realizováno 7. V průběhu této doby bylo postupně zapojeno 14 partnerů RP. Někteří z nich se objevili přirozeně, neboť byli zodpovědní za problémy a cílové skupiny, jimiž se zabývaly návrhy/projekty, zatímco jiní byli zainteresováni jako finanční partneři bez toho, že by byli do projektu přímo zapojeni. Paralelně s touto prací bylo do procesu zapojeno mnoho místních a regionálních úřadů, městských úřadů a organizací s cílem získat obraz o celé oblasti. Tato aktivita byla zárukou rozmanitosti, a proto podporovala náš proces CIP EQUAL.

Je důležité pečlivě si vybrat partnery:

- Aby měl partnerský přístup smysl
- Aby byly umožněny efektivní pracovní vztahy
- Aby byla minimalizována rizika
- Aby bylo zajištěno, že partnerské aktivity jsou udržitelné
- Aby bylo využito potenciálních možností mainstreamingu (např. slyšení v národních či regionálních vládách ohledně politiky)

***TIP: Přesvědčte se, že potenciální partneři vykazují nadšení a zájem zapojit se do partnerství — díky nadšení a angažovanosti může partnerství fungovat!***

#### Prověření zdrojů

Všichni partneři budou mít výběr různých lidských a finančních zdrojů, které mohou přinést do partnerství. To může zahrnovat informace; fyzický prostor; produkty; odborné znalosti; dovednosti, vztahy; osoby a peníze. Partnerství se musí rozhodnout, které z nich jsou pro jeho práci potřeba a který z potenciálních partnerů je může nejlépe prezentovat. Může to vyžadovat zmapování zdrojů, v němž partneři detailně popíší zdroje, jimiž jsou nejlépe vybaveni a které mohou partnerství nabídnout, a zhodnocení, co je pro práci partnerství použitelné.

***TIP: Vyrovnejte sílu financí zkušenostmi, dovednostmi a znalostmi!***

<p><b>European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for PD facilitators (Plánovací průvodce Evropské komise pro zprostředkovatele RP orientovaný na partnerství EQUAL)</b>  <a href="http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal">http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal</a></p> <p><b>Assessing whether organisations are ready to partner (Zhodnocení, zda jsou organizace připraveny být partnery) and Stakeholder Analysis (Analýza dalších zainteresovaných subjektů).</b> In George, L. &amp; Madden, K. (2000) <i>The Partnership Brokers Handbook</i>, UNSC &amp; IBLF, London <a href="http://www.partnershipbrokers.net">http://www.partnershipbrokers.net</a></p> <p><b>Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines (Analýza dalších zainteresovaných subjektů v Doporučeních Evropské komise ohledně PCM (Řízení cyklu projektu))</b>  <a href="http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/gsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf">http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/gsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf</a></p> <p><b>Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation (Hodnocení socioekonomického vývoje: Konzultace s dalšími zainteresovanými subjekty)</b>  <a href="http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp">http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp</a></p>
---

### *Shoda ohledně počtu*

#### SHODA OHLEDNĚ POČTU

##### **Belgie: Décrire (4 partneři)**

Dohodli jsme se, že v tomto stadiu omezíme počet partnerů v našem RP, protože cíle a činnosti byly jasně určeny a každý z partnerů souhlasil s tím, že bude zodpovědný za činnost v oblasti svých kompetencí.

##### **Irsko: Equal at Work -The Dublin Employment Pact (48 partnerů)**

Nebylo plánováno nijak omezit počet. Naopak, od počátku bylo záměrem dosáhnout účinku ve třech sektorech dublinského trhu práce (podstatný mainstreamingový efekt), takže od počátku byli aktivně agitováni partneři z různých sektorů a různých geografických oblastí regionu. Jádrem partnerství bylo tvořeno existujícími partnery. Workshopy rozvíjející téma žádosti o přijetí do CIP EQUAL pak určily další partnery, kteří by se měli zapojit. S nimi byl pak navázán kontakt a byli požádáni, aby se připojili k iniciativě na základě popsaného návrhu tvořícího základ žádosti. Původní jádro se skládalo z 10 ze 48 partnerů zapojených do RP. Přibližně 34 partnerů bylo zapojeno do vyplnění žádosti a zpřesnění detailů pracovního plánu každého pracoviště. Koneční partneři pak byli přivedeni do hry na "místní" úrovni prostřednictvím zřízených pracovišť.

RP CIP EQUAL se nesmírně liší ve velikosti, od pouhých 3 nebo 4 partnerů až k více než 50. Mnoho RP volí omezení počtu partnerů zapojených do jejich práce, aby zajistila jednoduché řízení a vyrovnanější vztahy. Mají také pocit, že je jednodušší se navzájem poznat a pracovat spolu a že se snadněji vybuduje důvěra. Nicméně větší partnerství mají silný pocit, že tím, že svedou dohromady širokou škálu organizací, jež spolu normálně nespolupracují, jsou schopny zajistit větší rozmanitost podstatných a doplňkových zdrojů, být inovativnější, neboť mohou čerpat z více nápadů a v průběhu práce získat dobrý mainstreamingový potenciál.

#### **KLÍČOVÉ OTÁZKY, JEŽ BY SE MĚLY KLÁST PŘI HLEDÁNÍ POTENCIÁLNÍCH PARTNERŮ**

**Renomé:** Umí dostát a dostojí závazku? Mají předchozí zkušenosti s programy ES?

**Zákonnost:** Jsou organizace zmocněny svými členy/zainteresovanými subjekty/správní radou činit rozhodnutí ohledně otázek týkajících se práce partnerství? Mají jednotlivci, jež je zastupují, zmocnění jednat jejich jménem?

**Dovednosti a zdroje:** Co mohou nabídnout? Mají spolehlivé dovednosti a zdroje (cash/non-cash)

**Doplňkovost:** Poskytují jejich dovednosti a zdroje partnerství něco, co by mohlo zaplnit mezeru a pomoci jeho práci – něco, co ostatní nemohou poskytnout?

**Mainstreaming:** Jsou tvůrci politiky a osoby znevýhodněné na trhu práce dobře reprezentováni/zapojeni do partnerství tak, aby jeho dopad byl dlouhotrvající? Byli určeni tvůrci změn a osoby, které mohou "posunout" program jednání ?

**Motivace:** Vnímají partnerství jako cestu kupředu? Mají motivaci k práci v partnerství?

## **Pochopení pohnutek**

Pro úspěch partnerství CIP EQUAL je rozhodující pochopit motivaci a organizační vyhlídky partnerství a jeho činnosti. To znamená pracovat na tom, aby bylo jisté, že pohnutky stěžejních partnerů pro účast v partnerství jsou jasné a transparentní. Nejdůležitější je, aby si všichni partneři uvědomili, že doplňkových cílů může být dosaženo díky společné práci, i když organizační cíle a přístupy mohou být rozdílné. Nakonec je potřeba, aby si všichni partneři uvědomili potřebu existence partnerství a skutečnost, že jim poskytne nějaký konečný výsledek, jehož by nemohla dosáhnout jedna samotná organizace.

***TIP: Jasně definujte, kdo co do partnerství přináší a proč si přeje spolupracovat!***

## **Zapojení partnerů**

Při zapojení partnerů je důležité vzít na vědomí, že každý partner přináší do partnerství různé základy dovedností, kompetence a zdroje. Je důležité, aby existoval vyvážený soubor příspěvků od různých partnerů, kde by každý zdroj byl ohodnocen podle komplementarity a potenciální partneři by se cítili přijímáni spravedlivě. To znamená dospět k tomu, co EQUAL at Work – RP Dublin Employment Pact popisuje jako „vzorec všestranné prospěšnosti“, v němž „součet vzájemného zisku je vyšší než okamžitý individuální zisk“. Pro nevládní organizace a/nebo malé organizace je obzvláště důležité cítit, že jsou přijímány spravedlivě, neboť se kvůli svým finančním a dovednostním limitům mohou cítit omezeny ve svých možnostech stát se důvěryhodnými partnery. Občas může být nezbytné pomoci takovýmto organizacím získat a rozvíjet zdroje, a podpořit tak jejich zařazení do partnerství. Je nutno se na to zaměřit opatrně, neboť se nejedná o jednoduchý proces a může způsobit vybočení z hlavního programu partnerství.

Nejjednodušší je obvykle zapojit partnery, kteří:

- Jsou nejbližší problémům, jimiž se zabývá CIP EQUAL
- Postrádají zdroje, aby podnikly kroky, o nichž ví, že jsou nutné
- Mají společný základ s iniciující organizací
- Fungují interně velmi dobře
- Mají finanční kapacitu

Mezi partnery, které je těžší zapojit, patří ti, kteří:

- Musí být přesvědčováni o hodnotě partnerství
- Mají silnou politickou/byrokratickou kulturu, např. státní organizace
- Jsou ohroženi cíli partnerství
- Postrádají sebevědomí a/nebo zkušenosti s partnerstvím
- Mají problémy s financováním
- Mají problémy spojené se svou nedostatečnou velikostí (nedostatek nadšeného personálu pracujícího pouze na partnerství)
- Mají problémy spojené se svou nadměrnou velikostí (nedostatek integrace se svou mateřskou organizací)
- Nejsou flexibilní a mají pevně určené cíle
- Shledávají, že je obtížné pracovat s pravidly a předpisy souvisejícími s financováním

## METODY, JAK PODPOŘIT ZAJINTERESOVANOST

Zajinteresovat partnery, především ty zdráhavé, vyžaduje pečlivou práci. Možné metody, jak toho dosáhnout, zahrnují:

- Povzbuzovat diskusi a otevřený dialog o partnerství a jeho cílech, kdykoli je to možné
- Posilovat kontakty a označit klíčové osoby v partnerských organizacích, které mohou podpořit zajímanost
- Pořádat úvodní workshopy o rozsahu a tématu návrhu
- Pořádat pravidelné schůze s cílem vysvětlit cíle partnerství
- Uskutečňovat návštěvy partnerských organizací s cílem představit projekt
- Využívat zprostředkovatelů k umírnění průběhu diskuse a k tomu, aby lidé postoupili dále ke společnému základu.
- Určit jednoho ze zaměstnanců iniciující organizace pouze k práci s určitým partnerem
- Dozvědět se o potenciálních partnerských organizacích a dobře je poznat
- Vybudovat dobré neformální vztahy se zástupci partnera
- Zapojit od počátku dobré partnery pro mainstreaming, např. vládní a národní orgány
- Zaměřit se na jednoduchý jasný problém, s nímž se partneři mohou snadno identifikovat

***TIP: Vysvětlujte iniciativu a její cíle neustále znovu, abyste byli pochopeni a přijati — „je to nekonečná práce.“***

### Zajímanování soukromého sektoru jako partnera EQUAL

Sektor, jenž, jak se zdá, se Partnerství CIP EQUAL účastní nejméně, je sektor soukromý. Zapojit soukromý sektor do Partnerství CIP EQUAL je důležité, protože hraje významnou roli při vytváření místních pracovních míst a protože má velký potenciál pro rozvíjení dovedností pracovních sil, jež zaměstnavatelé v rámci společnosti potřebují. Zapojením se do partnerství může soukromý sektor maximalizovat pozitivní ekonomický, sociální a ekologický účinek.

***TIP: Ukažte, že partnerství fungující napříč sektory mají dobrý obchodní význam, neboť přinášejí užitek jak akcionářům, tak dalším zajímaným subjektům!***

## METODY, JAK PODPOROVAT ZAJINTERESOVÁNÍ SOUKROMÉHO SEKTORU

- Zdůrazněte právní povinnosti, např. ohledně rovných příležitostí
- Užijte příkladů společností, jež měly prospěch ze spolupráce v partnerství
- Požadujte, aby vyšší management akceptoval a přijal partnerství
- Ukažte, jak podnik může získat pozitivní publicitu a mainstreamingová spojení s širší společností
- Využijte argumentů globálního celospolečenského občanského hnutí, jež ukazují, jaké výhody má to, že se podnik zabývá společenskými otázkami

### **Společné rozhodování**

Ústředním cílem Partnerství CIP EQUAL je bojovat proti diskriminaci a nerovnosti na trhu práce a umožnit osobám, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, pracovat s dalšími zajímanými subjekty v „rovném postavení“. Je proto naprosto nezbytné, aby osoby, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, nebo organizace, jež je zastupují, byly zapojeny jako partneři nebo další zajímané subjekty do rozvíjení partnerské práce. Společné rozhodování se také může týkat samotných partnerů, ať již to jsou organizace zastupující osoby, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, nebo jiný druh dalších zajímaných organizací. Partnerství, jež rozvíjejí kreativní vztahy se zajímanými subjekty prostřednictvím dialogu a diskuse, budou velmi pravděpodobně při prosazování procesu společného rozhodování nejúspěšnější. Zároveň je důležité mít otevřenou a transparentní strukturu a styl komunikace, jenž povzbuzuje osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce,

aby se zapojily do partnerství. Zdá se, že užitečným prostředkem pro zajištění společného rozhodování je neustálé sledování.

### **Zprostředkovávání partnerství**

Partnerství často spoléhají na někoho, jenž v průběhu jejich práce působí jako prostředník nebo zprostředkovatel, především v raných stádiích. Tento „zprostředkovatel partnerství“ rozvíjí vztahy mezi stranami a vykonává „zákulisní“ práci s cílem vytvořit a budovat partnerství. Může to být jeden ze zaměstnanců iniciující organizace, nebo externí konzultant/zprostředkovatel. Dobrý zprostředkovatel partnerství musí mít důvěru všech partnerů a musí mít řadu vlastností a dovedností, zahrnující např. jasné pochopení RP a kontextu, v němž funguje; oddanost RP; zkušenost s prací s různými sektory; dobré komunikační a jazykové dovednosti — obzvláště schopnost naslouchat; osobní zaujetí; představitost a čestnost.

***TIP: Vyberte si zprostředkovatele partnerství, jenž bude osobně bezúhonný a bude ochoten naslouchat!***

Internetová stránka Partnership Brokers <http://www.partnershipbrokers.net>  
European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators (Plánovací rádce Evropské komise pro zprostředkovatele RP orientovaný na Partnerství CIP EQUAL)  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

### **Vypořádání se s úvodními problémy**

#### **PŘEKONÁVÁNÍ POČÁTEČNÍCH PŘEKÁŽEK**

##### **Irsko: Sonas DP Ireland Ltd.**

Naše počáteční obtíže vyvstaly, když jsme využili partnerského modelu — všichni si byli rovni a měli stejné slovo. To bylo obtížné, neboť bez jasného vedení zde byla skrytá tendence ‘prosazovat se’ a snažit se v přípravném a plánovacím stadiu zajistit si individuální výsledky. Řešením bylo využití externího zprostředkovatele, který nám pomohl nalézt společný a všem vyhovující soubor cílů a postupů. Změnu také znamenalo zapojení tří zástupců na prvním mezinárodním setkání, kteří se zdáli mnohem pokročilejší než naše RP. Strávili jsme také mnoho času společně, což nám dalo možnost pochopit, jak oddaný a nadšený je každý z nás, a bylo to užitečné pro vybudování respektu a následného odhodlání pohnout věcmi kupředu. To byl katalyzátor, který spojil celé RP do rozhodnější a akčnější skupiny. Tím, že převzala iniciativu, vedla tato skupina svým příkladem i smyslem pro naléhavost ostatní, aby společně dospěli k dohodnutým cílům a v dohodnutém čase. Poté byla setkání RP více zaměřená a soudržná a role všech členů nabývaly nového smyslu vlastnictví.

##### **Spojené království: JIVE (Intervention) PARTNERS**

Nevládní organizace, které jsme si vybrali pro spolupráci, byly všechny velmi málo finančně zajištěny a rozvoj RP byl zastíněn obavou, že nenajdou odpovídající financování. Ztratili jsme zbytečně mnoho cenného času tím, že jsme se jim s tímto problémem snažili pomoci. Aby nevládní organizace při jejich finančních problémech podpořil, vedoucí partner je intenzivně povzbuzoval. Míra intervence z různých stran jim poskytla čas, aby si ve svém regionu vybudovaly odlišný profil a mohly snáze získat finanční prostředky. Ve výsledku dvě z organizací uspěly, ale pro jednu další je to stále ještě problém. Finanční nejistota všech nevládních organizací je hlavním motivem projektu a byla překážkou některých jeho možností a aktivit.

V průběhu přípravného procesu se může vyskytnout mnoho překážek. Mohou se týkat vnějších omezení prostředí, v němž se partnerství snaží pracovat; předem přijatých postojů k různým potenciálním partnerům; nedostatku dovedností k vybudování partnerství a jiných organizačních priorit, které brání odpovídajícím způsobem podporovat navrhované

partnerství. Většina těchto výzev může být překonána díky tvrdé práci a angažovanosti a zaměřit se přímo na ně může působit jako katalyzátor rozvoje nových a dynamických způsobů společné práce.

### **Mezinárodní partnerství**

Protože mezinárodní spolupráce je nedílnou součástí budoucího pracovního programu kteréhokoliv RP, doporučuje se začít určovat mezinárodní partnery co nejdříve a pak rozvíjet detailní návrhy v tandemu. Více informací o mezinárodnosti lze získat v "Rádci pro mezinárodnost".

EQUAL Guide on Transnationality (Rádce pro mezinárodnost): <a href="http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal">http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal</a>
---

## **5. ZAHÁJENÍ: Plánování partnerství**

### **Dohoda „pravidel pro zapojení“**

Definujte základní principy praktických způsobů společné práce a ujistěte se, že jsou jasně sděleny všem partnerům. Společné vytváření „pravidel pro zapojení“ pomáhá vybudovat respekt a důvěru mezi partnery.

**Developing partnership ground rules (Rozvíjení základních pravidel partnerství).** In: George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>

### **Dohoda o společné vizi**

Pro to, aby partnerství získalo smysl pro odpovědnost, je důležité dosáhnout shody ohledně toho, co partnerství reprezentuje a jaký je jeho hlavní účel. Proto musí být ujasněny cíle a metody pomocí přesné definice toho, oč mají partneři v úmyslu usilovat a jak při tom budou postupovat.

#### **DOHODA O SPOLEČNÉ VIZI**

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

Po rozhodnutí zřídit partnerství, které by usilovalo o splnění cílů popsanych v CIP EQUAL se konala řada workshopů za účelem stanovení cílů a poslání partnerství. Tyto workshopy byly zprostředkovány klíčovým zaměstnancem zapojeným do procesu od jeho počátku a požívajícím důvěry jednotlivých partnerů. Prvním stanoveným klíčovým principem bylo, že všechna rozhodnutí budou učiněna na základě konsensu, jehož se bude využívat ve všech případech. Následně bylo stanoveno poslání partnerství na základě vylepšení a definování podstaty cílů, o jejichž splnění měli partneři v úmyslu usilovat. V tomto procesu měl zprostředkovatel pokyny zajistit, aby výsledek mohl být z “každého úhlu” ohodnocen jako všestranně prospěšný vzorec, tj. aby každý partner něco získal individuálně a zároveň aby součet vzájemného zisku byl vyšší než jejich okamžitý individuální zisk. Definice, formulovaná z přibližně dvanácti cílů, v tomto ohledu specifikovala všeobecný společný cíl, který je všechny jasně a prakticky vystihoval — “vytvoření přístupného trhu práce prostřednictvím otevřených postupů v oblasti lidských zdrojů”.

**TIP: Ujistěte se, že ten, kdo posunuje vaši vizi kupředu, je skupina a ne jednotlivec, a že je ta vize realistická**

**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators (Plánovací rádce Evropské komise pro zprostředkovatele RP orientovaný na partnerství CIP EQUAL)** [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Problem Analysis, Analysis of Objectives & Analysis of Strategies in European Commission PCM Guidelines (Analýza problémů, cílů a strategií v Doporučení Evropské komise ohledně PCM)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

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

### **Ujistěte se, že jsou všichni zapojeni**

V tomto stadiu může být zřejmé, že ne všichni nezbytní partneři jsou zapojeni do dosažení vize. Je dobré znovu prozkoumat analýzu zainteresovaných subjektů.

**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators (Plánovací rádce Evropské komise pro zprostředkovatele RP orientovaný na partnerství CIP EQUAL)** [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)



**Stakeholder Analysis (Analýza dalších zainteresovaných subjektů).** In: George, L. & Madden, K. (2000) *The Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, London <http://www.partnershipbrokers.net>  
**Stakeholder Analysis in European Commission PCM Guidelines (Analýza dalších zainteresovaných subjektů v Doporučení Evropské komise ohledně PCM)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)  
**Evaluation of socio-economic development: Stakeholder consultation (Hodnocení socioekonomického vývoje: Konzultace s dalšími zainteresovanými subjekty)** [http://www.evalseid.info/frame\\_techniques\\_part1\\_2.asp](http://www.evalseid.info/frame_techniques_part1_2.asp)

### Rozdělení rolí a povinností

Před dohodnutím o správné struktuře je důležité rozhodnout se, jaké klíčové role jsou nezbytné a kdo by je měl vykonávat. To je obvykle založeno na analýze schopností, dovedností, vlastností, zdrojů a motivace. Je podstatné zajistit, aby role byly v celém partnerství jasně definovány a pochopeny.

### ROZHODNUTÍ, KDO CO DĚLÁ

#### FRANCIE: De la précarité à l'emploi durable

RP je tvořeno 3 vzdělávacími centry zabývajícími se odborným vzděláváním, profesní integrací a negramotností (AGORA, IBEP a AFA Le Goëlo), sítí společností zabývajících se prozatímním zaměstnáváním (ADIA) a sítí hostelů pro mladé pracovníky (URFJT). **“Kdo co dělá?”** bylo ústřední otázkou přímo od začátku. Bylo dohodnuto, že se vybuduje struktura stavicí na silných stránkách každého partnera:

**AGORA (pilotní organizace pro CIP EQUAL):** jmenuje hlavní iniciativy, koordinuje provádění experimentů, vytváří spojení mezi každým členem partnerství (národním i mezinárodním) a podporuje různé iniciativní skupiny. **Orientační výbor:** zahrnuje zástupce původního financovatele a manažery vzdělávacích organizací. Schází se každoročně. **Pilotní výbor:** skládá se z devíti členů — oficiálních zástupců každého partnera. Schází se alespoň čtyřikrát ročně a rozhoduje o vývoji iniciativy. **Projektová skupina:** členové pocházejí ze zdrojových osob pro iniciativu. Spojuje Pilotní výbor a Skupinu pro vzdělávání učitelů. **Skupina pro vzdělávání učitelů:** tvoří ji sedm různých školitelů z AGORA, IBEP, AFA Le Goëlo a člen Oddělení lidských zdrojů sítě ADIA.

**TIP: Jasně a pečlivě definujte, kdo bude zastávat jakou roli a proč!**

### Nábor pracovníků

Je důležité ujistit se, že partnerství má všechna pracovní místa obsazena adekvátními a vhodnými zaměstnanci. Aby byla zajištěna trvalá udržitelnost iniciativy a kontinuita zaměstnanců, je důležité začít s přijímáním zaměstnanců a zapojením správných osob velmi brzy a věnovat pečlivou pozornost množství, složení a osobním profilům týmů. Je důležité vybrat si zaměstnance, kteří mají povědomí o CIP EQUAL a tématických otázkách či otázkách iniciativy, a také vytvořit jasný a stručný popis práce.

**TIP: Ujistěte se, že partnerství má pracovní místa obsazena týmovými hráči!**

**EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators (Plánovací rádce pro zprostředkovatele RP orientovaný na partnerství EQUAL)** [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)  
**Activity Schedules in European Commission PCM Guidelines (Plány aktivit v Doporučení Evropské komise o PCM)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### Zabudování monitorovacích systémů

Je důležité monitorovací postupy stanovit v průběhu zahajovací fáze partnerství. Do procesu hodnocení by měly být zakomponovány systémy pro sledování angažovanosti partnerů a



přístupů, jež by zajistily, že se partnerství v průběhu rozvíjení své práce zaměřuje na osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce. Viz také zásadu 7 ohledně podávání zpráv.

**TIP: Vytvořte monitorovací struktury, jež je snadné používat!**

**Monitoring in European Commission PCM Guidelines (Monitorování v Doporučení Evropské komise o PCM)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

### Zavedení systému hodnocení

Protože hodnocení je silně spojeno s mainstreamingem, je důležité, aby byly zavedeny systémy pravidelného hodnocení výkonnosti, efektivity a relevantnosti partnerských iniciativ, jež by reagovaly na potřeby partnerů, osob, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, a řídicích orgánů CIP EQUAL a národních podpůrných struktur (NPS).

Průběžné hodnocení je rozhodující pro zjištění, co funguje a co ne, a také umožňuje znovu naplánovat přístupy, pokud je to nutné (viz také zásada 7 ohledně využití hodnocení získaných zkušeností v průběhu rozvíjení a testování). Pro to mohou být využiti externí hodnotitelé, nicméně je naprosto nezbytné, aby kdokoli, kdo bude vybrán, jasně chápal iniciativu partnerství a jeho cíle. Mohou také být využity interní hodnotící systémy, v nichž jsou hodnotitelé součástí partnerského procesu. V obou případech musí mít hlavní aktéři v rámci partnerství jasnou schopnost vyslovit hodnocení. Pečlivě vypracované Pravomoce vyplývající z pověření a vyvážené složení výboru pomáhají zpřehlednit proces vybírání pro externí hodnotitele, ale také jasně stanoví, co se očekává od případných interních hodnotitelů. Měl by být ustanoven Řídicí výbor, jehož účastníci by měli tématicky pokrývat širokou škálu zájmů, aby byl zajištěno adekvátní pokračování hodnotitelovy práce. Jedním z klíčových úkolů tohoto Řídicího výboru je zhodnotit kvalitu hodnotitelovy práce, jak z hlediska výsledků procesu, tak z hlediska procesu samotného (pro další instrukce ohledně hodnocení viz také přílohu).

**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP Facilitators: (Plánovací rádce Evropské komise pro zprostředkovatele RP orientovaný na partnerství CIP EQUAL)** [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

**Evaluation of socio-economic development: Part 2: Designing and implementing evaluation (Hodnocení socioekonomického vývoje: Část 2: Návrh a realizace hodnocení)** [http://www.evaled.info/frame\\_guide\\_part2.asp](http://www.evaled.info/frame_guide_part2.asp)

**Evaluation in European Commission PCM Guidelines (Hodnocení v Doporučení Evropské komise o PCM)** [http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm\\_manual\\_2004\\_en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf)

**TIP: Investujte čas a úsilí do stanovení změřitelných cílů s jasným propojením na společenský přínos a přínos pro účastníky!**

### Využití obecných koncepcí plánování

Při zakládání partnerství je velmi užitečné vytvořit všeobecné koncepce plánování, do nichž budou začleněny klíčové problémy popsané výše.

## OBECNÉ KONCEPCE PLÁNOVÁNÍ

### Metoda „logického rámce“

**Itálie: RP SONAR v oblasti Piemontu** užívá jako nástroje plánování a řízení metodu logického rámce. Tento přístup se skládá z uceleného balíčku nástrojů, jenž obsahuje:

Fázi **analýzování**, tedy

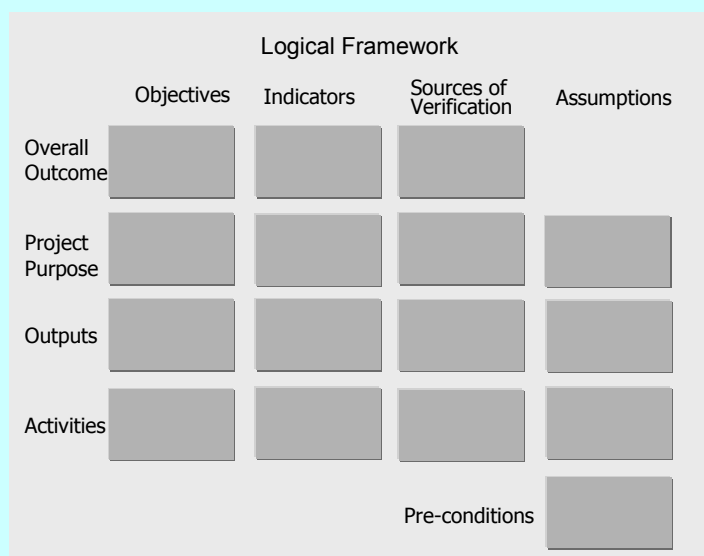
- Analýzu zainteresovaných subjektů
- Analýzu problémů
- Analýzu cílů
- Analýzu strategií

Fázi **plánování**, tedy

- Vytvoření logiky zásahů partnerství
- Označení rizik/předpokladů/předběžných podmínek
- Sepsání indikátorů a zdrojů ověření pro výsledky na různých úrovních
- Sestavení pracovních plánů a seznamů zdrojů

Všechny výše zmíněné kroky jsou stručně zastoupeny v rámci (matrici) (viz níže).

Pak se provádí **hodnocení** prostřednictvím posouzení různých výsledků podle logiky zásahů na základě indikátorů.



Všechny integrované koncepce plánování se zaměřují na podobné problémy, jak lze vidět z přístupu GROW a přístupu LOGFRAME. Některé členské státy poskytují přizpůsobené příručky založené na Plánovacím rádci Komise pro zprostředkovatele RP orientovaném na Partnerství CIP EQUAL. Posledně zmíněný rádce je určen zprostředkovatelům a lze jej nalézt na internetové stránce programu Komise CIP EQUAL.

**OBECNÉ KONCEPCE PLÁNOVÁNÍ - pokračování**

**Přístup GROW**

**Švédsko: Diversity in Västernorrland** – RP Diversity in Västernorrland založilo svůj vývoj na struktuře GROW, jež se shoduje na následujících otázkách: **G** – Goals (Cíle) **R** – Realities (Skutečnosti) **O** - Options (Možnosti) (příležitosti, nápady, případné aktivity) **W** –Who? What? When? (Kdo? Co? Kdy?)

**CÍLE:** Diskuse o souhrnných cílech, podcílech a jejich dlouhodobých i krátkodobých výsledcích a účincích.

**SKUTEČNOST:** Zjištění příležitostí k provedení změny. Aspekty, které podporují myšlenky EQUAL, a ty, které představují překážky — v určitých případech může stejný faktor působit jako povzbuzení a překážka zároveň.

**MOŽNOSTI:** Otevřená diskuse o možných prostředcích k dosažení vyjmenovaných cílů. V případě RP Västernorrland to zahrnovalo dohodu o nezbytnosti: - Prozkoumat překážky a popsat je; rozvíjet, shromažďovat a šířit znalosti a dodat dobré příklady a modely rolí – Využít, pomoci a podporovat jeden druhého a zvýšit sebeúctu – Zvýšit zainteresovanost na vlastních iniciativách a iniciativách ostatních v rámci RP a mimo ně a podporovat a organizovat setkání v rámci RP a mimo ně – Usilovat o kontinuitu v průběhu trvání iniciativy a po ukončení iniciativy - Vyhledávat zdroje

**KDO? CO? KDY?:** Rozdělit role a odpovědnost; dohodnout se na aktivitách a jejich časových harmonogramech

**European Commission EQUAL Partnership Oriented Planning Guide for DP facilitators (Plánovací rádce Evropské komise pro zprostředkovatele RP orientovaný na partnerství CIP EQUAL):**

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

**European Commission PCM Guidelines (Doporučení Evropské komise o PCM)**

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

## 6. ZAHÁJENÍ: Formalizace a budování pravého partnerství

### Forma partnerství

RP si mohou vybrat mezi formální strukturou partnerství (tj. právně registrovaný subjekt) a neformálnější strukturou (tj. volná síť). Právní forma poskytuje možnost soustředit se na aktivity, poskytuje také dobrou pozici, z níž lze uvolňovat a řídit zdroje. Může nicméně také přinést administrativní náklady a některá RP ji mohou pokládat za příliš byrokratickou. Volnější forma nabízí větší prostor pro nápady a je méně strnulá, ale externí publikum ji může brát méně vážně. Partneři ji také mohou zanedbávat, když jejich vlastní organizační pracovní priority jsou obzvláště časově náročné.

### VYTVOŘENÍ PRÁVNÍ NORMY

#### **Irsko: Sonas DP Ireland Ltd.**

Naše RP se s tímto problémem struktury setkala a zápolilo s ním poměrně dlouhou dobu. Jevily se nám tři možnosti: (1) 'Volná' neformální dohoda (2) Formální právní úprava partnerství (3) Zřízení společnosti s omezeným ručením. Zvažovali jsme tyto možnosti a po mnoha diskusích bylo jasné, že potřebujeme vytvořit 'subjekt', který: - By se lišil od partnerských organizací – By měl formální statut, aby mohl provádět finanční transakce a převzít odpovědnost – By byl schopný rozdělit právní zodpovědnost rovným dílem mezi partnerské organizace, ale zároveň obsahoval jen členy RP – By členy RP zbavil odpovědnosti za kroky podniknuté jménem jejich mateřské organizace. Tyto parametry ukazovaly na skutečnost, že bychom měli zřídit **společnost s omezeným ručením** (neziskovou organizaci se statutem společnosti). Poté, co jsme se na tomto uspořádání dohodli, museli jsme tuto myšlenku 'prodat' mateřským organizacím. Některé z nich měly problém, protože vnitřní pravidla stanovovala, že jedinou osobou zmocněnou jednat jako ředitel jiné společnosti byl manažer, a jmenovat níže postavenou osobu do takovéto pozice odporovalo jejich praxi. Nicméně byli jsme neústupní v tom, že jsme nechtěli svěřit ani formální pravomoc osobě, která by nebyla regulérním členem RP na našich setkáních. Předvídali jsme problémy, pokud bychom, například, museli získat podpisy od lidí, kteří by nebyli úzce zapojeni do běhu RP. Nakonec všechny organizace s navrhovanou strukturou, jež se ukázala jako velmi úspěšná, souhlasily.

### Řídící struktury partnerství

Řídících skupin, řídicích výborů, poradních orgánů, úkolových skupin, monitorovacích výborů atd. se používá, aby bylo členům partnerství umožněno účastnit se různých úrovní činností a s různou úrovní pravomocí.

Partnerství si také musí vybrat mezi centralizovaným řídicím systémem, kdy obvykle jedna z partnerských organizací jedná jménem partnerství, nebo flexibilnějším a decentralizovaným systémem, v němž různí partneři vykonávají různé řídicí úkoly. Centralizované řízení nabízí výkonný způsob fungování, ale pro partnerství by mohlo být považováno za příliš konvenční, neboť neodráží jejich schopnost spolupracovat a fungovat napříč sektory. Výběr řízení pro RP rozhodně záleží na kontextu, v němž RP funguje, a na charakteru zapojených partnerů.

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

Pro velké partnerství se 48 členy bylo výzvou vytvořit struktury, jež by na jedné straně zajišťovaly maximální praktické zapojení ze strany partnerů, a na straně druhé hladce fungující systém řízení projektu. Byl jmenován Řídící výbor 12 zástupců členů ze všech sektorů zapojených do Rozvojového partnerství (místní úřady, sociální partneři, nevládní organizace atd.). Tento Řídící výbor Rozvojového partnerství řídí Projektového manažera a celkovou iniciativu. Navíc, každé ze čtyř “působišť” iniciativy zřídilo řídicí výbor skládající se ze všech aktérů aktivně působících v tomto místě. Tímto způsobem byl vytvořen relativně hladce fungující víceúrovňový systém řízení, do něhož byli všichni partneři aktivně zapojeni v oblasti svého největšího zájmu. Tento proces byl nezbytně pomalý, ale zapojení široké škály partnerů do plánování a formování iniciativy zaručovalo akceptaci a přijetí a angažovanost.

### **Rakousko: RepaNet**

RepaNet se rozhodl nezřídit právní instituci, jež by spravovala partnerství CIP EQUAL. Místo toho se soustředil na zajištění jasné struktury pro spolupráci, jež zahrnovala:

- Řídící skupinu: jeden člen z každé organizace sociálních partnerů, Ministerstvo životního prostředí, jeden člen z pěti zúčastněných iniciativ zaměstnanosti (zodpovědný za většinu provozních činností), zástupce gender-mainstreamingu, organizace zodpovědná za finance a koordinující organizace.
- “Mainstreamingová” pracovní skupina složená z řídicí skupiny a Rakouské asociace pro nakládání s odpady (členy jsou všechny rakouské městské úřady)
- Pracovní skupina “Oprava”, kde se stanovují standardy
- Síť “Zaměstnanost a Životní prostředí” skládající se z pěti iniciativ zaměstnanosti a otevřená zástupcům dalších iniciativ zaměstnanosti, kteří chtějí sdílet zkušenosti v rámci skupiny.

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

Podarilo se nám to díky postupům formálním (na nichž má být založena práce) a neformálním (k dosažení spolupráce ve skupině). RP se skládá ze 14 organizací, které reprezentují 3 rozdílné role/základy pro účast.

První skupina vymýšlí opatření a zabývá se otázkami odlišnosti. Druhá skupina je zodpovědná za opatření týkající se cílových skupin. Třetí skupinu tvoří peněžní sponzoři.

***TIP: Vytvářejte jasné struktury již od počátku!***

### **Stanovení rozhodovacích postupů**

Stanovení rozhodovacích postupů, jež jsou spravedlivé a spojeny s účastí všech, je pro zahajovací proces partnerství rozhodující. Na těchto postupech se obvykle dohodnou všichni partneři na základě kolektivní odpovědnosti. Musí být transparentní, jasně pochopené celým partnerstvím a musí mít metody, jak zajistit, aby rozhodnutí, k nimž se dospěje, byla skutečná, aby se vyhnulo možnosti falešného konsensu, jenž by mohl zabránit správné analýze výzev, jimž partnerství čelí. I když pouze důležitá rozhodnutí vyžadují zapojení všech partnerů, každodenní rozhodnutí, na nichž se dohodnou delegovaní jedinci, musí být snadno přístupná pro všechny členy partnerství. Partnerství také musí pečlivě promyslet, jak budou osoby, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, zapojeny do rozhodování – zda prostřednictvím zastupujících subjektů, či jinak.

***TIP: Ujistěte se, že existují jasné protokoly a postupy pro rozhodování!***

### ZAJIŠTĚNÍ DEMOKRATICKÉHO ROZHODOVÁNÍ

#### **Rakousko: RepaNet**

Hlavní rozhodnutí v rámci partnerství činí všichni partneři. Definice toho, co je hlavní rozhodnutí, byla formulována na prvním setkání celé skupiny. Bylo dohodnuto, že by všechna rozhodnutí měla být odsouhlasena na základě konsensu jako principu platného v rámci sítě. Pokud by ho nemohlo být dosaženo, platí následující pravidla:

- Musí souhlasit kvalifikovaná dvoutřetinová většina (10 ze 14 partnerů)
- Organizace zodpovědná za finance, zástupce gender mainstreamingu, řídicí skupina a prostá většina z pěti zúčastněných iniciativ zaměstnanosti mají právo veta nad rozhodnutími učiněnými většinou.
- Pro usnadnění rozhodování a omezení počtu schůzí mají partneři možnost hlasovat prostřednictvím internetové platformy RepaNetu.
- Nejsou žádná pravidla pro vyloučení partnera, ale existují pravidla, jak řešit konflikt (mediační strategie).
- Rozhodnutí o změnách náležitostí a podmínek musí být jednohlasná.

### **Finanční prostředky**

Existuje celá řada možností, jak se zabývat finančními prostředky a účetními postupy. Ty zahrnují:

- Čtvrtletně předkládat řídicím orgánům CIP EQUAL odůvodnění výdajů
- Určit koordinátora RP odpovědného za sestavování návrhu konečného rozpočtu a provedení úprav, je-li to nutné
- Zainteresovat řídicí orgán nebo kontaktní osobu NPS v otázkách týkajících se rozpočtu a spolupráce v oblasti financování
- Vyžadovat pravidelné slovní a písemné informace o stavu rozpočtu
- Vzdělávat se v účetnictví
- Prostřednictvím účetního asistenta čtvrtletně předkládat před platbou žádosti o přezkoumání základu

***TIP: Mějte jasná a odpovědná opatření pro finance!***

### **Zřízení pevné vnitřní komunikační a zpravodajské sítě**

V průběhu zahajovacího procesu je důležitá srozumitelnost a jasná komunikace v rámci partnerství, aby byli všichni partneři informováni o klíčových problémech. To znamená pravidelně, přístupnou formou a stručně předávat partnerům informace. Viz také zásada 7 pro detailní způsoby komunikace a podávání informací užívané v průběhu rozvíjení a testování, z nichž většina musí být připravena během zahájení.

### **Partnerské smlouvy**

Důležitou součástí zahajovacího procesu je zajištění plnění závazků ze strany partnerů. Často je startovním bodem veškeré budoucí spolupráce smlouva. Smlouva o národní spolupráci (DPA) dokládá konsensus mezi partnery a přehledně, stručně a souvisle představuje jejich společnou strategii. Tato smlouva může mít podobu formální smlouvy nebo méně formálního Memoranda o porozumění či dohody o spolupráci (což záleží také na právních předpisech členského státu — nicméně všechny DPA by měly obsahovat shodné prvky tak, jak jsou popsány v dodatku k této příručce). Pokud neexistuje formální smlouva na počátku, partnerství se může formalizovat v průběhu svého vývoje, kdy iniciativy, s nimiž pracuje, vyžadují smlouvy na právnickém podkladě.

**TIP: Využijte vaši Smlouvu o spolupráci jako referenční bod pro zhodnocení pokroku a přínosu partnerství!**

### Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA)

TCA je nedílnou součástí DPA. "Příručka o mezinárodnosti" obsahuje více informací o tomto důležitém aspektu.

**TIP: Vyhledejte si v "Příručce o mezinárodnosti" detaily o tom, jak integrovat TCA do DPA**

**EQUAL Guide on Transnationality (Příručka CIP EQUAL o mezinárodnosti):**  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal)

### Důvěra

Důvěra je vybudována na vzájemném respektu. Pro mnoho partnerství je to nejpodstatnější aspekt budování partnerství a je důležité podporovat aktivity, jež napomáhají vytvářet respekt mezi partnery v průběhu společné práce. Protože důvěra je něco, co narůstá s časem, spíše než něco, co lze získat na počátku partnerství, je důležité, aby byl každý partner a jeho důvody pro účast v partnerství jasně pochopeny; aby byly všechny aktivity vztahující se k partnerství ze strany každého partnera transparentní a aby pro ně prokázal pravé zaujetí. Je také důležité mít na zřeteli, že přestože může být možné vystavět vztahy důvěry mezi jednotlivci v partnerství, může být mnohem obtížnější dokázat totéž u organizací, které tyto jedinci zastupují.

**TIP: Zajistěte, aby partneři spolupracovali tak otevřeně a transparentně, jak je jen možné, aby vybudovali respekt — předběžnou podmínku pro důvěru!**

### Nalezení společného jazyka

Partnerství CIP EQUAL zapojují několik různých vrstev jazyka, jež zahrnují:

- Národní jazyk země/oblasti, do níž je RP situováno
- Různé jazyky sektorů/organizací — žargon užívaný specifickými institucemi a sektory
- Terminologii CIP EQUAL — rozdílné chápání termínů, jako jsou "společné rozhodování", „rovné příležitosti" a "inovativnost"
- Kulturně citlivý jazyk
- Jazyk partnerství a užití termínů označujících hodnoty, jež každý partner/jednotlivec interpretuje různě, např. důvěra, rovnost

Ti, kteří pracují v partnerství, musí být k těmto prvkům citliví a snažit se při užívání jazyka o jasné vyjádření, aby všichni partneři pochopili, co je určitým termínem míněno a že tam nejsou žádné skryté významy, které by mohly být špatně interpretovány.

**TIP: Budujte společný jazyk společně — vytvořte si svůj vlastní slovníček partnerství!**

### Vedení

Pro partnerství CIP EQUAL je velmi důležité jasné vedení, ale ve vztahu k jeho stylu a provádění, s ohledem na spravedlivý základ spolupráce, na niž jsou partnerství založena, vyvstává množství problémů. Vedení RP záleží na řadě faktorů, např. problémech kontextu, typu partnerství a jeho velikosti, tématu EQUAL, na něž je partnerství zaměřeno, naléhavosti vyžadovaných akcí a osobnosti jedinců zapojených do jeho rozvoje. V některých případech ovlivňují dynamiku vedení v rámci partnerství požadavky CIP EQUAL na národní úrovni, například v některých členských státech musejí RP jmenovat 'vedoucího partnera', jenž jedná

jako odpovědný orgán partnerství, zatímco v jiných se podporují flexibilnější uspořádání s větší možností přenášet pravomoci. V ideálním případě bude partnerství zahrnovat osoby s rozdílnými vedoucími pravomocemi, takže různí partneři budou moci společně vyřešit problémy. Je také důležité, aby byly vedoucí role transparentně a jasně definované, aby očekávání, jež jsou s nimi spojena, byla sdílena a pochopena všemi partnery a byla přijata skutečnost, že se mohou během času měnit.

***TIP: Neobávejte se vedení — přijměte skutečnost, že se během času změní, a vyvíjejte procesy, jež dovolí všem partnerům k tomu přispět!***



## 7. ROZVÍJENÍ A TESTOVÁNÍ: Využití komunikačního, zpravodajského a hodnotícího systému

### **Komunikace**

Je potřeba vyvinout strategie pro sdílení informací interně mezi partnery i mezi samotnými organizacemi, aby zástupci jednotlivých partnerů zajistili organizační přijetí partnerství. Je to klíč k podpoře transparentnosti a budování důvěry mezi partnery. Je také potřeba komunikovat externě s dalšími zainteresovanými subjekty a veřejností s cílem propagovat a zajistit mainstreaming partnerské práce. To je důležité pro udržení zaangażovanosti širší skupiny zainteresovaných subjektů a/nebo osob, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, a pro zajištění jejich zapojení a/nebo konzultace s nimi.

#### **VYBUDOVÁNÍ DOBRÉ KOMUNIKACE MEZI PARTNERY**

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

Náš systém komunikace byl vytvořen díky

- Nadšenému zaměstnanci projektu, zodpovědnému za šíření všech informací o projektu mezi partnery.
- Pravidelným setkáním partnerů (jednou měsíčně se všemi partnery; dvakrát měsíčně s partnerem z tématické skupiny).
- Tvorbu stručných dokumentů o setkáních RP, jež se distribuují mezi partnery.
- Každoměsíčním plánům aktivit, kde jsou objasněny role a povinnosti různých partnerů.
- Sdílení informací o každém partnerovi a jeho cílech mimo projekt CIP EQUAL.
- Vydávání periodického bulletinu o projektu, do něhož přispíval každý partner – nejen o projektu a jeho povinnostech v něm, ale také o sobě samém.
- Pravidelným interním hodnotícím schůzím.
- Diskusním zasedáním o komunikaci.
- Budování prostředí důvěry a přátelství

Návrhy silné komunikační strategie zahrnují:

- Komunikační „prostředky“ (email, bulletiny atd.) musejí být zaměřeny na specifické cílové publikum (například interní versus externí) a sloužit specifickým komunikačním cílům (informace, motivace, podnět ke konzultaci, získání souhlasu, řízení)
- Sdělení mohou být sepsána různým stylem (objektivním, subjektivním, obchodnickým, neformálním atd.)
- Je nejlepší sestavit komunikační plán, jenž by specifikoval, kdo s kým bude komunikovat, jakými prostředky, v jakém stylu, jak pravidelně a proč

Zvláštní návrhy mohou být učiněny pro:

*Interní komunikaci:*

- Je navrhována široká škála prostředků pro poskytnutí zpětné vazby v rámci partnerství: pravidelná setkání, telefonické konference, email, internetová platforma, workshopy, bulletiny
- To může být podpořeno vytvořením komunikační jednotky v rámci partnerství nebo určením jednoho zaměstnance zodpovědného za informace
- Využívat doplňkové komunikační dovednosti a zdroje od různých partnerů
- Podporujte rozvoj osobních komunikačních dovedností
- Být otevřený a transparentní – umožnit partnerům říci, jak se cítí, a diskutovat o problémech

### VYUŽITÍ INTERNETOVÉ PLATFORMY

#### **Rakousko: RepaNet**

RepaNet využívá strukturovaného přístupu ke komunikaci prostřednictvím internetové platformy pro účetnictví, sledování příspěvků, hlasování a podávání zpráv. Pracovat tímto způsobem se jeví jako jednodušší a méně časově náročné než pořádat schůze, i když evidentně nelze takto nahradit všechna jednání. Uživatelé jsou na workshopech vyškoleni, jak s touto platformou pracovat, a existují různé úrovně přístupu spojené s rolemi partnera a jeho povinnostmi. Je to vnímáno jako nástroj potvrzení platnosti, jenž podporuje transparentnost tím, že umožňuje členům zlepšovat se a kontrolovat účast.

#### **Portugalsko: Mudança de Maré**

Toto RP vyvinulo úspěšný Systém správy dokumentů online (Sistema de Administração Documental/SAD) s cílem řídit informace o partnerství, vydávat zprávy a vytvářet Dokumentační centra, jež se specializují na různé oblasti, v nichž partneri pracují. Tento systém lze navštívit na [www.ajism.org/mm](http://www.ajism.org/mm)

#### *Externí komunikaci:*

- Vydávat bulletiny, tiskové zprávy, využívat internetových platform a internetových stránek, pořádat a účastnit se seminářů a konferencí
- Budovat vztahy s médii — spojit se s místními novinami nebo zaangažovat jednoho novináře, aby sledoval práci
- Mít nadšenou osobu, která může informovat o práci partnerství příslušné časopisy/noviny atd.
- Budovat kontakty a komunikovat s oficiálními strukturami
- Vzdělávat se v oblasti informačních otázek
- Budovat širší síť

***TIP: Sdílejte a šířte informace o vývoji všech klíčových aktivit!***

### BUDOVÁNÍ ŠIRŠÍCH SÍTÍ

#### **Portugalsko: ConVidas (Stálá platforma pro sladění)**

Aby byla podpořena online spolupráce mezi institucemi, různé místní subjekty byly přizvány k účasti na Stálé platformě pro sladění profesního a rodinného života, jež se měla stát širokou sítí reprezentující různé zájmy a přístupy. Cíle této platformy, jež se schází čtvrtletně, jsou reflektovat, diskutovat a hodnotit situaci v oblasti Covilhã s ohledem na problém sladování, zasahovat při řešení vymezených problémů a trvale sledovat zásahy ConVidas. Této platformy se účastní 32 organizací. Zahrnují zástupce: 5 formálních partnerů (Beira Serra – Asociace místního rozvoje, Městská rada Covilhã, Obchodní jádro, Společné odborové organizace Castelo Branco a Vnitrozemské univerzity v Beirě) i regionálních úřadů sociálního zabezpečení; Střediska zaměstnanosti a Zdravotního střediska; Koordinace vzdělávání; Asociace rodičů — pro základní a střední školy; 10 farních rad z oblasti povodí; 2 podnikatele; 2 delegáty odborových organizací; 3 zástupce služeb pro podporu rodiny (děti, senioři, handicapovaní) a firmy provozující veřejnou dopravu.

#### **Irsko: Equal at Work, The Dublin Employment Pact**

Partnerství Equal at Work je členem Tématické skupiny pro národní adaptabilitu a společně s NPS se podřizuje Národnímu centru pro partnerství (Konzultační proces "Pracoviště budoucnosti"). Je také zapojeno do Národní skupiny CIP EQUAL pro mainstreaming a Tématické pracovní skupiny EU.

## Formální podávání zpráv

Komunikace také zahrnuje formální podávání zpráv, jak interně partnerům, tak externě řídicím orgánům CIP EQUAL a národním podpůrným strukturám (NPS). Většina RP má vyčerpávající zpravodajské mechanismy. Ty zahrnují:

### Interní podávání zpráv:

- Každý partner pravidelně podává zprávy o své roli na schůzích (měsíčně, dvakrát za měsíc nebo čtvrtletně), ale měly by také být podávány zprávy o fungování samotného partnerství (viz také zásadu 8 ohledně udržení zainteresovanosti)
- Písemné zprávy, jež jsou vytvářeny a předneseny na schůzích (například koordinátorem)
- Zprávy prostřednictvím přístupu k internetovým platformám

### Podávání zpráv řídicím orgánům CIP EQUAL a NPS:

- Externí podávání zpráv samozřejmě podléhá národním pravidlům
- Za alespoň nezbytné minimum je považováno podávání zpráv o aktivitách RP týkajících se jejich pracovního plánu a milníků, jak bylo stanoveno ve Smlouvě o národní spolupráci (včetně její mezinárodní součásti)

**TIP: Využijte procesu podávání zpráv k přezkoumání a vylepšení své práce!**

## PODÁVÁNÍ ZPRÁV

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

#### **Zprávy v rámci partnerství**

Abychom efektivně získávali zprávy z našich podprojektů, rozhodli jsme se, že by před schůzemi RP měly být předávány písemné zprávy. Zprávy slouží pouze pro informaci, ale někdy je potřeba diskuse, pokud se vyskytnou problémy, jež je nutno řešit, nebo se chce někdo podělit o svůj úspěch. Zprávy umožňují sledovat celkový vývoj našeho partnerství. RP se rozhoduje o diseminaci, jež se týká zvýšené potřeby rozesílat připomínky. Na programu schůzí RP jsou vždy dva stálé body týkající se podávání zpráv z našich národních a mezinárodních pracovních skupin. Ty zahrnují otázky na to, co se stalo od minulého měsíce, co se plánuje, kdo je zapojen, a na finanční záležitosti, jež se toho týkají.

#### **Zprávy ostatním**

RP podává zprávy Švédské radě Evropského sociálního fondu v pravidelných šestiměsíčních intervalech. Co se týče mezinárodní práce, po každém koordinačním období odpovědnosti se předává krátký záznam. Výroční zprávu o krocích podniknutých RP sestavuje koordinátor. Je důležité poskytnout vedení partnerských organizací zpětnou vazbu, ale umožnit také rozsáhlou diseminaci směrem k dalším zainteresovaným stranám. Většinu zpráv vydaných RP sestavuje koordinátor a členové RP je před distribucí doplní a schválí.

## **Využití poznávacího (nebo formativního) systému hodnocení**

Poznávací hodnocení se snaží posílit nebo zlepšit zásahy prostřednictvím zkoumání kvality jejich realizace, organizačního kontextu, personálu, struktur a postupů. Jako hodnotící přístup orientovaný na změnu je koordinován zejména se stále pokračujícím hodnocením, jakýmikoli nesrovnalostmi mezi očekávaným směrem a výsledky programu a tím, co se děje ve skutečnosti, s analýzou silných a slabých stránek, odhalováním překážek, bariér nebo nečekaných příležitostí a odvozením pochopení, jak by zásah mohl být proveden lépe.

Při poznávacím hodnocení hodnotitel na základě analýzy logiky zásahů (pro více informací o logice zásahů v logické koncepci viz zásadu 5) výstupů, výsledků a dopadů sbírá a analyzuje v průběhu životnosti programu data a poskytuje účastníkům partnerství včasnou zpětnou vazbu o závěrech hodnocení s cílem určit charakter pokračujícího rozhodování a akcí.

Hodnotitelé, jež provádějí poznávací hodnocení, kladou mnoho různých otázek a k zaměření se na ně užívají širokou škálu metod. Jsou to obvykle zjišťovací a otevřené otázky, zaměřené na odhalení procesů, jejichž prostřednictvím se zásah utváří, stanovení toho, co se změnilo oproti původnímu návrhu a proč, či zhodnocení nestabilních organizačních faktorů, jako např. rozsah 'akceptace a přijetí' sborem profesionálů vzhledem k cílům a zamýšleným výsledkům partnerství. Otázky poznávacího hodnocení také prozkoumávají vztah mezi vstupy a výsledky, což může ovlivnit vytváření a měření rozsahu prvotních nebo krátkodobých výsledků. Ty jsou často ovlivněny průběhem a slouží jako provizorní indikátory hmatatelnějších dlouhodobých výsledků.

Viz také zásadu 5 ohledně zavedení systémů hodnocení.

**Evaluation of socio-economic development:** Formative evaluation (**Hodnocení socioekonomického vývoje:** Formativní hodnocení)  
[http://www.evaled.info/frame\\_techniques\\_part1\\_5.asp](http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp)

### HODNOTÍCÍ POSTUPY

#### **Irsko: Sonas DP Ireland Ltd.**

Založeny na sociální kontrole prostřednictvím nepřetržitého procesu zapojujícího další zainteresované subjekty (klienty, obce, financovatele). Tento systém je všeobsažný a idealistický, ale velmi časově náročný. Zahrnuje: označení cílů a záměrů; stanovení klíčových indikátorů výkonu; užití dotazníku a zpětné vazby pro tým sociální kontroly. Nejužitečnější součástí pro RP je stanovení klíčových indikátorů výkonu.

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

Podobné jako postupy, jež užívá Sonas (Irsko), ale klade větší důraz na zpětnou vazbu pro financovatele. Využívá výboru pro provádění experimentů; hodnotí pokrok prací (podmíněný regionálními a politickými programy); má výbor financovatelů, jež také hodnotí práci CIP EQUAL, a operační skupinu, jež využívá školících nástrojů a hodnotí dopad na příjemce.

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

RP spolufinancuje absolventa oboru sociologie na Středošvédské Univerzitě, který sleduje práci v průběhu tříletého období. RP je schopno okomentovat výzkumný plán pro tuto činnost (jež pokrývá období delší než CIP EQUAL). Výzkumné a vzdělávací oddělení Asociace místních úřadů přispívá odbornými znalostmi v oboru kvantitativní metodologie, jež podporuje hodnocení. Určité podiniciativy mají svého vlastního hodnotitele spojeného s jejich činnostmi. Některá hodnocení provádí Švédská rada ESF. Struktura schůzí RP slouží jako nepřetržité sebehodnocení každodenní práce.

## 8. ROZVÍJENÍ A TESTOVÁNÍ: Udržení zainteresovanosti a angažovanosti

### **Udržení zainteresovanosti a účasti**

Pro proces rozvíjení a testování je velmi důležité ujistit se, že partneři jsou zapojeni a cítí se zavázáni k práci v partnerství. Pocit vlastnictví a identity s partnerstvím obvykle roste v průběhu společné práce. To je úzce spjato s otázkou zodpovědnosti. Výzvy, jež vyvstávají, se týkají nerovnoměrného rozložení pravomocí, dojmu, že určitý partner díky svým zdrojům nebo vlivu dominuje; vzájemně konfliktní loajálnosti mezi zástupci partnerů k partnerství a jejich vlastní organizaci, i problémů, jež vyvstávají při neschopnosti sdílet upřímnou kritiku ohledně výkonu určitého partnera. Zde může pomoci výrazný systém sledování a podávání zpráv s pravidelnými schůzemi partnerů s cílem zjistit pokrok (viz také podávání zpráv v zásadě 7), stejně jako „závazek spravedlnosti“ - zaručující, že partneři a jejich příspěvky k partnerství jsou ohodnocovány na spravedlivém základě, přestože mohou být vnímány mimo ně jako nerovné.

### **ZAJIŠTĚNÍ ANGAŽOVANOSTI A ZODPOVĚDNOSTI**

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

Slabou stránkou ve vývoji našeho RP byla skutečnost, že jsme v průběhu iniciativy nehodnotili aktuální angažovanost partnerů. Angažovanost se samozřejmě lišila v přímé souvislosti s individuálním měřitelným ziskem, jenž si partnerské organizace mohly v průběhu procesu/iniciativy stanovit pro sebe. To se odráželo mnoha způsoby, např. ve statutu/nadřazenosti zástupců podporovaných partnerskými organizacemi, v účasti na schůzích atd. Sledování těchto záležitostí bylo to, co iniciativa nedělala příliš dobře, nepočítáme-li neformální sledování, a tímto způsobem byly zachyceny učebním poznávacím systémem. V našem případě se podnikly kroky k nápravě v případě klesající angažovanosti partnera. Nápravné kroky fungovaly, ale byly by mnohem efektivnější, kdyby byly označeny a podniknuty již dříve v průběhu procesu.

*Návrh: Může být vytvořen systematický nástroj ke sledování nebo vyhledávání, jenž by kontroval angažovanost a měl by být zahrnut do hodnotitelovy zprávy společně se strategiemi pro kroky k nápravě.*

#### **Spojené království: JIVE (Intervention) PARTNERS, UK**

**Pravidelné schůze:** Schůze RP, kde partneři podávají zprávy a jsou informováni o širších aspektech iniciativy prostřednictvím zprávy základního managementu. Schůze zaměstnanců iniciativy pro vytváření sítí zahrnující finanční a správní úředníky. Původně půlročně konané schůze pro všechny zaměstnance iniciativy za účelem setkat se a prodiskutovat aktuální problémy nebo dozvědět se o dalších aspektech iniciativy, za niž nejsou přímo zodpovědní.

**Sdílená publicita:** Sdílení předem dohodnuté publicity a propagační materiál, jenž zahrnuje všechny partnery a akty jako určitou společnou identitu. Zahrnuje plakátovací plochy, jež jsou dány partnerům k dispozici.

#### **CO FUNGOVALO**

- Pravidelné schůze RP
- Střídající se působiště v průběhu partnerství
- Zapojení národních koordinátorů řetězce
- Sdílení publicity příznivé pro partnerství
- Návštěvy partnerů – s cílem určit jejich roční plán plnění a zkontrolovat finance. Někteří partneři sestavovali rozsáhlé kontrolní zprávy o svých předchozích letech partnerství i plánech do budoucna.

#### **CO NEFUNGOVALO**

- Cestovní vzdálenosti
- Zpočátku jsme znervózňeli některé partnery tím, že by měli hostit tyto schůze, ale brzy si na to zvykli
- Koordinátoři řetězce měli mnoho další práce, neboť patřili mezi zkušenější zaměstnance
- Bylo těžké motivovat zaměstnance, aby podávali pravidelné zprávy, zvláště když koordinátoři řetězce byli velmi zaneprázdněni, ale v celku byly podávány včas
- Konzultační doba a některé administrativní problémy znamenaly, že méně podnikaví partneři se drželi zpátky při plnění závazků, neboť čekali na zájem iniciativ.

**TIP: Klást zodpovědnost do centra pozornosti partnerství!**

#### **METODY PRO UDRŽENÍ ZAJINTERESOVANOSTI**

- **Neustálý pravidelný kontakt**, při němž se partneři ustavičně dotýkají základního tématu prostřednictvím konferencí, seminářů, workshopů, schůzí, diskusí, přezkoumání, bulletinů, e-mailu, telefonních hovorů a návštěv
- **Praktické zapojení** prostřednictvím důrazu na produktivitu a ukázky určité rané formy konkrétního výstupu, jenž může šířit pocit dosažení úspěchu
- **Upevnění cílů a záměrů** a užití silných akčních plánů
- **Vytvoření otevřené atmosféry** s jasnými a transparentními postupy a kontakty s širšími skupinami zainteresovaných subjektů
- **Jasně vedení**, jež pozitivně povzbuzuje k práci v partnerství a k účasti na něm
- **Vybudování dobrých vztahů** prostřednictvím neformálních aktivit, jako jsou společné večery ve společnosti, návštěvy atd.
- **Pomoc a rada** prostřednictvím iniciativní podpory a povzbuzení partnerů, jež jsou bržděni problémy, např. nedostatkem zdrojů/zkušeností
- Vždy spravedlivé **oceňování** všech partnerů a jejich příspěvků

**TIP: Pozitivně podporujte angažovanost v partnerství a odměňujte ji!**

#### **Získání akceptace a přijetí ze strany institucí**

V průběhu této fáze budování partnerství roste potřeba zajistit zainteresovanost organizací na partnerství v protikladu k pouhé angažovanosti jednotlivců. Je důležité, aby jednotlivci zastupující organizace v rámci partnerství měli „oprávnění jednat“ a mluvit rozhodně jejich jménem. Takovýto mandát se musí pravidelně ověřovat. Pokud se zdá, že je zmocnění omezené, partnerství musí najít způsoby, jak to změnit. Metody k zajištění akceptace a přijetí ze strany institucí zahrnují:

- Znat dobře partnery a být si jistý jejich profesionalitou (to je nejjednodušší v malém RP)
- Pravidelně podávat přehledy s cílem vysvětlit podstatu a cíl RP a jeho práce
- Zainteresovat různé osoby z vedení partnerské organizace — vysoce postavené zaměstnance pozvat na semináře a schůze nebo je požádat o předsednictví a účast na akcích, kontaktovat je kvůli aktualizacím a informacím
- Využít nadšeného zaměstnance k tomu, aby organizace svedl dohromady
- Šířit informace o RP v různých organizačních bulletinech
- Konat akce v prostorách různých partnerů
- Pořádat otevřené obědy s cílem šířit práci RP
- Zasílat zprávy na výkonná jednání různých institucí v RP

**TIP: Zainteresujte a informujte o své práci vysoce postavené zaměstnance z partnerských organizací!**

#### **Zajištění shody**



## UJIŠTĚNÍ SE, ŽE PARTNEŘI DĚLAJÍ TO, NA ČEM SE DOHODLI

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

Každé 3 měsíce sestavujeme tabulku aktivit iniciativy pro toto období zdůrazňující, kdo je za co zodpovědný. Na každé schůzi tabulku kontrolujeme, abychom viděli, co se děje. Každý měsíc také sestavujeme malou tabulku práce, jež se má udělat, s přehledem její předpokládané a skutečné realizace. Zdá se, že to funguje, protože nikdo nechce být předveden jako ten, kdo nesplnil svoji práci.

Je důležité nalézt pozitivní způsoby, jak se ujistit, že partneři dělají to, na čem se dohodli na počátku partnerství, a spravedlivě přispívají k jeho práci. Navrhované způsoby zahrnují:

- Aplikovat cíle
- Konat pravidelné schůze o všech aspektech práce s partnery informující o jejich rolích a znovu zkontrolovat písemné zápisy s udanými časy akcí
- Připomínat všem členům Smlouvu o spolupráci a jejich povinnosti z ní vyplývající
- Podporovat důvěru

***TIP: Ujistěte se, že každý partner je doopravdy zapojen do partnerství!***

### **Zvládání konfliktů**

Je důležité, aby v rámci partnerství fungovaly mechanismy řešení problémů tak, aby existovaly pevně stanovené procesy pro řešení problémů, jež by mohly vyvolat konflikt. To znamená podporovat transparentnost a otevřenost, aby problém mohl být definován a být na něj poukázáno. Je také důležité pamatovat si, že konflikt nebo krize v rámci partnerství může být příležitostí poučit se a vést ke zlepšení způsobů práce.

### **METODY PŘEKONÁVÁNÍ PŘEKÁŽEK**

- Podporovat otevřenou diskusi a využívání dialogu a komunikace k vyčištění vzduchu
- Věnovat čas vyřešení problému
- Ujistit se, že partnerství má přiměřeně a vhodně obsazena pracovní místa
- Být si vědom, že se případně mohou vyskytnout problémy, jak je řešit a jakými metodami se na ně zaměřit — zde by mohl být užitečný dobrý monitorovací systém
- Využít rovnováhy partnerů a partnerských struktur — velikosti, síly atd.
- Ujistit se, že všichni partneři jsou v rámci partnerství stejně viditelní
- Osvojit si dovednosti schopného prostředníka
- Využívat mediační proces, je-li to nezbytné
- Přijmout flexibilní přístup a být ochoten ke změně, aby se partnerství po konfliktu obnovilo

***TIP: Zvyšujte povědomí o síle partnerství, aby byli partneři přesvědčeni, že pracovat společně je lepší než pracovat individuálně a že v rámci partnerství jsou si všichni partneři rovni — i když mimo ně tomu tak není!***

### **Práce s rozmanitostí**

To znamená přijmout a pracovat s množstvím rozdílných postojů, kultur a stylů práce napříč partnerstvím. Různé přístupy k procesům inovace, experimentu, změn, rozhodování a odpovědnosti musí být pečlivě řízeny a je nutno uznat skutečnost, že zapojení, dostupnost, pracovní tempo a časový rozvrh jednotlivých partnerů jsou na rozdílné úrovni.

## PRÁCE S ROZMANITOSTÍ

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

Konají se schůze RP, na nichž je vše otevřeno k diskusi a na nichž se snažíme vytvořit prostředí, kde se každý cítí vážený a dostatečně příjemně, aby upřímně vyslovil svoje názory. Navíc jsme využili našich “operačních dovedností” k:

- Rozvoji dobrých znalostí o různých partnerských organizacích, včetně toho, jak pracují a jak to ovlivňuje iniciativu.
- Označení pozitivních aspektů práce každého partnera a “nasměrování” je na iniciativu.
- Zajištění zapojení a účasti všech partnerů na splnění závazků iniciativy.
- Flexibilitě.

***TIP: Zkoumejte přístupy a stereotypy — rozmanitost partnerství může dodat hodnotu různým partnerům!***

### **Flexibilita**

Partnerství CIP EQUAL jsou nevyhnutelně ovlivněna změnami a je důležité, aby byla dostatečně flexibilně organizována, aby se jim mohla přizpůsobit a adaptovat, když k nim dojde. Změny se mohou vyskytnout interně v důsledku výměny zaměstnanců, nebo externě v důsledku působení širších kontextuálních vlivů. Zvládnout změny znamená být kreativní v užití metodologií a prostředků, i využít různých forem budování kapacity v rámci partnerství i partnerských organizací, aby jednotlivci a instituce, které zastupují, byli vybaveni k tomu snést změnu.

***TIP: Vždy si nechte otevřenu možnost změnit a revidovat cíle a metodologie v průběhu rozvoje partnerství!***

### **Čas**

Zhodnocení času potřebného k vybudování a rozvíjení partnerství je základní nezbytností. Čas strávený diskusemi a kontrolou i poznáváním každého partnera a jeho zástupců by nikdy neměl být podceňován. Přestože RP pracují pod značným časovým tlakem, je důležité, aby si nechala prostor pro pečlivé promyšlení přístupů a aby s nimi experimentovala. Je také nutné uvědomit si, že partneři mají různé časové plány a co je podmiňuje, aby i je mohlo partnerství nějak zapojit. To se může týkat veřejných institucí, jež pracují v rámci volebních termínů, pevně stanovených cílů v soukromém sektoru a časových rozvrhů nevládních organizací pro podávání zpráv dárcům.

***TIP: Nechte si dostatek času — téměř nikdy není zcela pozdě!***



## **9. MAINSTREAMING A DALŠÍ AKCE**

### **Mainstreaming**

Mainstreaming by měl být součástí práce partnerství od samého počátku a neměl by být považován pouze za stadium chronologicky následující po rozvíjení a testování.

#### ZAPOJENÍ MAINSTREAMINGU OD POČÁTKU

##### **Příprava**

Proces mainstreamingu znamená nalézt způsoby, jak rozšířit, sdílet a opakovat změny s cílem zajistit jejich udržitelnost. To znamená stanovit a rozvíjet kontakty a spojení na politické činitele a poradní a prováděcí orgány v přípravném procesu rozvíjení partnerství. V začátku vytvořit program mainstreamingu prostřednictvím označení a kontaktování příslušných postupů a institucí.

##### **Zahájení**

Vazby na politické činitele a poradní a prováděcí orgány se musí budovat v průběhu zahajovacího procesu. K zapojení těchto institucí a sítí použijte systém strukturovaného přístupu a/nebo dialogu, podepřeného angažovaností řídicích orgánů EQUAL a národních podpůrných struktur.

##### **Rozvíjení a testování**

Partnerství EQUAL má nejen úkol pracovat s organizacemi zajišťujícími mainstreaming, ale prostřednictvím aktivit partnerství hraje také významnou roli při změně organizačních struktur. Tento proces vyžaduje pracovat v rámci, mezi a napříč různými institucemi s cílem podporovat efektivnější a kreativnější způsoby práce, rozvíjet kapacitu organizací zapojených do partnerství a vštepovat vědomí možnosti zaměřit se na strategické otázky v dalších sektorech. Provádějte kontroly partnerských a dalších zainteresovaných institucí s cílem zhodnotit, nakolik se poučili v průběhu budování partnerství a kde mělo partnerství největší dopad.

#### *Práce s organizacemi zajišťujícími mainstreaming*

Strategická práce s organizacemi zajišťujícími mainstreaming, jako jsou vládní oddělení, národní orgány a orgány soukromého sektoru, je pro tento proces velmi důležitá. Systém strukturovaného přístupu a/nebo dialogu, podepřeného angažovaností řídicích orgánů CIP EQUAL a národních podpůrných struktur s cílem zapojit tyto instituce a sítě je důležitý proto, aby bylo možno:

- Ovlivňovat koncepce, programy a systémy plnění závazků veřejné politiky a zajistit, aby se účel a cíl CIP EQUAL stal součástí národní politiky
- Využít finančních zdrojů pro další práci
- Umožnit úspěšným místním pilotním projektům přistoupit ke strategii mainstreamingu

#### *Sdílení v rámci, mezi a napříč organizacemi*

Kromě práce s organizacemi zajišťujícími mainstreaming hrají také partnerství CIP EQUAL významnou roli při snaze změnit organizační struktury prostřednictvím aktivity partnerství. Tento proces znamená pracovat v rámci, mezi a napříč různými institucemi s cílem podporovat účinnější a kreativnější způsoby práce, rozvíjet kapacitu organizací zapojených do partnerství a vštepovat vědomí možnosti zaměřit se na strategické otázky v dalších sektorech. Důležitou součástí této práce je kontrolovat partnerské i další zainteresované organizace s cílem zhodnotit, nakolik se v průběhu budování partnerství poučili a kde mělo partnerství největší dopad.

**TIP: Najděte interní „mistry“ s cílem podporovat širší institucionální povědomí o partnerství!**

#### Komunikační kanály pro mainstreaming

Pro mainstreamingové práce partnerství CIP EQUAL lze využít široké škály různých komunikačních kanálů (viz také zásadu 7 ohledně komunikace). Možnosti zahrnují:

**Uvnitř a mezi RP:** Prostřednictvím výměnných programů, setkání, workshopů a interního dialogu a vazeb mezi partnerskými organizacemi a jejich zástupci

**Média:** Specializovaný tisk, místní a oficiální tisk, noviny, rozhlas, televize

**Internet:** Internetové stránky, internetové platformy

**Profesní organizace:** Časopisy, brožury, publikace, právní texty

**Akademické kontakty:** Univerzity, vysoké školy, časopisy, bulletiny, konference, semináře

**Širší síť:** Národní tématické skupiny, výukové sítě, konference

**TIP: Začněte mainstreaming do své práce přímo od počátku!**

#### **Další akce**

##### Existence strategie pro ukončení/pokračování

Partnerství CIP EQUAL musejí přemýšlet o „pokračování“ v raných stádiích budování partnerství. Proto je nejdůležitější rozvíjet nápady na další inovativní práci, jež usiluje o uskutečnění skutečných a trvalých změn. Případné možnosti zahrnují:

- Implementaci a diseminaci metodologie RP po celém regionu a nakonec na evropské úrovni
- Stát se vlivnou součástí trvalé národní nebo regionální sítě
- Vyřešit a zlepšovat plnění specifických úkolů vztahujících se k mainstreamingu, budoucích návrhů CIP EQUAL atd.
- Pracovat na tom, aby změny byly uskutečněny uvnitř partnerských organizací
- Pracovat více se specifickými partnery na určitých aspektech práce
- Vybudovat novou síť, jež by se poučila z výzev, jimž čelí současné RP, a jež by v důsledku toho mohla budovat vztahy mnohem úspěšněji
- Pracovat s dalšími programy a sdílet zkušenosti s další zemí

##### Ujištění se, že výsledky jsou pro osoby, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, udržitelné

Když partnerství dokončí svou práci, je důležité, aby výsledky byly pro osoby, jež jsou znevýhodněny na trhu práce, udržitelné. Návrhy, jak to zajistit, zahrnují:

- Kontinuitu uskutečňování strategie s podporou vládních organizací a sociálních partnerů po celém regionu
- Strategie dlouhodobého mainstreamingu/udržitelnosti zahrnující podrobné sledování dopadu, výsledků a mechanismů umožňujících vrátit se k otázkám po skončení partnerství, aby bylo možno změřit účinky.
- Přijmout změny v metodologii práce, jež vykazovaly pozitivní výsledky pro osoby, jež jsou znevýhodněny na trhu práce

### PŘÍPRAVA NA BUDOUCNOST

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

Partnerství Equal at Work již uspořádalo interní schůze ohledně možné budoucí společné práce. Dosavadním výsledkem byla shoda ohledně potřeby vymezit některé jasné společné cíle, nalézt nové partnery, jež by měli být zapojeni, a umožnit starým partnerům jít si vlastní cestou. Naše partnerství také vnímáme jako součást stále se měnící regionální partnerské infrastruktury, jež se snadno sejde, rozejde a v určitých skupinách reformuje atd. nad tématy týkajícími se rozvoje pracovního trhu, a klade hlavní důraz na důležitost rovnosti/začleňování/postupu. Z RP Equal at Work také vzešla nová spojení a partnerské skupiny. Tyto vykryštalizovaly v souvislosti se strategiemi mainstreamingu a budou i nadále v tomto ohledu aktivní mimo CIP EQUAL. Jsou to síť Jobrotation, jež se nyní prostřednictvím partnerství dala dohromady v Dublinu, síť dublinských místních úřadů, zdravotnických úřadů atd. kolem problematiky lidských zdrojů a síť komunitních a dobrovolnických organizací ve městě, jež nyní nezávisle na CIP EQUAL vyvíjí řadu akcí mainstreamingu.

***TIP: Snažte se zařídit udržitelnost iniciativy/partnerství díky včasnému zainteresování těch správných osob!***

## PŘÍLOHA

Tato příloha obsahuje informace Komise k hodnocení, partnerským smlouvám, duševnímu vlastnictví a mainstreamingu. Tyto informace jsou zde zařazeny jen pro referenci, neboť všechny členské státy již tyto informace zakomponovaly do svých národních směrnic.

### **Hodnocení**

#### *Klíčové body pro zajištění efektivního hodnocení*

1. Hodnotící kompetence by měla být zavedena brzy. To může obzvláště pomoci ujasnit si cíle a logiku zásahů. Může to učinit následné hodnocení snadnějším a úspěšnějším. Obecně, aby byla zajištěna nezávislost konečného hodnocení, by bylo nejlepší využít jiných hodnotících týmů nebo zdrojů pro průběžné hodnocení a jiných pro konečné hodnocení.
2. Hodnotitelé při zahájení své práce musí zajistit, aby byl předložen uskutečnitelný plán hodnocení, a objasnit, jak budou využity výstupy hodnocení. Měli by si také uvědomit, že hodnocení je promarněno, pokud nejsou sděleny jeho závěry.
3. Kde je to možné, měly by od počátku být do hodnocení zapojeny další zainteresované skupiny. To umožní, aby návrh a plán hodnocení zahrnoval jejich priority a programy. Na druhé straně bude možná nezbytné být selektivní ohledně toho, které 'hlasy' nakonec určí program hodnocení, aby se neztratil hlavní předmět a aby bylo hodnocení zvládnutelné.
4. Interaktivní přístup prostřednictvím pravidelných schůzí řídicího výboru zajišťuje všeobecné vědomí skutečnosti, že v průběhu bude třeba udělat všeobecný výběr. Zajistí také, že hodnotitelé získají dostatečnou podporu, přístup k informacím a instruktáži týkající se změn kontextu.
5. Důležitost hodnotících otázek a návrhu hodnocení nemůže být zveličována. Jinak to láká k tomu shromáždit obrovská množství údajů a vytvořit někdy technicky sofistikované ukazatele, které mají pro praxi nebo politiku malý přínos. Existuje samozřejmě problém formulovat hodnotící otázky takovým způsobem, aby na ně mohlo být pokud možno odpovězeno. Zatímco toto je technická otázka, je tady také všeobecná otázka, jak bude hodnocení prakticky využito.

#### *Minimální rozsah referenčních hodnocení*

- Řídící koncepce
- Rozsah hodnocení
- Hlavní uživatelé a další zainteresované subjekty studie
- Hodnotící a výzkumné otázky, včetně žádosti o vhodné indikátory
- Dostupné znalosti
- Hlavní metody nebo techniky, jež by měly být využity
- Časový plán
- Indikativní rozpočet
- Požadovaná kvalifikace týmu
- Struktura návrhu

- Pravidla podání a kritéria posuzování

### Kritéria kvality pro hodnocení

#### Kritéria kvality výstupů

- Vyhovění potřebám, jak ukládají Pravomoce vyplývají z pověření
- Náležitý rozsah a obsah
- Obhajitelný návrh a metody
- Spolehlivost užitých dat
- Spolehlivá analýza
- Věrohodné výsledky, které se vztahují k analýze a údajům
- Nestranné závěry vykazující nezaujatost a prokazující správný úsudek
- Jasně zprávy s exekutivními shrnutími a příloženými podpůrnými údaji

#### Kritéria kvality procesu

- Dobře navržené pravomoce vyplývají z pověření
- Spolehlivé procesy výběrového řízení
- Efektivní dialog a zpětná vazba v průběhu procesu hodnocení
- Odpovídající dostupné informační zdroje
- Dobré řízení a koordinace hodnotícím týmem
- Efektivní diseminace zpráv/výstupů řídicímu výboru a programovým manažerům/manažerům politiky
- Efektivní diseminace dalším zainteresovaným subjektům

Více lze nalézt na: Evaluation of socio-economic development (Hodnocení socioekonomického vývoje): [www.evalsed.info](http://www.evalsed.info)

### **Klíčové prvky zahrnuté ve všech partnerských smlouvách**

- Popis a zhodnocení specifických **problémů** vztahujících se k vyloučení z pracovního trhu, diskriminaci a nerovnosti, jež mají být vyřešeny;
- **Analýza dalších zainteresovaných subjektů**; označení a projednání zájmů a očekávání osob, skupin nebo organizací, jež mohou ovlivnit nebo být ovlivněny řešením, které má být vyvinuto a otestováno, a popis rolí příslušných zainteresovaných subjektů v práci Rozvojového partnerství;
- **cíle a strategie** k jejich dosažení, reflektující poučení z prvního kola Iniciativy EQUAL a jakékoliv další relevantní akce;
- popis **předpokladů**, rizik a požadavků na flexibilitu;
- podrobný **pracovní program** spojený s realistickým **rozpočtem**, obojí specifikováno národními a mezinárodními aktivitami/náklady;
- jasné označení **role každého partnera**, včetně **opatření pro řízení a vedení** partnerství, **správa finanční podpory** nejlépe s využitím společně dohodnutého systému;
- Metodologie a mechanismus pro **následné zhodnocení** aktivit a úspěchů, včetně popisu prokazatelných **indikátorů**, jež ukazují, jak budou cíle, výstupy a výsledky měřeny a hodnoceny
- Strategie a mechanismy pro realizaci přístupu **gender mainstreaming**;
- Demonstrace finanční průchodnosti: dostupnost nezbytného **spolufinancování**, pokud jej lze využít;

- Závazek Rozvojového partnerství včetně jejich mezinárodních partnerů:
  - spolupracovat na aktivitách mainstreamingu na národní a evropské úrovni
  - transparentnosti: Veřejný přístup k získaným výsledkům (produkty, nástroje, metody atd.).
  - budování kapacity a společného rozhodování: Rozvojové partnerství má schopnost mobilizovat a umožnit různým aktérům efektivně spolupracovat v rámci jejich společné strategie. Obzvláštní pozornost bude věnována opatřením, která zajistí, že všichni příslušní aktéři, jako jsou: veřejné orgány; služba veřejné zaměstnanosti; nevládní organizace; obchodní sektor (obzvláště malé a střední podniky); a sociální partneři se mohou zapojit v průběhu trvání partnerství. Rozvojové partnerství musí ukázat, že všichni partneři se plně účastnili plánování a vytváření Smlouvy o národní spolupráci.
  - Učební duch: schopnost a ochota učit se od druhých a aktivně spolupracovat při vytváření sítí, diseminaci a aktivitách mainstreamingu na národní i evropské úrovni.

Doporučuje se také zahrnout sem dohody ohledně kontrolních postupů, práv souvisejících s duševním vlastnictvím, užití značek, odpovědností atd.

Zdroj: Commission communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL (Sdělení Komise stanovující pravidla pro druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL) [http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0840en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf)

### **Duševní vlastnictví**

Mainstreaming je možný jen v případě, pokud členský stát, ES, a všechny ostatní zúčastněné strany (organizace nebo občané) mají přístup k produktům CIP EQUAL. Existence takového „přístupového práva“ (včetně práva využívat a šířit produkty) musí být Rozvojovému partnerství jasné. Nicméně výkon těchto přístupových práv může mít za následek porušení práv duševního vlastnictví osob, jež produkty vyvinuly. Proto, aby se zamezilo jakýmkoliv konfliktům vznikajícím v pozdějším stadiu, by měl tento problém být ujasněn mezi všemi stranami v průběhu zahájení.

Jakékoliv komerční zisky nebo výhody vznikající z využití produktů v průběhu období financování musí být odečteny z veřejných dotací (splatných členským státem a EU). Co se týče produktů, jež jsou využívány po období financování (pokud to zákony členského státu vůbec umožňují), veškeré know-how vyvinuté v průběhu období financování musí zůstat přístupné členskému státu, ES a všem dalším zainteresovaným stranám.

K vyřešení tohoto problému se navrhuje dva systémy:

První alternativou může být učinit opatření pro přenos práv duševního vlastnictví RP a jejich partnerů řídicím orgánům. To umožní příjemcům přenosu využít produkty ve svém vlastním zájmu (hlavně prostřednictvím diseminace a mainstreamingu).

Aby byl tento přenos efektivní, každá strana, která pracovala na vývoji produktů, jej musí schválit.

Nicméně, pokud si v době dokončení CIP EQUAL RP nebo jejich partneři přejí využít svých produktů na komerčním základě (pokud to zákony členského státu vůbec umožňují), lze práva duševního vlastnictví převést zpět na RP nebo individuální partnery, aby bylo využití plně efektivní. Dohodnout se se všemi partnery na následném přenosu práv duševního vlastnictví může být v tomto stadiu poměrně komplikované.

Podle druhé alternativy by se řídicí orgány a Evropská komise dohodly s RP a partnery, že dříve jmenovaní mají právo přístupu ke všem produktům vytvořeným posledně zmíněnými. Navíc by členské státy a Evropská komise měly právo používat a šířit produkty. Jinými slovy, RP by udělila „licenci“ členským státům a Evropské komisi. RP a jejich partneři by nicméně zůstávali vlastníky svých práv duševního vlastnictví, což by jim usnadňovalo komerční využití jejich projektů po vypršení období financování, pokud by to zákony dotyčného členského státu vůbec umožňovaly.

Protože přístup, využití a diseminace výsledků CIP EQUAL může mít za následek „porušení“ práv duševního vlastnictví RP a jejich partnerů, doporučuje se toto ujasnit ve shodě s partnery v patřičném čase, nejlépe již v DPA. Takováto dohoda by samozřejmě musela být pečlivě prověřena místním právním zástupcem podle národního práva.

### **Mainstreaming**

Mainstreaming, integrace a začlenění nových myšlenek a přístupů do politiky a zavedené praxe, je náročný. Je na každém Rozvojovém partnerství, aby poskytl materiál pro efektivní, výkonné a relevantní alternativy pro výkon začleňujících politik trhu práce, jež jsou přenositelné do všech členských států a použitelné ve větším rozsahu.

Aby bylo dosaženo co největšího dopadu CIP EQUAL, musí být výsledky analyzovány, aby:

- Byly identifikovány faktory vedoucí k nerovnosti a diskriminaci a monitorující a analyzující dopad nebo potenciální dopad Rozvojových partnerství na politické priority a na různé kořeny diskriminace a nerovnosti ve spojitosti s trhem práce
- Byly identifikovány a zhodnoceny faktory vedoucí k dobré praxi
- Bylo možno porovnat výkony

Aktivita by se proto neměla omezovat pouze na diseminaci, jež je pouze jedním stadiem procesu mainstreamingu. Aby byly účinky trvalé, musí se, stejně jako u jakéhokoliv laboratorního experimentu, vztahovat k širšímu (ekonomickému, politickému, kulturnímu, organizačnímu) kontextu. Výsledky CIP EQUAL se musí stát součástí systematického přístupu k ostatním politikám a programům, jež se provádějí na místní, regionální, národní a evropské úrovni.

Je na Regionálních partnerstvích, aby se podílela na aktivitách mainstreamingu jako součástí svého pracovního programu, včetně těch, jež jsou organizovány národními řídicími orgány (tj. prostřednictvím jejich tématických sítí). Navíc jsou na aktivity mainstreamingu v CIP EQUAL k dispozici další finanční prostředky. Tyto další finanční prostředky mohou být využity k:

a) Mainstreamingu inovací CIP EQUAL (akce 3) – buď z prvního, nebo druhého kola. Žádosti mohou řídicím orgánům podávat Rozvojová partnerství působící buď samostatně nebo ve skupinách prostřednictvím ad hoc zřízených konsorcií partnerů, násobitelů a expertů Rozvojového partnerství.

b) Řídící orgány mohou také financovat další aktivity mainstreamingu realizované Rozvojovými partnerstvími (akce 3), jako jsou příprava Příruček, dobré praxe nebo jiné nástroje, jako součást spolupráce v rámci evropských tematických skupin.

Zdroj: Commission communication establishing the guidelines for the second round of the Community Initiative EQUAL (Sdělení Komise stanovující pravidla pro druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL)

[http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003\\_0840en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2003/com2003_0840en01.pdf)