

Průvodce pro mezinárodní spolupráci Iniciativy Společenství EQUAL

2004-2008

Průvodce pro mezinárodní spolupráci Iniciativy Společenství EQUAL byl vypracován pracovní skupinou složenou z odborníků z několika členských států (Rakouska, Finska, Francie, Německo, Itálie, Polsko, Portugalsko, Španělsko, Švédsko a Spojeného království) a ze zástupců Generálního ředitelství DG EMPL (B4) Evropské komise, za pomoci externího konzultanta, pana Jeremy Harrisona.

© Evropská komise 2004. Reprodukce tohoto materiálu je povolena pouze pod podmínkou uvedení zdroje. Obsah této publikace nemusí vyjadřovat 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



Poprvé vydáno v angličtině pod názvem
EQUAL Guide on Transnational Co-operation 2004-2008,
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 978-80-86878-79-9

PŘEDMLUVA

Gratulujeme, že jste byli vybráni jako rozvojové partnerství (RP) Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Nyní budete moci zkoumat všechny možnosti spolupráce, která nezná hranic, a být schopni využívat příležitosti, které nabízí.

Průvodce pro mezinárodní spolupráci je jedním z několika průvodců, které by měly sloužit jako podpora účinné realizace Programu Iniciativy Společenství EQUAL.

Průvodce je řazen tématicky, což vám, jak doufáme, umožní zabývat se zásadními myšlenkami v ten „správný“ okamžik.

Průvodce tak není určen ke čtení od A do Z, ale spíše ke čtení určité kapitoly nebo určitého oddílu v době, kdy plánujete zahájit příslušnou část své mezinárodní práce. Průvodce je zároveň interaktivním dokumentem s řadou hypertextových odkazů a odkazů na jiné zdroje informací.

Doufáme, že se během vlastní mezinárodní spolupráce realizované v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL a i později budete k tomuto průvodci vracet a nacházet v něm cenné rady.

Myšlenka vytvořit tohoto průvodce byla poprvé vyjádřena na počátku realizace prvního kola Iniciativy Společenství EQUAL v roce 2001 a od té doby byla odpovědnost za její rozvoj svěřena pracovní skupině pro mezinárodní spolupráci, která se skládala z osob z několika členských států EU. Původní znění průvodce bylo revidováno na základě zkušeností z prvního kola této iniciativy a také s přihlédnutím k revidovanému Sdělení pro druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL.


Z rozvojových programů, jako je Iniciativa Společenství EQUAL, vzešla řada důležitých poznatků obecné povahy, které se týkají mezinárodního rozměru těchto programů. Mnoho doporučení, která lze najít v tomto průvodci, má proto široké použití při mezinárodní spolupráci. Z doporučení a pokynů tohoto dokumentu mohou těžit všechny současné i budoucí programy, jejichž součástí je mezinárodní spolupráce.

Nejdůležitější však je, abyste z tohoto průvodce měli prospěch vy, jakožto Rozvojová partnerství (RP) Programu Iniciativy Společenství EQUAL.

Přejeme vám v RP hodně úspěchů v mezinárodní spolupráci!

Poznámka: Všechny názorné ukázky uvedené v tomto průvodci jsou příklady **Smluv o mezinárodní spolupráci (TCA, Transnational Cooperation Agreements)**, nikoli příklady jednotlivých RP. Další informace o smlouvách TCA můžete vyhledat v databázi ECDB na stránce „**TCA search**“ (hledání v ECDB) zadáním čísla uvedeného u každého příkladu následovaného znakem „%“ v poli „free text search“ (hledání libovolného textu).

OBSAH

	Oddíly	Obsah
–Co je to Iniciativa Společenství EQUAL: úvodní informace	1 Iniciativa Společenství EQUAL	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Základní informace 1.2 Devět tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL 1.3 Tématické oblasti členských států 1.4 Podpora inovací 1.5 Partnerství založené na společném rozhodování partnerů a zástupců skupin znevýhodněných na trhu práce 1.6 Šíření a přenos výsledků do politiky a praxe (mainstreaming) 1.7 Práce v prostředí mezinárodního partnerství
	2 Mezinárodní spolupráce	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 CIP EQUAL - práce v mezinárodním prostředí 2.2 Výhody mezinárodní spolupráce 2.3 Výzvy, které mezinárodní spolupráce přináší
První kroky k mezinárodní spolupráci	3 Příprava na mezinárodní spolupráci	<ul style="list-style-type: none"> 3.1  Působení pracovních programů cílům RP 3.2 Reálné plánování 3.3 Budování týmu partnerů 3.4 Hledání potenciálních mezinárodních partnerů 3.5 Styl práce, jazyk a další otázky 3.6 Duševní vlastnictví
	4 Hledání mezinárodních partnerů	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Hledání partnerů v ostatních členských státech 4.2 Společná evropská databáze EQUAL (ECDB) 4.3 Následný postup 4.4 Početpartnerů 4.5 Kordinátoři mezinárodní spolupráce 4.6 Příprava na partnerství 4.7 Přípravná setkání 4.8 Přidružení partnerů, výjimka z pravidla
Příprava vyjednávání	5 První kroky ke Smlouvě o mezinárodní spolupráci	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Promyšlený mezinárodní pracovní program 5.2 Organizace a rozhodování 5.3 Komunikace 5.4 Kulturní rozdíly
	6 Kompletace Smlouvy o mezinárodní spolupráci	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Příprava na uzavření Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA) 6.2 Schvalovací proces smlouvy TCA

Efektivně fungující mezinárodní spolupráce	7 <u>Setkání, studijní návštěvy, výměny a pracovní pobyty</u>	7.1 Plánování návštěv 7.2 Organizace setkání 7.3 Studijní návštěvy 7.4 Předávání zkušeností formou pracovních pobytů 7.5 Společný nebo paralelní vývoj služeb, produktů nebo systémů
	8 <u>Finanční plánování</u>	8.1 <u>Finanční pravidla a postupy</u> 8.2 <u>Plánování a řízení financí</u> 8.3 <u>Další poznámky</u>
	9 <u>Monitorování a hodnocení</u>	9.1 Povinnost zaznamenávat a hodnotit aktivity realizované v rámci mezinárodní spolupráce 9.2 <u>Monitorování</u> 9.3 <u>Hodnocení</u>
	10 Slovník a seznam zkratk	
	11 Příloha s podrobným vysvětlením a příklady	

Co je to Program Iniciativy Společenství EQUAL: úvodní informace

1

Iniciativa Společenství EQUAL

„ *Iniciativa Společenství EQUAL je o učení se a sdílení poznatků*“

1.1 Základní informace

Iniciativa Společenství EQUAL:

- je zasazena do rámce [Evropské strategie zaměstnanosti](#);
- realizace probíhá v období 2001-2008;
- podporuje nové způsoby boje proti všem typům diskriminace a nerovností na trhu práce pomocí následujících nástrojů:
 - ▶ podporou hledání inovativních řešení / jejich odzkoušením / vyhodnocením nových přístupů a jejich prosazením do procesu tvorby politik,
 - ▶ podporou spolupráce klíčových hráčů a zainteresovaných stran majících společnou strategii, kterou realizují na základě společného pracovního programu,
 - ▶ napomáháním sdílení osvědčených postupů a předávání poznatků subjektům, které rozhodují a jsou činné v praxi,
 - ▶ podporou mezinárodní spolupráce a výměny zkušeností, a tím i posilováním evropského rozměru zaměstnanosti.

Iniciativa Společenství EQUAL se odlišuje od dalších současných programů a iniciativ možností integrovat inovace vytvořené Rozvojovými partnerstvími (RP) na národní úrovni s inovacemi vytvořenými RP z dalších zemí zapojených do Iniciativy Společenství EQUAL, prostřednictvím **mezinárodní spolupráce a výměn příkladů dobré praxe**. Znamená to, že RP sdílejí výsledky své inovační činnosti s výsledky dosaženými jejich mezinárodními partnery a dále společně pracují na dalším vývoji a cíleném šíření výsledků.

1.2 Devět tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL

[Tématické oblasti Iniciativy Společenství EQUAL](#) mají přímou souvislost s 10 specifickými směry Evropské strategie zaměstnanosti a navíc obsahují kapacity pro podporu partnerství pracujících s žadateli o azyl. Ne všechny členské státy podporují v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL všech devět tématických oblastí.

Také výklad jednotlivých tématických oblastí se může v různých členských státech do jisté míry odlišovat a např. určité téma může v sobě v určitém státě zahrnovat širší oblast podpory, než by odpovídala dané zásadě Evropské strategie zaměstnanosti.

[Evropská strategie zaměstnanosti](#) byla schválena na summitu v Lucemburku v roce 1997 a jejím účelem je poskytnout praktický strategický rámec pro evropský trh práce. [Směrnice Evropské strategie zaměstnanosti](#) pak formulují hlavní zásady Evropské strategie zaměstnanosti. Tyto zásady jsou poté přejaty do Národních akčních plánů zaměstnanosti. Tyto akční plány pak stanovují závazky každého státu k realizaci určitých opatření v příslušném roce.

1.3 Tématické oblasti členských států

Následující tabulka obsahuje přehled tématických oblastí, v rámci kterých budou financována RP druhého kola Iniciativy Společenství EQUAL, a dále jejich přibližný podíl na celkovém národním rozpočtu. Využijte tuto tabulku k získání celkového přehledu, kde byste mohli nalézt své mezinárodní partnery, neomezujte se na hledání vašich mezinárodních partnerů pouze pod stejnou tématickou oblastí, ve které realizujete svůj projekt. Je totiž potřeba si uvědomit, že některé odlišné tématické oblasti mohou mít v různých členských státech podobný obsah, a proto doporučujeme buď nahlédnout do [stručných instrukcí \(Country Briefs\) pro jednotlivé státy, které jsou k dispozici na webovém serveru Programu Iniciativy Společenství EQUAL](#) nebo kontaktovat přímo řídicí orgán (Managing Authority, MA) nebo národní podpůrnou strukturu (National Support Structure, NSS) pro příslušný stát, o který se zajímáte. Adresy naleznete na [webovém serveru Programu Iniciativy Společenství EQUAL](#).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
B fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
B nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
D	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %
E	30 %	6 %	15 %		15 %		13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
EL	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
F	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FIN	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
I	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IRL	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LUX	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25 %		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
P	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SW	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK ni	59 %							31 %	

1.4 Podpora inovací

Iniciativa Společenství EQUAL je určena k tomu, aby byly v jejím rámci vytvářeny a finančně podporovány **inovativní přístupy** k utváření politik na trhu práce, a to na místní, národní i evropské úrovni. Záměrem je tedy rozvíjet a testovat nápady, nové myšlenky a následovně přenášet inovativní a užitečné zkušenosti do politiky a praxe. Toto zahrnuje přenos řešení, metodik nebo přístupů z jednoho prostředí do druhého, a tím zdokonalení efektivnosti politiky nebo praxe. Mezi inovace může patřit:

- rozvoj zcela nových postupů a metod;
- návrh a využití nových kombinací existujících postupů a metod.

Inovace může nabývat několika různých podob. Může být:

- orientovaná na procesy – testování a zavádění nových praktických postupů, metod a nástrojů;
- orientovaná na cíle – formulace nových cílů, vývoj nových kvalifikací nebo otevírání nových oblastí zaměstnanosti;
- orientovaná na modely – rozvoj systémů na trhu práce nebo jiných struktur zaváděním inovací z jiných modelů.

Pro další přehled o inovačním procesu můžete vyhledat informace v části „Definition of Innovation“ (Definice inovace) Zelené knihy o inovaci z roku 1995 použité ve Sdělení Evropské komise COM/2000/0567: *Innovation in a knowledge-driven economy (Inovace v ekonomice řízené znalostmi)*.

1.5 Partnerství založené na společném rozhodování partnerů a zástupců skupin znevýhodněných na trhu práce

Důležitým principem Iniciativy Společenství EQUAL je princip partnerství. **Rozvojová partnerství (RP) Iniciativy Společenství EQUAL** jsou podporována v testování možných inovativních řešení problémů ve své určité oblasti. Hlavními zásadami principu partnerství jsou:

- spojit jednotlivé organizace, agentury, podniky a výchovné a vzdělávací instituce ve společné snaze **identifikovat příčiny** problémů diskriminace na trhu práce, **hledat společně inovativní způsoby** řešení těchto problémů a **dohodnout se na společných postupech**;
- společně monitorovat a vyhodnocovat testovaná řešení a **podávat informace** o úspěšných i neúspěšných řešeních;
- jednat **komplexně**, tj. uzavírat taková partnerství mezi malými a velkými organizacemi (včetně různých veřejných orgánů, firem zabývajících se zprostředkováním práce, nevládních organizací, podniků zejména ze sektoru malých a středních organizací a sociálních partnerů), jenž přímo působí v problémové oblasti, na které se určité partnerství zaměřuje;
- **posilovat vliv partnerů a všech zainteresovaných stran** jejich aktivním zapojením do plánovacích, rozhodovacích a vzdělávacích činností;
- **aktivně zapojit zástupce skupin znevýhodněných na trhu práce** do procesu rozhodování a zároveň jim poskytnout možnost získat takové vědomosti, které by jim dovolily aktivně se podílet na formování své vlastní budoucnosti;
- **pracovat a řídit svou práci otevřeným a transparentním způsobem.**

Podrobněji jsou tyto otázky rozebrány v Průvodci partnerstvím Programu Iniciativy Společenství EQUAL (EQUAL Partnership Guide), který naleznete na [webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL](#).

V rámci tohoto mezinárodního partnerství působí partneři ze čtyř států – Belgie, Německo, Itálie a Nizozemsko. Tito partneři společně vytvářejí program certifikace kvalifikací určený jak pro pracovníky, tak pro společnosti, pro které tito pracovníci pracují. Přičemž při tvorbě tohoto programu certifikace kvalifikací mezinárodní partnerství využívá inovativní verzi systému vyváženého hodnocení kvalifikace (Balanced Scorecard) vypracovaného Rozvojovými partnerstvími pro potřeby malých firem. Testování tohoto nástroje přineslo pozitivní výsledky v oblasti efektivity. Partneři společně vybudovali portál, na kterém jsou k dispozici školicí programy a prostředky určené pro vyhodnocování kvalifikace včetně kvalifikace získané neformální cestou, tj. nikoli cestou tradičního akademického vzdělání.

Poznámka: Všechny názorné ukázky uvedené v tomto průvodci jsou příklady **Smluv o mezinárodní spolupráci** (TCA), nikoli jednotlivých Rozvojových partnerství. Další informace o smlouvách TCA můžete vyhledat v databázi ECDB na stránce „**TCA search**“ (hledání v ECDB) zadáním čísla uvedeného u každého příkladu následovaného znakem „%“ v poli „free text search“ (hledání libovolného textu).

1.6 Šíření a přenos výsledků do politiky a praxe (mainstreaming)

Zkušenosti a strategické výsledky, metody a produkty získané v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL je potřebné zpřístupnit i mimo hranice partnerství, ve kterém byly vyvinuty, a to tak, aby mohly změnit a zlepšit stávající praxi. Všechna RP mají povinnost zpřístupnit informace o osvědčených postupech (good practice), které vyvinula a odzkoušela. Pokud se ukáže, že postupy a metody jsou užitečné a použitelné ve větším měřítku, je potřeba zaměřit pozornost na jejich **rozšíření**, a tam, kde je to možné, i na jejich **přenesení** do politiky a praxe (**mainstreaming**). Toto by se mělo realizovat nejen prostřednictvím RP, ale i prostřednictvím tématických sítí, které jsou organizovány na národní a mezinárodní úrovni spojující RP a jejich práci s klíčovými politiky a profesionály z praxe.

Šíření výsledků	Přenos výsledků do politiky a praxe
Rozšíření zkušeností a výsledků mezi organizace a instituce, jichž se mohou týkat, a dále zvýšení povědomí odborné i laické veřejnosti o otázkách, jimiž se Program Iniciativy Společenství EQUAL zabývá, o jejich metodách, o dosažených výsledcích.	Integrace přístupů a metod vyvinutých v Programu Iniciativy Společenství EQUAL do politik každodenní praxe a do běžných podmínek tak, aby byl zajištěn jejich účinek v maximální šíři.

Je potřeba, aby samotná RP vytvořila podmínky pro **horizontální i vertikální šíření své práce a její přenášení do politiky a praxe**.

Povinnost přenášet výsledky své práce z praxe do politiky však nespočívá výhradně na Rozvojových partnerstvích. Povinností členských států je pak společně posoudit a srovnat výsledky, kterých RP dosáhla, a zdokonalit šíření osvědčených postupů (good practice) v rámci celé EU..

Horizontální šíření a přenášení výsledků do politiky a praxe (mainstreaming)	Vertikální šíření a přenášení výsledků do politiky a praxe (mainstreaming)
Sdílení zkušeností lidmi a organizacemi pracujícími na řešení společných či podobných otázek, ať už na národní, regionální či evropské úrovni.	Vytváření tématických sítí, na kterých se účastní politikové, programoví manažeři iniciativy a představitelé klíčových zainteresovaných stran tak, aby byl vytvořen tlak na změnu politiky a legislativního rámce v institucích, politických, regulačních a správních orgánech.

1.7 Práce v prostředí mezinárodního partnerství

Mezinárodní spolupráce je nedílnou součástí Iniciativy Společenství EQUAL a zajištění její [vysoké kvality](#) je tedy zcela zásadním požadavkem. Hlavním cílem mezinárodní spolupráce je učení se skrze poskytování a přenášení know-how a osvědčených postupů (good practice) mezi partnerstvími a členskými státy. Mezinárodní spolupráce představuje pro členské státy a samotný proces tvorby evropské politiky výjimečnou přidanou hodnotu. Všechna RP Iniciativy Společenství EQUAL se v jednotlivých fázích implementace Programu Iniciativy Společenství EQUAL podílejí na následujících činnostech:

- **Příprava (Akce 1):** V této fázi připraví každé RP své národní a mezinárodní pracovní programy a uzavře národní a mezinárodní partnerství, v rámci kterých realizuje naplánované aktivity. Povinným výstupem této fáze (trvajícím přibližně 6 měsíců) je **Smlouva o národní spolupráci (Development Partnership Agreement, DPA)**, která **musí** také mj. obsahovat popis, jaké přidané hodnoty chce RP dosáhnout spoluprací s partnerstvími ze zahraničí. Dalším výstupem je potom **Smlouva o mezinárodní spolupráci (Transnational Cooperation Agreement, TCA)**, uzavřená alespoň s jedním partnerem (obvykle je jich více) z ostatních členských států.
- **Implementace (Akce 2):** Tato fáze je ve znamení realizace jednotlivých aktivit společných mezinárodních a národních pracovních programů. Trvá dva až tři roky.
- **Šíření a přenášení výstupů do politiky a praxe (mainstreaming – Akce 3):** V této fázi jsou organizovány výměny informací v tématických sítích, dále porovnávání a měření výsledků, vzájemná hodnocení a různá setkání, a to za účelem šíření osvědčených postupů (good practice) tak, aby byl zajištěn jejich dopad na národní a evropskou politiku. Za účelem podpory mainstreamingu mohou členské státy rovněž podpořit zcela nová partnerství, založená čistě za účelem přenesení zkušeností z Programu Iniciativy Společenství EQUAL do politiky a praxe ([Sdělení Komise \[EQUAL Communication\]](#)) - „Free movement of good ideas“ (Volný pohyb dobrých myšlenek) – COM 2003/840 odstavec 11.4.17 - 18). Všechny činnosti v rámci mainstreamingu se odehrávají paralelně s realizací aktivit implementační fáze, a to tak dlouho, jak dlouho je možno činnosti mainstreamingu financovat v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL..

Mezinárodní spolupráce se v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL odehrává na třech úrovních:

- **Mezi RP** ze dvou či více členských států; tato RP se musí zabývat podobnými nebo doplňujícími se aktivitami, musí sdílet společné nebo doplňující se přístupy k řešení problémů a musí být připravena vyvinout společnou strategii, metodu nebo produkt.
- **Mezi národními tématickými sítěmi RP**, kde rozvojová partnerství sdílí na evropské úrovni zkušenosti, které ověřila ve svých národních tématických sítích; tuto práci podporuje Evropská komise tím, že posuzuje relevantní strategické přístupy a jejich výsledky na úrovni EU a poté je šíří v evropských diskusích a politických fórech.
- **Mezi řídicími orgány a národními podpůrnými strukturami a klíčovými lidmi a organizacemi v rámci celé EU;** v rámci Programů Iniciativy Společenství (Community Initiative Programmes EQUAL, CIP EQUAL) se odpovědné řídicí orgány zavázaly k úzké spolupráci a vzájemnému vzdělávání prostřednictvím pracovních skupin a setkání koordinovaných Evropskou komisí a prostřednictvím přímé spolupráce členských států.

Cílem tohoto průvodce je poskytnout informace pro první úroveň mezinárodní spolupráce mezi Rozvojovými partnerstvími (RP).

Jak se liší mezinárodní spolupráce v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL od metod ostatních programů EU.

CIP EQUAL	Ostatní programy EU
Vyžaduje společný národní a mezinárodní přístup.	Hlavní strukturální fondy ERDF a ESF nevyžadují (nebo jako pravidlo nepřipouští) žádný mezinárodní prvek. Program LEADER doporučuje mezinárodní spolupráci, ale nevyžaduje ji.
Výběr mezinárodních partnerů není nijak geograficky předurčen ani omezen.	Hlavní část mezinárodní spolupráce v programu INTERREG je zaměřena na přeshraniční činnost.
Mezinárodní partnerství jsou složena z nezávislých národních RP.	Program LEONARDO financuje mezinárodní projekty prostřednictvím orgánu druhé smluvní strany, který je odpovědný za řízení veškerých činností vykonávaných účastníky ze všech zapojených členských států.

Co je to Program Iniciativy Společenství EQUAL

2

Mezinárodní spolupráce

„ Proč pracovat v mezinárodním prostředí? Objevíte tak nové způsoby práce, naučíte se používat novou logiku řešení problémů, objevíte nové myšlenky, podníte kreativní řešení a dokonce snížíte stres a napětí.“

2.1 CIP EQUAL - práce v mezinárodním prostředí

Mezinárodní spolupráce se v rámci CIP EQUAL odehrává na třech úrovních:

- mezi rozvojovými partnerstvími
- mezi národními tématickými sítěmi RP
- mezi odpovědnými řídicími orgány, národní podpůrnou strukturou, klíčovými lidmi a organizacemi v EU;

Tento průvodce se týká mezinárodní spolupráce mezi RP. Výměnu informací v mezinárodních [tématických sítích organizuje](#) Evropská komise v součinnosti s řídicími orgány členských států.

Všechna mezinárodní partnerství Programu Iniciativy Společenství EQUAL...

musí plánovat, jak navzájem sdílet [informace a zkušenosti](#) s cílem seznámit se navzájem se svými myšlenkami, strategiemi a činnostmi,

...a

provádět srovnání a [paralelní vývoj / testování / ověřování inovativních metod](#) vybrané oblasti své práce.

...partnerství se zapojí také do jedné nebo několika z následujících činností:

[import, export nebo přijetí nových metod](#), adaptace výsledků práce, která byla jinde otestována, do vlastního prostředí,

[společná služba, společný produkt nebo společný vývoj systému](#), kde partneři spojí své kapacity, aby vytvořili produkt, který by individuálně vytvořit nedokázali,

[sdílení zkušeností](#) na místě - prostřednictvím výměny partnerů, manažerů, školitelů, školených, a to na delší či kratší dobu.

Jelikož je mezinárodní spolupráce dynamický proces, ani tyto modely nejsou definitivní co do počtu **nebo** obsahu. Při vytváření podoby Programu Iniciativy Společenství EQUAL byly do něj začleněny [specifické mechanismy a nástroje](#), které mají pomoci RP při jejich činnostech v rámci mezinárodní spolupráce.

Jednotlivá mezinárodní partnerství mohou využívat různých modelů spolupráce a přizpůsobovat je, jak se partnerství rozvíjí, zraje a jak se vyvíjejí činnosti partnerů. [Jednotliví partneři RP mohou být zapojeni do řady činností, na kterých budou spolupracovat se svými](#)

[mezinárodními partnery, mezi něž může patřit široká řada zainteresovaných stran, od osob ze znevýhodněných skupin obyvatelstva až po politiky.](#)

2.2 Výhody mezinárodní spolupráce

Výhody pro organizace

Strategické a dlouhodobé

- Účast v evropských tématických sítích a vybudování kontaktů v jiných členských státech otevírá možnosti pro budoucí spolupráci a rovněž pracovním plánům RP dodává evropský rozměr.
- Kontakt s profesionálním výzkumem v evropském prostoru poskytuje příležitosti porovnávat přístup k politice trhu práce a k samotné praxi na pracovním trhu s přístupem a praxí v ostatních členských státech.
- Rozvojová partnerství a jejich klíčoví evropští partneři získají vyšší kredit a přidanou hodnotu v očích kolegů odborníků a osob, které jsou nositeli důležitých politických rozhodnutí.
- Participace na mezinárodní spolupráci zvyšuje povědomí a porozumění vývoje relevantních evropských politik.

Operativní a krátkodobé

- Mezinárodní spolupráce otevírá přístup k novým myšlenkám a sdílení a širší diskusi o vlastních nápadech.
- Podněcuje využití mezinárodních zkušeností expertíz k testování a zdokonalování existujících kurzů, materiálů a metod a k vývoji nových produktů.
- Poskytuje širší možnost výběru nových hospodářských partnerů, politických spojenců a odborných spolupracovníků.
- Podporuje získávání nových dovedností a schopností.
- Nabízí širší platformu k experimentům v oblastech společného zájmu a rozšiřovat vzájemné pracovní příležitosti.

Některé výhody pro jednotlivé účastníky

- Mezinárodní spolupráce obohacuje osobní zkušenosti, zlepšuje jazykové, komunikační a další dovednosti a učí nahlížet na problémy v širší evropské perspektivě.
- Rozšiřuje informační zdroje a přináší nové kontakty.
- Zlepšuje povědomí a porozumění silných i slabých stránek národních politik zaměstnanosti a vzdělávacích systémů.
- Zvyšuje sebevědomí a podporuje osobnostní růst a rozvoj sebevědomí.

2.3 Výzvy, které mezinárodní spolupráce přináší

Běžné výzvy, které s sebou přinášejí mezinárodní partnerství

- Časová náročnost a nutnost vyvinout značné úsilí s cílem jejich rozvoje.
- Samotná identifikace [nejvhodnějších mezinárodních partnerů](#) je rovněž časově náročná, zvláště pod tlakem tzv. "transnationality window" neboli "okna pro navazování mezinárodní spolupráce", (tj. období, které začíná vložением údajů o RP do společné evropské databáze EQUAL ECDB a ve kterém je nutno zformovat mezinárodní partnerství).
- Nutnost vyjednat společný pracovní program s velkým potenciálem.
- Práce v partnerství je náročná z hlediska vytvoření pečlivých metod práce, metod dokumentace a monitorování, jakožto i flexibility a ochoty ke kompromisům.
- Práce v partnerství vyžaduje značné množství [finančních a lidských zdrojů](#).
- Jestliže má být dosaženo kreativních a inovativních výsledků, je nutno počítat s riziky.
- Mezinárodní spolupráce klade na pracovníky nové požadavky, vyžaduje nové dovednosti a schopnost pracovat v rozdílném kulturním, kontextovém a jazykovém prostředí.

- Někteří z partnerů mohou být myšlenky spolupráce méně oddáni než vy a může se i stát, že od partnerství odstoupí, jakmile zjistí, co všechno taková spolupráce představuje.
- Má-li být mezinárodní partnerství úspěšné, musí být jeho činnosti nepřetržitě monitorovány a průběžně vyhodnocovány.
- Ochrana práv duševního vlastnictví.
- [Rozdíly v kultuře, organizaci a pracovních zvyklostech](#).
- Těžkosti vyvstávající z případné změny partnerů v průběhu spolupráce.
- V zájmu potřeby kontinuity práce týmu od počáteční fáze až po fázi šíření výsledků je nezbytné udělat maximum pro to, aby tým pracovníků zůstal pokud možno stejný, nebo aby alespoň jeho bývalí členové zůstali k dispozici jako „referenční osoby“.

A konečně.....

obecně řečeno: mezinárodní spolupráce v rámci CIP EQUAL by měla mít dopad na politiku i na praxi. Existují však hranice, co všechno může jedno mezinárodní partnerství dosáhnout. Důležité je těmto limitům porozumět, umět předvídat nové výzvy, ale také stanovit cíle, které jsou reálné a dosažitelné. Přínos RP, kterým se nepodaří dosáhnout svých cílů v důsledku příliš vysokých ambicí, je povětšinou malý. Naopak práce RP, která si vytýčí reálné cíle a jsou připravena na eventuální výzvy, může nabýt skutečného významu.

Jaký způsob zvolit ke stanovení realistických cílů? **Osvědčenou metodou je využít tzv. pravidla SMART, doporučeného Skupinou partnerství Iniciativy Společenství EQUAL, a již použitého v několika mezinárodních partnerstvích:**

- S** od anglického slova specific (konkrétní),
M od anglického slova measurable (měřitelné),
A od anglického slova achievable (dosažitelné),
R od anglického slova realistic (realistické),
T od anglického slova timebound (časově ohraničené).

Stanovení konkrétních, realistických a dosažitelných cílů mezinárodního partnerství je úkolem, který musí mezinárodní partneři splnit již při vytváření návrhu pracovních programů národních RP. Z tohoto důvodu projekty financované Iniciativou Společenství EQUAL mají období minimálně 6 měsíců tzv. přípravné fáze (neboli Akce 1).

POZOR!

Jednotlivé podmínky přípravné fáze (Akce 1) se v různých členských státech mohou odlišovat, takže každé RP se musí nejprve seznámit s přesnými podmínkami a časovým plánem stanovenými jejich řídicím orgánem a dále s podmínkami stanovenými řídicími orgány těch států, z jejichž RP chce spolupracovat. Například rozdíly v národních časových termínech implementace Programu Iniciativy Společenství EQUAL mohou mezinárodní spolupráci zkomplikovat, a proto je lépe se o nich informovat dříve, než se příliš zavážeme. (Další informace naleznete v tématických oblastech jednotlivých členských států v kapitole 1 a na [webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL](#).)
http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg0/transnationality/transnational_co-operati_1&vm=detailed&sb=Title

První kroky k mezinárodní spolupráci

3

Příprava na mezinárodní spolupráci

„Víte, oni ti skuteční budovatelé mezinárodní spolupráce mají něco navíc. Nejsou to lidé, kteří chodí do práce od osmi do půl páté. Oni do své práce investují daleko více energie a času. Oni věří ve věc, pro kterou pracují.“

3.1 Přizpůsobení pracovních programů cílům RP

Úspěšnost mezinárodního partnerství těží z dobré přípravy. Pamatujte, že plánování mezinárodní spolupráce musí být součástí plánování vašeho RP od samého počátku. Dbejte na to, aby váš národní pracovní program měl určen i mezinárodní cíle.

Dbejte na to, aby mezinárodní pracovní programy odpovídaly cílům vašeho Rozvojového partnerství.

Otestujte si, jaký přínos a hodnotu představuje pro vaše národní RP mezinárodní spolupráce.. Podobný typ níže uvedené tabulky, vám může pomoci tento přínos identifikovat tím, že jej uvede do vztahu s explicitními cíli vašeho RP a požadovanými výstupy, s přihlédnutím k aspektu rovných příležitostí (gender mainstreaming).

	Seznam klíčových charakteristik pracovního programu vašeho RP	Klíčové vlastnosti očekávané od společného mezinárodního pracovního programu	Uveďte principy a cíle vašeho RP v oblasti rovných příležitostí
Jaké procesy, systémy, produkty hodláte vyvinout či zdokonalit?	Společné procesy, systémy, produkty, výzkumy, diseminační aktivity	Ty oblasti pracovního programu vašeho RP, ve kterých upřednostňujete společnou práci se svými mezinárodními partnery. Oblasti práce mezinárodních partnerů, které oni upřednostňují pro spolupráci Jakékoli nové produkty a činnosti, které jsou specifické pro vaše mezinárodní partnerství	Sdílené či společně vytvořené produkty, výzkumné činnosti a činnosti spojené s šířením (diseminací) výsledků, a to v oblasti rovných příležitostí. Dále může zahrnovat politiky rovných příležitostí.
Jaké cíle jsou ve středu zájmu vašeho RP?	Problémy trhu práce a jednotlivců znevýhodněných na pracovním trhu, na které se zaměřujete.	Problémy trhu práce a skupin znevýhodněných na pracovním trhu, na které je zaměřeno mezinárodní partnerství.	Vybrané problémy a cíle z oblasti rovných příležitostí.
Jaké specifické přínosy by měla mít vaše práce?	Dopad na cílové skupiny, na něž je práce zaměřena. Dopad na činnost partnerů v praxi. Dopad na produkty.	Dopad na partnery, pracovníky projektu a cílové skupiny. Dopad na činnost partnerů v praxi. Dopad na produkty.	Dopad na politiku a praxi v oblasti rovných příležitostí. Rozšíření povědomí o otázkách rovných příležitostí.
Jaké jsou inovativní vlastnosti RP a jeho práce?	Partnerství, cílové skupiny, metodika, systémy a produkty, politika	Sestava zemí, sestava typů partnerů, metodika, systémy, produkty	Nové přístupy a techniky
Jakou očekáváte přidanou hodnotu	Nové metody, procesy a výzkumné činnosti, produkty	Podpora výzkumů z jiných států Komplementární politika nebo praxe	Příklady osvědčených postupů (good practices)

hodnotu mezinárodní spolupráce ?	<i>Prostředky pro zdokonalení vlastních procesů, výzkumných činností, produktů</i>	<i>Prokázání přenosu výsledků do jiných států</i> <i>Vzájemná hodnocení</i> <i>Myšlenky uplatitelné v mezinárodní politice a modely či produkty určené pro praxi</i>	<i>practice) a postupů vyzkoušených v nových podmínkách</i> <i>Způsoby měření účinků</i> <i>Příklady širšího povědomí o otázkách rovnosti příležitosti</i>
---	--	--	--

Jednou z technik, které byly s úspěchem použity v prvním kole Iniciativy Společenství EQUAL pro pomoc mezinárodním partnerstvím, je takzvaný **benchlearning**. Na základě této metody skutečně dochází ke sdílení a přebírání zkušeností. Metoda vychází z jednoduché logiky, že můžete-li nějaké poznatky převzít od ostatních, nemá smysl vkládat úsilí a energii do hledání již objeveného.

Podstatou myšlenky **benchlearningu** je přenést břemeno dokazování užitečnosti určité inovace z toho, kdo je jejím zastáncem, na toho, kdo je jejím odpůrcem. Obvykle je totiž úkolem zastánců inovace přesvědčit o její nezbytnosti. Princip benchlearningu říká, jak a kde lze prezentovat dobrý funkční příklad inovace, a na těch, kdo inovaci oponují, je pak ukázat, proč by neměla být realizována. Více informací o benchlearningu naleznete na adrese www.benchlearning.com.

3.2 Reálné plánování

Některé užitečné tipy, které se vám mohou hodit v procesu plánování:

- Pokuste se zapojit do vašeho RP někoho s předchozími zkušenostmi v oblasti utváření mezinárodních pracovních programů a řízení mezinárodní spolupráce. Pokud se vám to nepodaří, snažte se získat užitečné rady od organizací, které již mají zkušenosti s Iniciativou Společenství EQUAL z minulého kola, či které mají zkušenosti z jiných programů ES, jako je Leonardo da Vinci, nebo i zkušenosti s dalšími iniciativami mimo lidské zdroje či z iniciativ mimo Evropské společenství.
- Ujistěte se, že řídicí výbor každého RP, klíčoví partneři a důležití členové týmu rozumí závazku mezinárodní spolupráce a tomu, jak je spolupráce v souladu s cíli, plány a rozpočtem na národní úrovni.
- Ujistěte se, že práce vykonávaná na mezinárodní úrovni je dostatečně personálně zajištěna, a pokud dojde k jakýmkoli problémům s tím, kolik času a financí je na tuto práci vyhrazeno, řešte je okamžitě a v případě potřeby proveďte nezbytné změny. Vytvořte zvláště pro tento účel [kontrolní seznam \(checklist\) požadovaných zdrojů](#).
- Ubezpečte se, že každé RP hraje dohodnutou roli, vzalo na sebe dohodnutou odpovědnost a má z mezinárodní spolupráce jasný prospěch. Tím zajistíte i celkový úspěch mezinárodního partnerství Programu Iniciativy Společenství EQUAL.
- Ujistěte se, že všichni partneři z vašeho RP rozumí společnému pracovnímu programu, který vyjednáváte s mezinárodními partnery, a souhlasí s ním. Nechte společný mezinárodní pracovní program schválit řídicím výborem RP.
- Vypracujte plán pravidelného informování se o postupu práce na mezinárodní úrovni. Kromě toho, že vždy zařadíte téma práce na mezinárodní úrovni na program partnerských setkání, vytvořte podmínky pro pořádání zvláštních informačních setkání a vydávání interního zpravodaje nebo bulletinu.

Příklad: Vývoj společného produktu nebo systému (TCA č. 2094 MOTIVACE)

Tato smlouva o mezinárodní spolupráci sdružující tři partnery, vyvíjí:
- mapu zdrojů zaměstnání – všechna národní RP vložila do společného projektu své zdroje a nástroje týkající se zaměstnanosti;
- a mezinárodní průzkum motivace – každý z konečných příjemců národních RP provádí průzkum a partneři se dohodli na použití společného softwarového nástroje.

Příprava na vyhledání mezinárodních partnerů

Vyhledání správných mezinárodních partnerů je o mnoho snazší, pokud si ujasníte, co od mezinárodní spolupráce očekáváte a že v nejlepších partnerstvích každý něčím přispívá a naopak každý něco získává.

- Sestavte [kontrolní seznam otázek směrem k potenciálním partnerům](#), na něž potřebujete najít odpověď.
- Vyjasněte si cíle, kterých chcete mezinárodní spoluprací dosáhnout, a připravte si jejich souhrnný popis.

3.3 Budování týmu partnerů

Koordinátor se zkušenostmi s mezinárodní prací popsal vlastnosti „ideálního“ pracovníka zabývajícího se mezinárodní spoluprací následovně: „Podíváte-li se na mezinárodní partnerství a skupiny, které dobře fungovaly, bylo to opravdu vždy jen díky lidem, kteří byli do takového partnerství zapojeni. Dokázali to. Víte, oni ti skuteční budovatelé mezinárodní spolupráce mají něco navíc. Nejsou to lidé, kteří chodí do práce od osmi do půl páté. Oni do své práce investují daleko více energie a času. Oni věří ve věc, pro kterou pracují.“

Tým lidí, který RP vyšle do mezinárodního partnerství, je zároveň tím nejdůležitějším, co musí RP nabídnout. Lidé, nikoli plány a zprávy, jsou tím, co činí mezinárodní spolupráci živou.

Úspěšná mezinárodní partnerství mají následující charakteristiky:

- Mají ve svém středu alespoň jednu stálou kontaktní osobu, která průběžně věnuje dostatečnou část svého času činností na mezinárodní úrovni. Tato osoba může, ale nemusí být vedoucím mezinárodního týmu. Protože osobní vztahy a důvěra jsou životně důležitými prvky v jakékoli mezinárodní spolupráci, změny členů týmu mohou způsobit zbytečná zdržení a problémy.
- Pokud možno, mají ve svém středu někoho s dobrými jazykovými znalostmi. Každý pak musí mít skutečný zájem a odhodlání k práci sahající přes hranice a kultury.
- Každému členovi Rozvojového partnerství byl řádně vysvětlen obsah a výklad základních prvků závazné smlouvy o mezinárodní spolupráci. Partneři v RP musí být zapojeni do dění od samého počátku a měli by mít možnost vyslovit své specifické zájmy a osobní očekávání a cíle.
- Mají v týmu někoho s dobrými dovednostmi a zkušenostmi v řízení lidí. Alespoň jeden člen týmu by měl mít předchozí zkušenost s mezinárodní spoluprací.
- Mají přístup k odborníkům a profesionálům, je-li zapotřebí využít jejich služeb.

3.4 Hledání potenciálních mezinárodních partnerů

Většina RP nemůže završit hledání partnerů, dokud se neotevře tzv. „transnationality window“ neboli „okno pro hledání mezinárodních partnerů“ (během přípravné fáze, tedy tzv. Akce 1). K otevření tohoto „okna“ došlo 1. ledna 2005, kdy všechny členské státy schválily svá RP a vložily podrobné informace o nich do společné evropské databáze Iniciativy Společenství EQUAL (ECDB).

Začít s hledáním mezinárodních partnerů lze však bez problémů již dříve. Jakmile je vaše RP schváleno, měli byste udělat několik následujících kroků:

- Kontaktujte vámi vytipované možné budoucí partnery, o kterých víte, nebo se kterými jste již dříve pracovali, a zjistěte, zda jejich RP bylo či nebylo schváleno.
- Vytvořte sadu informací o vašem RP určenou možným budoucím partnerům – ta by měla mít podobu jednostránkového přehledu o vašem RP ideálně v jazycích budoucích partnerů. Ideální je použít část „summary“ (souhrn) ze společné evropské databáze ECDB a zdůraznit váš zájem o mezinárodní spolupráci.
- Zvažte vytvoření [profilu vašich ideálních mezinárodních partnerů](#) - to může usnadnit jejich porozumění tomu, co od mezinárodního partnerství očekáváte.

Příklad: Partneri nemusejí být ze stejné tématické oblasti. (TCA č. 993 EMPOWER)

Velká Británie nefinancuje tématickou oblast G Programu Iniciativy Společenství EQUAL, která je zaměřena na sladění rodinného a profesionálního života. Pro britský projekt pod tématickou oblastí A, Action for Carers and Employment (ACE National), si vybralo britské rozvojové partnerství za partnera organizaci Fempower z Rakouska, která je financovaná v rámci tématické oblasti G, aby doplnila práci vykonávanou ve Velké Británii. Celkovým cílem smlouvy Empower je boj proti nezaměstnanosti v řadách žen a mužů pečujících o děti či jiné osoby. Obě RP produkují školicí materiály a nástroje například pro vytváření poradenských služeb a podpory zaměstnavatelů. A mezinárodní partnerství pak poskytne příležitost vyvinout a vyzkoušet společná pravidla a pokyny pro tyto služby.

3.5 Styl práce, jazyk a další otázky

[Rozdíly v kultuře](#) a stylu práce mohou způsobit více nedorozumění a těžkostí než jazyk. Obtíže a nedorozumění mohou pramenit z následujících rozdílů:

- ve společenských postojích a v chování,
- v kultuře podnikání a práce,
- v právních a administrativních předpisech
- v nakládání s časem a jeho využitím.
- rozdíl ve velikosti – některá RP mají dva nebo tři partnery, zatímco jiná mohou mít partnerů více než dvacet;
- rozdíl ve statutu – některá RP zahrnují významné národní nebo regionální orgány, zatímco jiná jsou složena z malých místních organizací nebo společenských skupin;
- rozdíl ve vztahu k osobám znevýhodněným na trhu práce - některá RP s těmito osobami přímo pracují, zatímco jiná se soustředí spíše na vytváření podmínek a poskytování zdrojů pro ty, kdo vykonávají bezprostřední práci.

[Překonání kulturních rozdílů](#) a rozdílů ve stylu práce představuje nelehký úkol, ale také velkou příležitost k získání nových zkušeností. Řešení spočívá v tom, že si partneři jsou těchto rozdílů při společné práci neustále vědomi a učí se jeden od druhého.

**Příklad: Práce napříč kulturami
MIKIRI)**

(TCA č. 1567

Mezinárodní partnerství Mikiri se tvůrčím způsobem vyrovnává s výzvou pracovat přes kulturní a jazykové bariéry tím, že ke stanovování svých zásad a cílů používá „akčních metod“. Partnerství například zkoumá význam slov jako je „inovace“ jeho přirovnáváním k lidskému stroji, v němž každý hraje svou roli. Slovo „různorodost“ studují tvorbou soch ze šátků. To vše se děje v malých skupinách složených z několika národností. Tato cvičení nejsou závislá na jazyku, ale inspirují k diskusi v kterémkoli jazyce a pomocí nonverbálních metod mezi lidmi, kteří nemluví stejným jazykem. Práce se zaměřuje na akční metody podněcování učení a experimentální alternativy komunikace.

Budte otevření, vyjadřujte zřetelně svá odlišná očekávání a všimněte si reakcí, které mohou napovídat, že očekávání nejsou naplňována. Klíčovými faktory úspěšné mezinárodní spolupráce je právě uvědomění si rozdílů a dále schopnost vyrovnat se s nima pomocí účinné komunikace..

Ani dobrá znalost angličtiny (nebo jiného společného jazyka) není stoprocentní ochranou proti nedorozumění. V různých národních prostředích může být stejný obsah slov různě pochopen. Proto dbejte na tuto skutečnost už při zahájení mezinárodní spolupráce. To může také například znamenat, že využití tlumočnicků může vyřešit jazykový problém pouze z části.

Čas a peníze, které přípravě mezinárodního týmu věnujete, se vám po překonání problému a úkolů, které vás čekají, s velkou pravděpodobností vrátí ve formě lepšího uvědomění si celého týmové vlastní kultury a také v lepší schopnosti porozumět ostatním a pracovat s nimi. Se žádostmi o rady a informace v této otázce se obračejte na Národní podpůrnou strukturu.

Každý člen mezinárodního týmu se učí jednoduše tím, že se podílí na jeho práci. Zejména však pokud jde o první takovou zkušenost s mezinárodní spoluprací, každý může vyzískat mnohem víc, pokud předem absolvuje školení v oblasti mezinárodní spolupráce. Takovéto školení může mít podobu [mezinárodního nebo mezikulturního semináře](#). Existují dva základní druhy mezinárodních či mezikulturních seminářů a tyto lze rovněž kombinovat:

- semináře připravující účastníky obecně na dynamické mezikulturní procesy a umožňující lépe si uvědomit své vlastní kulturní postoje a jednání;
- specifické semináře zaměřené na spolupráci s konkrétní zemí nebo v konkrétní pracovní oblasti.

3.6 Duševní vlastnictví

Jakékoli mezinárodní partnerství, které diseminuje sdílené produkty nebo vyvíjí nové společné produkty, musí mít vyjasněnu otázku nakládání s duševním vlastnictvím vztahujícím se k takovému produktu.

Duševní vlastnictví je zhmotnění myšlenek, neboli jinak řečeno, aby mohlo být vlastnictví něčeho uznáno a chráněno, musí to existovat ve fyzické podobě. Myšlenky musí být zhmotněny do podoby knihy, softwarového programu, obrazu, databáze apod., aby mohly být uznány jako duševní vlastnictví. Duševní vlastnictví lze chránit několika způsoby, a to autorským právem, patentem, ochrannou známkou nebo chráněným vzorem. Je důležité rozlišovat mezi právy duševního vlastnictví a právy uživatele produktů, které byly společně vyvinuty.

V tomto ohledu je zcela zásadní vyvolat v mezinárodním partnerství **diskusi o [duševním vlastnictví](#) a najít následnou shodu na principech, které budou následovně zakotveny do smlouvy**.

Ve většině případů si partneři navzájem dají souhlas s volným použitím svých materiálů výměnou za plné uznání autorství. Existují však ještě jiné otázky:

- Práva třetích stran, se kterými byly uzavřeny smlouvy na vývoj materiálů nebo softwaru – ty musí být jasně dohodnuty a chápány.
- Co se stane v případě společně vyvinutého produktu – budou práva rovnoměrně rozdělena, nebo budou mít partneři práva ke svým jazykovým nebo národním verzím?
- Jak bude nakládáno s eventuálním příjmem z prodeje? (Všimněte si, že této otázky se také týká nařízení EU o pravidlech uznatelnosti).

S vyřešením těchto otázek vám může pomoci váš Řídící orgán či Národní podpůrná struktura, kteří Vám poskytnou informace o národních pravidlech a pokynech v oblasti duševního vlastnictví. Spojené království má svůj dokument o duševním vlastnictví na webových stránkách na adrese: <http://www.equal.ecotec.co.uk/>. Francie má také k dispozici průvodce na webových stránkách na adrese <http://www.equal-france.com/>.

Vyřešte otázku duševního vlastnictví ještě než zahájíte samotné aktivity vašeho mezinárodního partnerství. Pak už také může být pozdě.

První kroky k mezinárodní spolupráci

4

Hledání mezinárodních partnerů

„Národní podpůrné struktury by měly rozvojová partnerství upozornit , že informace, které RP uvedou ve formuláři žádosti o poskytnutí dotace neslouží pouze k účelu samotné žádosti o dotaci, ale také pro účely poskytnutí informací pro hledání partnerů ve společné evropské databázi ECDB.“

4.1 Hledání partnerů v ostatních členských státech

Nalezení mezinárodních partnerů a následná shoda na společném pracovním programu vyžadují čas a [organizační úsilí](#). Navíc je nutno tuto činnost skloubit s časově náročnou přípravou národních pracovních programů.

Rozvojová partnerství se zkušeností z 1. kola

- ihned potom, co jsou vybrána pro podporu ve druhém kole Iniciativy Společenství EQUAL, zjistí, zda organizace z jiných členských států, které již znají nebo o kterých slyšela, se do Programu Iniciativy Společenství EQUAL také přihlásily a zda byly vybrány. Mezinárodní partnerství vzniká na základě předchozí zkušenosti nebo spolehlivého doporučení mají dobrý předpoklad pro to, aby byla velmi efektivní, přesto však musí být vykonáno ještě mnoho práce – dobře vycházet s mezinárodním partnerem samo o sobě nestačí.

Pro všechna rozvojová partnerství platí:

- jakmile bude 1. ledna 2005 po naplnění členskými státy společné evropské databáze ECDB informacemi o schválených RP otevřeno „okno pro hledání mezinárodních partnerů“ („transnational window“) a [společná evropská databáze EQUAL \(ECDB\)](#) bude zpřístupněna na webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL na adrese (europa.eu.int/comm/EQUAL), každý může začít [prohledávat databázi ECDB](#), kontaktovat pravděpodobné partnery a zahájit práce na mezinárodní spolupráci.

Ta RP, kterým se nepodaří prostřednictvím databáze ECDB či jinými cestami nalézt mezinárodního partnera, budou mít možnost tak učinit šanci takto učinit za pomoci řídicích orgánů ve spolupráci s Evropskou komisí, a to prostřednictvím tzv. clearing housu. „Clearing house“ bude zorganizován na jaře roku 2005 v Praze a zúčastněné a řídicí orgány a národní podpůrné struktury budou mít příležitost nalézt pro svá RP, kterým se to dosud nepodařilo, potenciální partnery, a sjednat s nimi podmínky.

4.2 Společná evropská databáze EQUAL (ECDB)

ECDB je databáze, která obsahuje informace o všech RP, která byla vybrána pro podporu v rámci prvního i druhého kola Iniciativy Společenství EQUAL. Data dále obsahují profil každého vybraného RP včetně informací o kontaktech. Z databáze ECDB lze rovněž získat informace o tom, že RP uzavřelo dohodu o mezinárodní spolupráci, a to po jejím schválení ŘO.

Databáze ECDB je veřejně přístupná prostřednictvím webu, z čehož vyplývá, že veškerá data, s výjimkou určitých dat důvěrné povahy (jako jsou údaje o financích), jsou také přístupná všem rozvojovým partnerstvím Iniciativy Společenství EQUAL. Do angličtiny nebo do francouzštiny je přeložen pouze stručný popis každého RP, veškeré další informace o RP jsou k dispozici pouze v jazyce, ve kterém RP podalo žádost o poskytnutí dotace svému řídicímu orgánu. Protože žádosti o dotaci obsahují pouze nástin aktivit, které chtějí RP v rámci mezinárodní spolupráce vyvíjet, nejsou v ní uvedeni žádní konkrétní potenciální mezinárodní partneři. Databáze ECDB tedy obsahuje informace o očekávaných a počátečních plánech spojení s mezinárodní spoluprací.

Příklad: RP bez předchozích zkušeností využívá ECDB (TCA č. 2434 DISABILITY FORUM)

RP Portland College z Velké Británie nemá žádné předchozí zkušenosti s mezinárodní spoluprací. Organizace použila databázi ECDB k nalezení několika potenciálních partnerů. Výsledkem je mezinárodní partnerství složené ze čtyř RP – dvě z mezinárodních RP se zaměřila na problémy skupin znevýhodněných na trhu práce a třetí pracovalo na individuálních učebních metodách šitých na míru konkrétním potřebám jednotlivce. Protože se k sobě partneři dobře hodili, mezinárodní partnerství se mohlo rozšířit za původně domluvené hranice a vyústit v přímou spolupráci na vývoji adaptivních technologických zařízení.

Databázi ECDB lze prohledávat pomocí klíčových slov a řady dalších kritérií. Její efektivita však spočívá hlavně v tom, že správná klíčová slova jsou do databáze zadána už jednotlivými RP. Pro hledání v ECDB je možno použít několika různých [režimů](#) na různé úrovni složitosti. Při práci s ECDB je však potřeba vždy mít na mysli, že ECDB je pouze nástrojem, a že je potřeba věnovat [náležitou péči](#) kontrole a ověření výsledků hledání. [Mezi členskými státy](#) existují například rozdíly ve způsobu klasifikace otázek a problémů v rámci devíti tematických oblastí Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Může se například stát, že oblast podpora učení a vzdělávání postižených a jinak znevýhodněných osob je v různých členských státech obsahem různých tematických oblastí. Pokud si tuto skutečnost neuvědomíte, nemusí se vám podařit najít partnera, a to jen proto, že jej budete hledat na nesprávném místě.

4.3 Následný postup

Jakmile zúžíte výběr z ECDB na několik vhodných partnerů, je potřeba je rychle oslovit. První kontakt proveďte telefonem, faxem, e-mailem nebo případně pomocí videokonference. Pokud je výsledek pozitivní, pak je dalším krokem uspořádání osobního setkání, na kterém se vzájemně seznámíte a můžete si navzájem předat podrobné informace o svých RP. Takováto setkání vám pomohou uvědomit si, zda mezi vámi existují předpoklady pro dvouleté či tříleté partnerství. Pokud to vaše situace umožňuje, je ideální uskutečnit tyto návštěvy recipročně tak, aby se partneři navzájem poznali v kontextu svých místních prostředí a seznámili se alespoň s částí členů RP.

Na každou takovou návštěvu s sebou vždy přineste materiály popisující vaši organizaci, vaše RP a vaše národní partnery, a to ve společném jazyce, který hodlá vaše mezinárodní partnerství používat. Mějte na paměti, že tyto [první kontakty a schůzky](#) jsou rozhodující. Zasluhují si proto pečlivou přípravu.

4.4 Počet partnerů

Při vytváření vašeho mezinárodního partnerství je nutné myslet na to, že RP nemohou přistoupit k implementaci společného mezinárodního pracovního programu, dokud není schválena smlouva alespoň s jedním mezinárodním partnerem, a to řídicími orgány obou zemí. Pokud se chcete pojistit proti situaci, že by váš jediný mezinárodní partner nebyl schválen jeho řídicím orgánem pro účast v Akci 2, je pak lepší mít alespoň dva mezinárodní partnery, takže případně, že by tato situace u jednoho z těchto partnerů nastala, smlouva může být platná a vy tak nebudete mít žádný problém s pokračováním v Akci 2 a Akci 3 CIP EQUAL.

Konečný počet partnerů však musí být určen rozsahem práce. Většina mezinárodních partnerství má tři nebo čtyři členy. Některá partnerství jsou o mnoho větší, a v tom případě mohou samozřejmě nabídnout i větší různorodost a širší výběr odborných znalostí. V příliš velkých mezinárodních partnerstvích se však může ztrácet jasný cíl, může být složité je řídit a drahé provozovat. To, na čem nejvíce záleží, je kvalita a trvalost partnerství bez ohledu na jejich velikost, dále pak kvalita jejich výstupů a efekt, jakým přispívají k formování budoucí politiky na trhu práce.

Některá RP mají uzavřeno několik smluv o mezinárodní spolupráci (TCA). Takový případ je však spíše výjimkou, kterou lze doporučit pouze těm, kteří mají dostatečné zkušenosti a

dostatek kapacit pro zvládnutí několika procesů mezinárodní spolupráce. Další pokyny naleznete v odstavci 6.1.

Příklad: Malé partnerství

(TCA č. 998 SARA)

Dvě RP z Rakouska a Španělska spolupracují v oblasti boje proti segregaci na trhu práce. Obě RP mají ve svých národních pracovních programech podobné zájmy a podobné aktivity, a proto bylo snadné se dohodnout na společném mezinárodním pracovním programu. Činnosti vyvíjené na národní a mezinárodní úrovni jsou propojeny tak, že se mezinárodní partner účastní schůzek členů RP. Díky malému rozměru tohoto partnerství mohou RP během vzájemných návštěv organizovat takové události, na kterých se na mezinárodní úrovni setkávají podobní partneři. Každé RP například spolupracuje s odbory, orgány veřejné správy a s organizacemi reprezentujícími zájmy podnikajících žen. Každá návštěva je organizována se zaměřením na zájmy jiného typu partnerů a umožňuje cennou výměnu zkušeností a definici společných východisek pro práci na mezinárodní úrovni.

**Příklad Malé partnerství
TOGETHER)**

(TCA č. 2802 UTRECHT AND SWEDEN

Tato smlouva TCA sdružuje dva partnery – jeden je ze Švédska a jeden z Nizozemska. Obě RP se zabývají integrací etnických menšin. Za úspěch partnerské spolupráce vděčí skutečnosti, že každé RP má solidní organizaci a otevřené členství. Jejich složení je také velmi podobné – v obou případech jsou jejich partnery banky, bytové společnosti, městské rady a komerční centra. V rámci a napříč tohoto mezinárodního partnerství dochází k mnoha cenným kontaktům.

Příklad: Velké partnerství

(TCA č. 397 ECCO)

Partnerství ECCO (European Community Co-operative Observatory) má šest členů z Francie, Itálie, Španělska, Švédska, Velké Británie a jednoho přidruženého člena z Rumunska. Mezinárodní partnerství založilo novou neziskovou organizaci (ECCO) působící na evropské úrovni s jedním ředitelem z každé partnerské země. Tato organizace vytváří strukturu na podporu projektů (pomocí TimeBank), ve které každý partner poskytuje 15 dní v roce podporu ostatním v síti. Definuje novou evropskou kvalifikaci – ECCE (European Certificate of Community Enterprise) a vytváří šest v praxi osvědčených modelů a doporučení určených pro politiky na podporu v oblasti sociální ekonomiky.

4.5 Koordinátoři mezinárodní spolupráce

Úspěch mezinárodní spolupráce závisí rozhodující měrou na jejím řízení. Bez ohledu na strukturu mezinárodního partnerství je vhodné pro každé RP jmenovat jeho mezinárodního koordinátora (tato pozice není totéž, co tajemník ETCIM, viz kapitola 6). Koordinátoři mají potom podle mandátů, které jim určí jejich RP, následující úlohy:

- Vyhledávat a navrhnout potenciální mezinárodní partnery,
- vyjednávat podmínky smlouvy o mezinárodní spolupráci,
- podílet se na zpracování a řízení společného mezinárodního pracovního programu,
- monitorovat a organizovat vyhodnocení mezinárodních činností,
- organizovat a řídit setkání a další události, které se příslušné RP rozhodne pořádat,
- zajišťovat úplnou informovanost členů RP o všech záležitostech týkajících se mezinárodního partnerství.

Podmínky pro úspěšné působení koordinátora pro mezinárodní partnerství

- koordinátor mezinárodního partnerství by měl být snadno dostupný pro všechny partnery.
- mezinárodní koordinátor by měl být ideálně člověkem, který má jednak schopnosti k této práci a jednak stabilní zaměstnaneckou pozici, tak aby byla zajištěna maximální možná stabilita a kontinuita jeho práce.

Znalosti, dovednosti a zkušenosti koordinátora pro mezinárodní partnerství

- Předchozí zkušenost s mezinárodní spoluprací,
- znalost problematiky tematické oblasti CIP EQUAL, ve které RP a mezinárodní partneři pracují,
- dobrá znalost národních pracovních programů a náplně práce každého zúčastněného partnera,
- dobré komunikační dovednosti a schopnost komunikovat v dohodnutém pracovním jazyce partnerství,
- vnímavost ke kulturním odlišnostem, zejména mezi zeměmi partnerství,
- vyjednávací dovednosti,
- organizační a řídicí dovednosti,
- zájem o mezinárodní spolupráci.

Mezinárodní koordinátoři jsou nejúspěšnější tam, kde dokáží přenést hodnoty a práci svých RP do mezinárodního partnerství. To se jim může podařit pouze tehdy, jsou-li plně zapojeni do práce svého RP.

4.6 Příprava na partnerství

Po jmenování koordinátora musí rozvojová partnerství jasně definovat rozdělení rolí a odpovědností v mezinárodní spolupráci. To má pro mezinárodní činnosti zvlášť velký význam, protože každé RP má obvykle odlišnou a často také složitou rozhodovací strukturu. Pokud nejsou role a odpovědnosti RP jasně vymezeny, nemusí být rozhodovací struktura mezinárodního partnerství zcela jasná ani těm, kdo se na mezinárodním partnerství přímo podílejí. Rozdělení kompetencí je třeba také jasně popsat ve společných mezinárodních pracovních programech.

V rámci přípravné fáze neboli Akce 1) CIP EQUAL musí každé vytvořené mezinárodní partnerství naplánovat a dosáhnout shody nad svým pracovním programem. Samotné plánování vyžaduje čas. A protože členské státy mají jiné postupy pro výběr svých RP, může během synchronizované přípravy, na jejímž časovém rozvrhu se partneři dohodli, dojít ke skluzům.

Smlouva o mezinárodní spolupráci - co je potřeba ověřit při její přípravě:

- Jaké jsou termíny předložení smluv o národní spolupráci (DPA) a smluv o mezinárodní spolupráci (TCA), které mají jednotliví partneři stanoveny svými řídicími orgány. Navzájem se hned na úvod o těchto termínech informujte..
- Zda je či není potřeba překladů do jiných jazyků.
- Zda mají někteří partneři povinnost předložit svému řídicímu orgánu ke schválení papírovou verzi TCA podepsanou všemi partnery.

4.7 Přípravná setkání

Přípravná setkání jsou pro navázání dobrého mezinárodního partnerství velmi důležitá. Skutečně zasvěcený názor si o svých potenciálních partnerech můžete udělat pouze tehdy, setkáte-li se s nimi osobně, a to nejlépe za neformálních okolností. Získáte tak možnost z potenciálního partnerství včas vystoupit, pokud budete cítit, že by takové partnerství nemohlo dobře fungovat. Ve vztahu ke svým potencionálním partnerům si proto nejprve ujasněte pět klíčových otázek:

1. Jsou jejich cíle a strategie v souladu s vašimi nebo je alespoň doplňují něčím zajímavým?
2. Je jejich hodnocení a postoj k diskriminaci a vylučování ze společnosti v souladu s vašimi názory?
3. Je patrné, že skutečně mají zájem o aktivní a spolupracující partnerství s vaším RP?
4. Předchozí zkušenosti nejsou nutnou podmínkou, ale pokud se v minulosti zapojili do nějaké mezinárodní spolupráce, byla úspěšná? Pokud došlo k nějakým problémům, podařilo se je vyřešit?
5. Stanovili jste pracovní jazyk pro komunikaci a další spolupráci?

Pouze jste tehdy, jste-li spokojeni s odpověďmi na tyto otázky, má smysl podstupovat námahu a vynaložit prostředky na uspořádání prvního formálního setkání potenciálních partnerů.

Struktura [prvního formálního setkání](#)

[První setkání](#) je obecně tak produktivní, jak pečlivá je příprava na ně.

- Dohodnutý program setkání by měl kolovat mezi partnery podle možností dva týdny před jeho datem.
- Všichni účastníci si musí dát práci a přečíst a pochopit stručný popis druhého RP (nebo ostatních RP), se kterým se setkají.

	Příklad plánovaného programu prvního mezinárodního setkání	Vodítka a tipy
Představení	Všichni účastníci se představí (pozice a náplň práce ve svém RP a přehled odbornosti).	Omezte představení na 2 minuty na jednoho účastníka a sdělte jim předem, že na to mají tuto dobu. Postup by měl být opakován, pokud se k pozdějším setkáním připojí noví lidé nebo pokud dojde k návštěvě. Nikdy nedovolte, aby se někdo účastnil setkání, aniž by došlo ke vzájemnému představení mezi ním a ostatními.
Prezentace RP	Každé RP o sobě musí uvést následující informace: <ul style="list-style-type: none"> • Cíle • Původ (jak RP vzniklo a proč?) • Členství a struktura • Pracovní metoda a pracovní program (včetně rozpočtu) • Produkty a výstupy (včetně těch, které jsou plánovány) • Cíle mezinárodní spolupráce a jakékoli myšlenky a vize v oblasti mezinárodní spolupráce. 	Tyto úvodní schůzky, které často zaberou více než polovinu času vyhrazeného pro celé setkání, jsou velmi důležité, protože pomáhají odhadnout společnou vůli ke spolupráci (ve smyslu důvěry, spolehlivosti, skutečného zájmu, schopnosti komunikovat a utvářet kvalitní osobní vztahy).
Návštěva RP nebo jejich organizačních jednotek	Návštěvy by měly být krátké a s pevně daným programem: <ul style="list-style-type: none"> • představení, • prezentace, • otázky, • diskuse. 	To je důležité, pokud mají být představení vhodní partneři a činnosti.

<p>Diskuse základech Smlouvy mezinárodní spolupráci</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Tato část komunikace by měla obsahovat: o <ul style="list-style-type: none"> • návrh pracovního programu, • návrh rolí a odpovědností, • finanční a lidské zdroje, které partneři plánují věnovat mezinárodní spolupráci. 	<p>Tuto událost můžete naplánovat tak, aby měla dvě zasedání. Pokud se tak rozhodnete, vyhradte pro každé zasedání dostatek času (alespoň tři hodiny). V ideálním případě by mezi zasedáními měla být přestávka (buď přes noc nebo alespoň na oběd), aby si každý mohl utřídit své myšlenky a dojmy.</p>
<p>Dohoda dalších krocích</p>	<ul style="list-style-type: none"> o <ul style="list-style-type: none"> • Kdy dojde k rozhodnutí o mezinárodní spolupráci (každý partner by měl vysvětlit, jakým procesem rozhodování bude muset projít)? • Budou hledáni další partneři pro mezinárodní spolupráci a pokud ano, kdo a co pro to udělá? Jaká je shoda stávajících partnerů v názoru, zda přizvat či nepřizvat další partnery? • Kdo vypracuje návrh Smlouvy o mezinárodní spolupráci a jakým způsobem bude schváleno její konečné znění a rozpočet? • Jaké budou požadavky na řízení a komunikaci po schválení Smlouvy o mezinárodní spolupráci a zahájení práce? • Jaký jazyk bude používán pro komunikaci a kdo bude mít odpovědnost za náklady s překladem a tlumočením? • Kdy bude uspořádáno další setkání? 	<p>Tato část setkání si vyžádá pravděpodobně nejméně dvě hodiny. Zajistěte, aby byly její poslední dvě hodiny ohraničeny zvoněním. V opačném případě se téměř jistě rozejdete bez rozhodnutí a vzájemné dohody, kterou potřebujete.</p>

Kdo bude na prvním setkání?

Nejllepší výsledek lze očekávat, obsahuje-li delegace následující osoby:

- osoby, které důvěrně znají technické, finanční, obchodní a právní záležitosti svého rozvojového partnerství,
- zástupci partnerů rozvojového partnerství, kteří jsou oprávněni dělat závazná rozhodnutí,
- manažeři a koordinátoři RP (pokud byli jmenováni).

4.8 Přidružení partneři, výjimka z pravidla

Každá Smlouva o mezinárodní spolupráci (TCA) musí sdružovat alespoň dvě RP financovaná z Iniciativy Společenství EQUAL z různých členských států. Do partnerství lze navíc zahrnout přidružené partnery.

Přidruženým partnerem může být:

- organizace z 25 členských států, ale financovaná z jiných zdrojů mimo Iniciativu Společenství EQUAL (například Lotyšsko nemá žádné projekty týkající se podnikání, ale lotyšská organizace pro zakládání podniků by se mohla účastnit Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA) sdružující alespoň dvě jiná RP Iniciativy Společenství EQUAL jako přidružený partner);
- organizace ze země mimo okruh 25 členských států; to znamená buď z nových [přístupujících zemí](#) nebo z jedné ze zemí podporovaných programy [TACIS](#), [MEDA](#) či [CARDS](#); některé z nich mají [vyčleněny zdroje](#) pro mezinárodní spolupráci s Iniciativou Společenství EQUAL buď své vlastní nebo z ročních programů evropských fondů.

Pamatujte prosím, že Evropský sociální fond neumožňuje vynakládat prostředky mimo EU s výjimkou nákladů na komunikaci, cestování a stravné, které jsou propojeny s partnerem nebo činností schváleného pracovního programu Smlouvy o mezinárodní spolupráci.

Příklad: Přidružený partner v prvním kole FACETS)

(TCA č. 41

Partnerství sdružuje partnery z Rakouska, Dánska, Německa, Itálie, Velké Británie a dva z Portugalska. Začátkem roku 2004 partnerství navázalo styky s organizací Autonomia (financovanou programem Phare) z Maďarska. Účelem partnerství FACETS bylo mít zastoupení v severní i jižní Evropě a vyměňovat si informace o různých sociálně politických, kulturních a historických perspektivách. Organizace Autonomia přinesla díky své práci s rómskou komunitou do partnerství informace a zkušenosti z východní Evropy, které umožňují tomuto partnerství rozvíjet skutečně ucelený přístup k řešení problému vylučování ze společnosti.

Pokud zjistíte, že by mezinárodní spolupráce s přidruženým partnerem byla významným obohacením vaší práce, je třeba provést následující kroky:

- prověřte se svým řídicím orgánem nebo svou národní podpůrnou strukturou všechna platná národní pravidla a omezení;
- ujistěte se, že jste jasně identifikovali přidanou hodnotu a výhody této rozšířené spolupráce;
- začleňte informace o přidruženém partnerovi do zvláštního oddílu Smlouvy o mezinárodní spolupráci zvaného „Přidaná hodnota a finanční životaschopnost přidruženého partnera“ (Added value and financial viability of associate partner); váš řídicí orgán musí být schopen partnera identifikovat, takže dbejte na to, abyste zapsali správný název organizace, kontaktní údaje, právní formu, plnou adresu a předmět činnosti;
- přesvědčte se o tom, že váš budoucí přidružený partner je schopen platit všechny náklady spojené s mezinárodní spoluprací.

Poznámka: Informace o přidružených partnerech musí být uvedeny ve zvláštním oddíle Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA) s názvem „**Přidaná hodnota a finanční životaschopnost přidruženého partnera**“ (**Added value and financial viability of associate partner**). Důležité je uvést podrobné údaje o názvu přidružených partnerů, typu jejich organizace, právní formě, adrese a cílech. Tyto údaje je třeba také vložit do modulu ETCIM. Pokud tyto údaje nejsou získány v této fázi, může být velmi obtížné získat je později. Přidružení partneři musí být uvedeni ve smlouvě TCA a musí být seznámeni s jejím obsahem.

5

První kroky ke Smlouvě o mezinárodní spolupráci

„V mezinárodní spolupráci jde především o vztahy“

5.1 Promyšlený mezinárodní pracovní program

Mezinárodní partnerství musí být postaveno na čtyřech sdílených základech:

- na úmluvě, [že se všichni partneři budou aktivně podílet](#) na plánování a vykonávání činností;
- na shodě, že mezinárodní spolupráce je především učení se zkušenostem;
- na shodě o tom, jak budete dělat obchod zvaný partnerství;
- na jasném oboustranném porozumění tomu, jak se mezinárodní spolupráce stává integrální součástí cílů a metod vašeho RP a jak vám její výsledky pomáhají v dosažení vašich vlastních cílů.

Tyto základy lze podpořit efektivním plánovacím nástrojem. Užitečným příkladem je v tomto smyslu použití metody logických rámců. Užitečným příkladem je v tomto smyslu použití metody logických rámců. Upravená metoda logických rámců pro Iniciativu Společenství EQUAL je uvedena níže. Její podrobný popis lze nalézt v samostatné informační sadě o partnerství, dostupné na [webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL](#).

Tento systém vychází z metody, kde jsou činnosti vyplňovány do tabulky od shora dolů zleva doprava. Abyste mohli posoudit vhodnost a přiměřenost činností, které plánujete, ověřujete návaznost mezi jednotlivými kroky při postupu v opačném směru.

	Logika intence (strom cílů)	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací pro měření	Předpoklady, rizika
Globální cíle	Příspěvek práce mezinárodního partnerství cílům CIP EQUAL	Jak objektivně změřit cíle (počet, kvalita, čas)	Jak získat informace k ověření, do kdy a kým	
Účel mezinárodního partnerství	Přímý přínos pro partnery	Jak objektivně změřit cíle (počet, kvalita, čas)	Jak získat informace k ověření, do kdy a kým	Je-li dosaženo účelu, jaké předpoklady splnit, aby bylo dosaženo globálního cíle?
Výstupy	Konkrétní výstupy vytvořené RP	Jak objektivně změřit cíle	Jak získat informace k ověření,	Jsou-li dokončeny činnosti, jaké

		(počet, kvalita, čas)	do kdy a kým	předpoklady splnit, aby bylo dosaženo výstupů?
Činnosti	Úkoly, které je třeba vykonat k ověření výstupů	Prostředky	Náklady	Jsou-li dokončeny činnosti, jaké předpoklady splnit, aby bylo dosaženo výstupů?
			Předběžné podmínky	Podmínky, které je třeba splnit před zahájením činnosti

Mezinárodní spolupráce znamená, že všechna RP ověřují svou práci a své nápady v mezinárodním prostředí a přitom jsou zavázána předat ostatním to, co se naučila ze svých úspěchů a nezdarů. To může fungovat jedině tehdy, je-li spolupráce naplánována tak, že co nejvíce odpovídá cílům a metodám původní hlavní činnosti RP, aby mohla být považována za její integrální součást. Je zřejmé, že vedení mezinárodních činností RP by se měli ujmout lidé, kteří řídí ústřední aktivity na národní úrovni, pokud mají potřebnou kvalifikaci a odborný profil. [Jmenovaná osoba pověřená mezinárodní spoluprací](#) má zásadní důležitost, protože koordinace vyžaduje spoustu času a úsilí. Tito lidé budou pravděpodobně potřebovat podporu.

Smlouvy o mezinárodní spolupráci

Smlouva o mezinárodní spolupráci (TCA), kterou musí každé RP podepsat v závěru přípravné fáze neboli Akce 1, slouží čtyřem účelům:

- Zavazuje RP ke spolupráci v oblastech společného zájmu, ke sdílení zdrojů a know-how a k šíření a využívání výsledků společného úsilí s mezinárodními partnery.
- Definuje jejich společnou strategii a společně vykonávané činnosti, obsahuje odhad nákladů, které mezi ně rozděljuje.
- Je základem pro řešení potenciálních problémů a konfliktů mezi partnery, mezi něž patří například otázka práv k duševnímu vlastnictví (přichází-li pro konkrétní projekt v úvahu).
- Poskytuje smluvní podklad, na základě kterého může řídicí orgán schválit činnosti prováděné během pracovního plánu.

Příklad: Mezinárodní partnerství na základě úzké spolupráce (TCA č. 2563 PROMOTERR)

Tato Smlouva o národní spolupráci TCA, která identifikuje nové způsoby podpory malých zemědělských podniků, vytvořila portál a webové stránky poskytující on-line služby na podporu výměny mezi španělskými a italskými výrobci. Toto partnerství určuje důvody úspěchu takto:

- úzký vztah mezi činnostmi partnerů na národní a mezinárodní úrovni;
- podobnost socioekonomických sektorů, ve kterých se pohybují;
- skutečnost, že místní klíčové subjekty, včetně těch, které nepatří mezi partnery Iniciativy Společenství EQUAL, hrají aktivní roli;
- speciálně k tomu účelu vytvořený hodnotící tým pečlivě monitorující činnosti a očekávání koncových uživatelů.

Promyšlený společný mezinárodní pracovní program musí poskytovat:

- dohodnuté role a odpovědnosti každého zúčastněného RP a dohodu o tom, jak bude probíhat rozhodovací proces a jak bude organizována a řízena práce;
- základ pro vztahy mezi RP, který bude umožňovat provádět změny a úpravy po diskusi a vyjednávání snadně a efektivně.

Cíle

Po setkání s možnými partnery je třeba se dohodnout na společných cílech. Následně je potřeba posoudit, zda jsou uskutečnitelné. Dále musí existovat plán na jejich dosažení. Počátek mezinárodní spolupráce může vyžadovat několik setkání. Současně musíte diskutovat o práci se svými partnery v RP. Někdy může být potřeba znovu vyjednat a upravit některá ustanovení vaší Smlouvy o mezinárodní spolupráci, aby byla přizpůsobena konsensu, kterého jste dosáhli se svými mezinárodními partnery.

Vy a vaši mezinárodní partneři musíte být v úplné shodě, pokud jde o klíčové otázky integrace vašeho pracovního plánu do Smlouvy o mezinárodním partnerství (TCA), tedy v následujícím:

- v plánovaných výstupech včetně produktů, které zamýšlíte vyvíjet společně;
- ve strategii dosažení vašich cílů;
- a ve všech hlavních plánovaných případech a činnostech, v jejich typu, měřítku a rozsahu.

Činnosti a časový rozvrh

Následně můžete přemýšlet o [detailním společném mezinárodním pracovním programu](#). Nejprve ale zvažte několik skutečností. Zeptejte se sami sebe, zda postupujete podle dohodnutých pravidel:

- nezavedly vás diskuse směrem, který jste neočekávali?
- nesouhlasíte s ostatními jen proto, že nechcete být považováni za jediného, kdo má nějaké námítky?

Pokud je tomu tak, musíte se vyjádřit. **Dejte jakékoli pochybnosti najevo včas**. Je-li to nezbytné, navažte spolupráci s jinými mezinárodními partnery. Ujistěte se svými cíli v partnerství.

Nikdy se nezapojte do činností, ve které nevěříte. Pouze tehdy, jste-li zcela spokojeni, pokračujte s přípravou společného mezinárodního pracovního programu.

Pamatujte:

- kulturní rozdíly mohou způsobit, že partneři plánují a pracují jinak;
- to může mít za následek, že mezinárodní činnosti trvají déle, než jste předpokládali;
- za každou činnost, každý úkol a každý výsledek stanovte jasnou odpovědnost;
- dohodněte se na ukazatelích pro monitorování a vyhodnocení každého výsledku a produktu.

5.2 Organizace a rozhodování

Efektivní řízení je klíčem k úspěchu mezinárodního partnerství. Partnerství se musí stát týmem. Jeho členové musí mít pocit, že "spoluvlastní" práci, kterou tým vykonává. Avšak pustit se do inovace v týmu, jehož partneři jsou geograficky vzdáleni a jazykově a kulturně odlišní, je velmi náročným úkolem.

Odpovědnost a priority každého partnera ve vlastní organizaci a ve vlastním RP se mohou zdát být v rozporu s mezinárodními aktivitami. Z toho mohou mezi partnery vzniknout nedorozumění a obtíže. Pouze průhledná komunikace a jasné řízení jsou cestou, jak se s těmito složitostmi vypořádat.

Pro řízení mezinárodních aktivit neexistuje jediný ideální [organizační model](#), ale tendence směřují k dvěma variantám nejčastěji používaných modelů:

- Nejběžnějším modelem je **model konsorcia**, který se zdá být vhodný tam, kde jsou partneři na podobné úrovni zkušeností s mezinárodní spoluprací, mají vůli a jsou schopni sdílet odpovědnosti;

Příklad: Mezinárodní konsorcium (TCA č. 909 INCLUSION-POWER)

Mezinárodní partnerská spolupráce Inclusion-Power vyvíjí inovativní modely a metodiky zaměřené proti exkluzi znevýhodněných jednotlivců a skupin ze společnosti, na nové přístupy k jejich celoživotnímu vzdělávání, k poradenství, zlepšování podmínek a jejich integraci na trhu práce, ke společnému rozhodování a práci se zaměstnavateli. Partneři jsou z Dánska, Švédska a Velké Británie. Sekretariát TCA je organizován systémem pravidelného střídání ve funkci předsedy, který posiluje společné rozhodování a plně do něj zapojuje všechny partnery. Každý partner má přiděleny zvláštní role a jmenuje jednoho člena svého domácího týmu, který je odpovědný za mezinárodní komunikaci. Rozhodnutí jsou přijímána společně Řídicím výborem, ve kterém působí zástupci každého z partnerů.

- **Model “hub and spoke”**, ve kterém partneři přizvou k vedení organizaci s největšími zkušenostmi s evropskými sítěmi.

Příklad: Hub and spoke (TEMPORA)

(TCA č. 1044)

Partnerství Tempora je organizováno modelem Hub and Spoke. Je rozděleno do 4 skupin, do nichž jsou zapojeni všichni partneři, a nejzkušenější RP je ve vedení. Partnerství dosahuje svých cílů včas a má výsledky.

Pracovní skupina 1: „Nové formy organizace práce“

Pracovní skupina 2: „Nové lokální podpůrné služby na zlepšení kvality života“

Pracovní skupina 3: „Členění sociálního času“

Pracovní skupina 4: „Návrh Centra pro směřování“

Uspořádání podmínek obou modelů někdy počítá s pravidelným střídáním osob na pozicích koordinátorů mezinárodní spolupráce v rámci TCA. Tento přístup je vynikající z hlediska sdílení a rozšíření zkušeností s řízením mezinárodní spolupráce, ale je třeba jej řádně plánovat. Nového koordinátora je třeba důkladně připravit na uvedení do pozice.

5.3 Komunikace

[Dobrá komunikace](#) je pro kvalitní partnerství zásadním požadavkem. Komunikace stojí peníze, a proto je třeba na ni pamatovat v rozpočtu.

[E-mail](#) je základním komunikačním prostředkem pro většinu partnerství a dokonale se hodí pro organizování a pro předávání dokumentů. Funkční partnerství však musí být schopno ukládat a spravovat své dokumenty a jednotliví členové k nim musí mít na vyžádání přístup. Řada partnerství s dobrými administrativními podmínkami používá pro řízení projektu webové stránky, kde jsou uloženy všechny dokumenty, ke kterým lze po zadání hesla získat okamžitý přístup. Toto řešení šetří drahý telefonický provoz a zajišťuje vysokou úroveň transparentnosti v rámci partnerství.

Je důležité používat jednotnou terminologii. Pokud chcete používat odbornou terminologii, ujistěte se, zda je každému srozumitelná. Dobrou pomůckou může být slovník na webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL. Pokud zde není k dispozici význam termínů, je vhodné tento slovník doplnit o svůj vlastní partnerský slovník s nejčastěji používanými

termíny. Jakmile se objeví nový technický nebo jiný termín, každý partner může slovník doplnit o svou jazykovou verzi jeho významu.

Příklad: On-line virtuální platforma

(TCA č. 270 LOFT)

Partnerství LOFT vytvořilo evropskou síť odborných znalostí týkajících se pozice menšinových etnických skupin na trhu práce. RP z Německa, Španělska a Velké Británie zorganizovala výměnu zkušeností cestou mezinárodních seminářů a konferencí a vytvořením vícejazyčné virtuální platformy, která soustřeďuje na jednom místě výzkum, informační odkazy, materiály k on-line školením a čtvrtletní zpravodaj.

Partnerství spolupracují na základě vzájemného porozumění a důvěry. Obě tyto stránky potřebují mít oporu v dobrém manažerském informačním systému. Řízení informací samozřejmě nemůže zaručit ani porozumění ani důvěru. Partnerství musí v každém případě vytvořit dostatečný prostor pro pořádání [setkání](#), kde může docházet k osobní komunikaci.

Výběr pracovního jazyka – tři možnosti

Možnosti výběru	Důsledky	Výhody	Nevýhody
Vyberte jeden pracovní jazyk	Relativně nízké náklady. Společné dokumenty budou překládány jejich tvůrci, ale bude je asi třeba revidovat rodilým mluvčím ve společném jazyce.	Jednoduchost. Vynikající v případě partnerů, kteří mluví společným jazykem jako svou mateřštinou.	Výběr může omezovat partnery, kteří společným jazykem běžně nemluví.
Vyberte dva nebo více pracovních jazyků a zaveďte překlad a tlumočení	Vysoké náklady a požadavky na čas.	Umožňuje plnou účast jakéhokoli partnera.	Pokud nejsou k dispozici prostředky na simultánní tlumočení, konsekutivní tlumočení prodlužuje jakékoli setkání nejméně dvakrát.
Vyberte dva nebo více pracovních jazyků a zařídte, aby hlavní část práce partnerství byla vykonávána lidmi, kteří znají oba.	Nižší náklady, ale obtížně organizovatelné, dokud mezi partnery nejsou lidé se správnými jazykovými znalostmi. Podporuje formování malých mezinárodních partnerství.	Profesionální způsob práce, pokud je možný. Pracovní setkání lze urychlit a zkvalitnit účastí osob, jejichž mateřštinou je právě pracovní jazyk.	Žádné.

5.4 Kulturní rozdíly

Různorodost a [kulturní rozdíly](#) jsou pro mezinárodní spolupráci velkým povzbuzením. Kultura však může tým také rozdělovat, pokud nejsou kulturní rozdíly dobře chápány a zvládnuty.

**Příklad: Tvorba slovníku
EUROPE)**

(TCA č. 635 SOCIAL ENTERPRISE

Italsko-britské mezinárodní partnerství vytvořilo mezinárodní slovník. Zahrnuje přehled mezinárodní spolupráce a analyzuje slovník používaný v sektoru firem zabývajících se sociální tematikou a v sektoru sociální ekonomiky a poskytuje překlad a výklad termínů v jazycích tohoto partnerství.

Kultura není definována pouze jazykem, ačkoli jazyk je obvykle prvním a nejběžnějším dělítkem mezi partnery. Jakmile se ale partneři pustí do práce, vynoří se často jiné velké rozdíly mezi národními kulturami. Mezi ně patří:

- postoje a způsob jednání,
- rozdíly v kultuře podnikání a práce,
- administrativní a právní předpisy,
- sociální a ekonomická struktura a předpoklady které se za nimi skrývají,
- způsob nakládání s časem a časové zvyklosti (často nejdůležitější a nejvíce rozdělující skutečnosti).

K nejdůležitějším kulturním výměnám často dochází jinde než během vzájemných setkání. Partneři se o sobě nejvíce dozvědí, když společně jedí nebo pijí. A stejně často jsou ta nejzásadnější rozhodnutí přijímána během jídla na závěr dne.

Kompletace Smlouvy o mezinárodní spolupráci

„Kvalita TCA závisí hlavně na kvalitě vkladu poskytnutého každým partnerem.“

6.1 Příprava na uzavření Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA)

Aby mohlo RP přejít od přípravné fáze k implementační fázi (Akce 2 a Akce 3), musí poskytnout svému řídicímu orgánu smlouvu o národní spolupráci (DPA) a smlouvu o mezinárodní spolupráci (TCA). To lze udělat až po dokončení těchto dokumentů rozvojovými partnerstvími. V této části se zaměříme na Smlouvu o mezinárodní spolupráci (TCA).

Jaká je role TCA?

- Tato smlouva stvrzuje rozhodnutí pracovat na mezinárodní úrovni a demonstruje explicitní a konstruktivní závazek.
- Představuje pro mezinárodní partnerství celkovou vizi a cíle, kterých chce dosáhnout.
- Potvrzuje společné a dohodnuté chápání mezinárodního partnerství, činností a výstupů od samého počátku spolupráce.
- Doplnuje Smlouvu o národní spolupráci, s níž je vnitřně svázána, a zvyšuje její přidanou hodnotu. Tyto dva dokumenty tvoří strukturu, která může významnou měrou pomoci eventuálnímu šíření (mainstreamingu) výstupů projektu.
- Slouží jako vstup do fáze implementace (Akce 2) a do [fáze mainstreamingu](#) (Akce 3).
- Poskytuje strukturovaný základ pro: naplánování práce na mezinárodní úrovni během přípravné fáze (Akce 1); řízení, monitorování a hodnocení práce vykonávané na mezinárodní úrovni během implementační fáze (Akce 2);
- Poskytuje společný rámec pro práci vykonávanou na mezinárodní úrovni napříč Evropskou unií.

Je ukončením procesu, který bude zahrnovat:

- nalezení jednoho nebo několika [vhodných mezinárodních partnerů](#);
- diskusi a vyjednávání o společném mezinárodním pracovním programu s jasnými cíli a plánovanými výstupy, o pracovních metodách a přidružených činnostech, o rozpočtu a způsobech koordinace, rozdělení úkolů a odpovědností;
- dohodu o struktuře řízení schopné realizovat vlastní program;
- návrh a určení mezinárodních koordinátorů, kteří budou řídit záležitosti partnerství;
- určení odpovědnosti za poskytnutí a aktualizaci materiálu (v angličtině nebo ve francouzštině) pro databázi (modul), tzv. EQUAL Transnational Cooperation Internet Module ([ETCIM](#)), který je popsán dále v tomto dokumentu.

A nakonec:

- každé RP musí ověřit se svým řídicím orgánem (Managing Authority) závazný termín pro poskytnutí smlouvy TCA a informaci, v jakém jazyce nebo v jakých jazycích může být smlouva sepsána;
- jakékoli pochybnosti o návrhu mezinárodního pracovního programu musí být vyřešeny pomocí konzultace mezi partnery a každá konzultace musí RP ujistit o tom, že jsou vyjadřuje jejich nejdůležitější zájmy;
- konečný návrh TCA musí být schválen a podepsán vedením všech rozvojových partnerství.

Formální schválení je hlavním mezníkem. Vy i vaši mezinárodní partneři můžete chtít, aby k němu došlo v rámci workshopu, tiskové konference, oficiální recepce, veřejného kulatého stolu s předsedy zúčastněných rozvojových partnerství, veřejného podepsání TCA pověřenými zástupci nebo během jiné události, která bude kombinací některých z nich. Vhodné je seznámit politiky a odborníky z praxe s plány RP a očekávanými výsledky.

Obsah smlouvy TCA

1. Název partnerství mezinárodní spolupráce.
2. Zdůvodnění a cíle
 - společné zájmy / metodika / řešený problém,
 - poznatky a zkušenosti získané z předchozích souvisejících akcí,
 - společné cíle mezinárodní spolupráce podílejících se rozvojových partnerství,
 - předpokládané společné či doplňující se produkty / výstupy / výsledky,
 - přidaná hodnota strategie a plánovaných výsledků pro každé zúčastněné RP,
 - přidaná hodnota a finanční možnosti přidružených partnerů (jsou-li nějací).
3. Pracovní program a metody práce
 - plánované mezinárodní aktivity,
 - metody sdílení informací, výsledků a pracovních nástrojů,
 - časový rozvrh s mezníky, výstupy a událostmi.
4. Organizační podmínky a podmínky pro rozhodování
 - příspěvek a odpovědnosti každého RP,
 - role a úkoly spojené s koordinací TCA,
 - podmínky pro rozhodování,
 - pracovní jazyk (jazyky).
5. Monitorovací a vyhodnocovací procedury
 - mechanismy pro monitorování a vyhodnocování mezinárodních zkušeností a výsledků spolupráce,
 - mechanismy pro aktualizaci pracovního programu, pracovních metod a organizačních podmínek.
6. Finanční podmínky
 - rozpis částek rozpočtu pro každou činnost, podle typu nákladů (individuální nebo společné), podle typu činnosti, podle zdrojů financování,
 - podmínky sdílení nákladů, finanční kontroly a řízení a prevence dvojího financování.

Smlouvy TCA mají nejvyšší hodnotu, jsou-li připraveny skutečně praktickým způsobem a jsou-li používány k následujícím účelům:

- k soustředění diskusí a jako jasný základ pro spolupráci;
- k dohodě podrobností práce vykonávané na mezinárodní úrovni;
- jako každodenní pomůcka pro řízení práce vykonávané na mezinárodní úrovni;
- pro udržení přehledu o postupu, výstupech a výsledcích;
- k publikování a zvýšení povědomí o práci vykonávané na mezinárodní úrovni;

- k posilování cílových skupin a jiných zainteresovaných subjektů.

Některá RP mohou být členy několika TCA. To nepředstavuje žádný problém. Ve výjimečných případech je to pro velká a složitá partnerství jediný způsob, jak najít partnery, kteří odpovídají všem důležitým aspektům jejich činnosti. Například velké partnerství zabývající se zaměstnatelností může chtít být členem smlouvy TCA, která se specializuje na pomoc bývalým delikventům, a zároveň členem jiné TCA, která se zaměřuje na zaměstnání fyzicky a mentálně handicapovaných osob. Tato RP musí projít procesem uzavírání smlouvy TCA samostatně s každým mezinárodním partnerem.

Příklad: Jedno RP - dvě smlouvy TCA (UPAE)

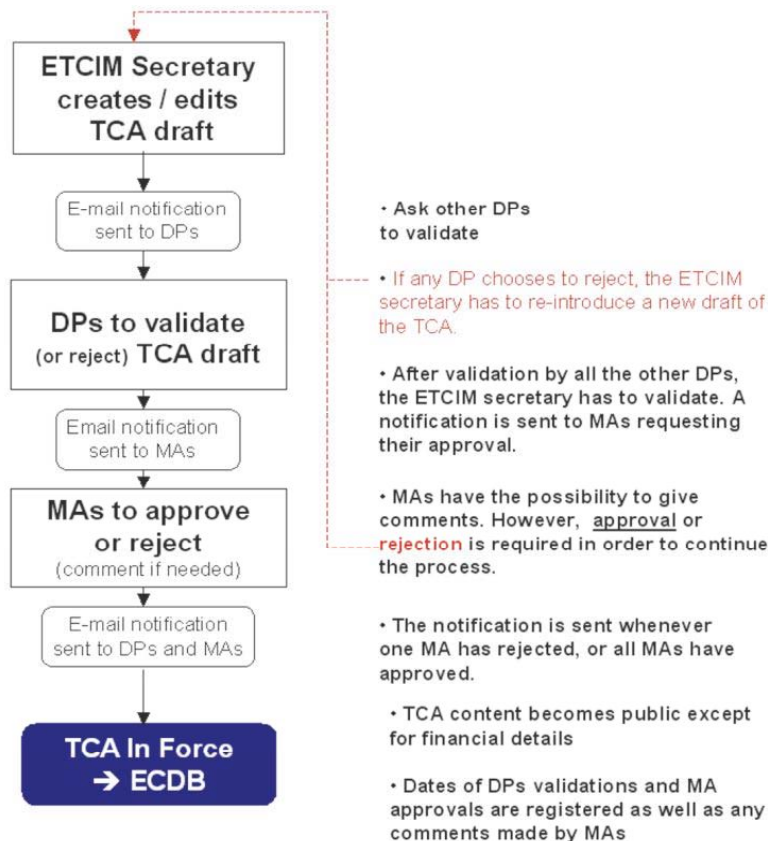
(TCA č. 127 a č. 101 ECINE a UPAE)

RP pracující ve Velké Británii je členem dvou mezinárodních partnerství: ECINE a UPAE. ECINE je malé partnerství orientované spíše na akce a UPAE sdružuje nizozemské, italské, španělské, portugalské a tři další britská rozvojová partnerství. Jejich společný zájem se nachází v kulturním a tvůrčím průmyslu a elektronickém podnikání (e-business). Docílení obou TCA představovalo velké úsilí a potřebovalo jasné řízení a přesně definované role a odpovědnosti. Zvláště důležité bylo předejít dublování činností a soustředit se na činnosti produkcující konkrétní specifické produkty a přínosy. RP uspořádalo setkání pro všechny partnery z obou smluv TCA, jehož hlavním cílem bylo zjistit možná propojení a společné body.

6.2 Schvalovací proces smlouvy TCA

Pro usnadnění konzultačního procesu mezi příslušnými řídicími orgány (Managing Authorities) byl vyvinut webový nástroj – databáze - s názvem **ETCIM** (EQUAL Transnational Cooperation Internet Module). Tento nástroj zajišťuje, že všechna rozvojová partnerství i všechny řídicí orgány pracují se stejnou verzí smlouvy TCA, což urychluje schvalovací proces.

The Life Cycle of a Draft TCA



Jak modul ETCIM pracuje

Určená osoba ETCIM odpovědná za mezinárodní partnerství vloží a upraví (v angličtině nebo francouzštině) úplnou smlouvu TCA svého partnerství.



Podílející se RP ověří toto vložení do ETCIM.



Návrh smlouvy TCA je připomínkován příslušnými řídicími orgány.



Jakmile všechny příslušné řídicí orgány smlouvu TCA schválí, potvrdí výběr jednotlivých RP pro implementační fázi (Akci 2).



Následně je smlouva TCA přesunuta do společné evropské databáze ECDB (EQUAL Common Database), kde se stane veřejně přístupným dokumentem.

Poznámka:

RP nesmí používat ETCIM k tvorbě a vyjednávání smlouvy TCA, ale pouze k jejímu **schválení**. Modul ETCIM je přístupný z Internetu pouze pro **oprávněné uživatele**. Řídicí orgány tento přístup udělují na základě pokynů Evropské komise. RP obdrží jedinečné přihlašovací údaje, tj. uživatelské jméno a heslo, které umožňují vstup do ETCIM, a samostatné heslo pro vložení, úpravu a ověření dat. Z pochopitelných důvodů mají RP přístup pouze k datům těch smluv TCA, kterých se účastní.

Řídicí orgány (Managing Authorities)

Řídicí orgány jsou odpovědné za posouzení a schválení smlouvy TCA. Vydávají rozhodnutí o poskytnutí finančních prostředků pro financování v implementační fázi (Akce 2), v souladu s evropským a národními právními rámci, s ustanoveními programového dokumentu: Programu Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL) a s Programovým dodatkem Programu Iniciativy Společenství EQUAL. Postupují také podle [společných opatření](#) určených k tomu, aby byl proces hladší a efektivnější:

- synchronizují své kalendáře pro posuzování a udělování rozhodnutí o poskytnutí finančních prostředků;
- podporují hledání partnerů;
- podporují RP ve fázi navrhování a poskytnutí smluv TCA;
- používají společná kritéria pro posuzování TCA;
- vzájemně konzultují schválení jakékoli TCA;
- používají společné konzultační procedury pro následné významné revize TCA;
- dělají vše pro minimalizaci počtu RP, která opustí proces poté, co byla vybrána do přípravné fáze (Akce 1), a počtu „osamocených“ RP, která zůstanou bez mezinárodních partnerů.

Odevzdání TCA

Po odsouhlasení nejdůležitějších částí smlouvy TCA a dokončení jejího návrhu je smlouva předána odpovědným řídicím orgánům.

- Všechna RP v partnerství odevzdávají smlouvu TCA individuálně svým příslušným řídicím orgánům spolu se Smlouvou o národní spolupráci (DPA). Některé řídicí

orgány mohou požadovat smlouvu TCA, která byla vytvořena ve společném jazyce, přeloženou do jejich národního jazyka.

- Tajemník ETCIM vloží [návrh smlouvy TCA](#) (v dohodnuté jazykové verzi) do modulu ETCIM. Pro přístup k ostatním jazykovým verzím mohou být použity hypertextové odkazy. Smlouva TCA je v této fázi stále ještě návrhem a může ji upravit pouze jedna osoba určená mezinárodním partnerstvím (tajemník ETCIM).

Použití systému ETCIM

1. Do systému ETCIM je odeslán návrh smlouvy.
2. Systém odešle všem mezinárodním partnerům e-mail, v němž je požádá, aby návrh smlouvy validovali. **Poznámka:** *Tato procedura může fungovat jen u těch, kteří mezi informace vložili své e-mailové adresy. V 1. kole na to některá RP zapomněla.*
3. RP potvrdí, že verze, která byla vložena do systému ETCIM, přesně odpovídá tomu, na čem se RP mezi sebou dohodla, a ověří ji. Pokud chtějí, aby byly provedeny úpravy, požádají určenou odpovědnou osobu o provedení změn a potom vrátí novou verzi smlouvy TCA k ověření.
4. Když všichni partneři ověří návrh smlouvy TCA, systém ETCIM odešle e-mail řídicím orgánům s oznámením, že byla uzavřena smlouva TCA, a přizve je, aby ji konzultovaly. Přesto je však vhodné kontaktovat příslušný řídicí orgán a ujistit se, že e-mail upozorňující na uzavření smlouvy TCA řídicí orgán obdržel.
5. Řídicí orgány potom provedou analýzu smlouvy. Mohou ji zamítnout a v takovém případě je všem RP odeslán prostřednictvím systému ETCIM e-mail informující o důvodech zamítnutí. RP se musí o těchto důvodech poradit, vyřešit problémy a odevzdat revidovanou verzi smlouvy TCA. (Nevytvářejte novou smlouvu TCA.)
6. Pokud nová verze stále vyžaduje úpravu, proces začíná znovu (použijte Průvodce ETCIM - ETCIM Guide).
7. Jakmile všechny řídicí orgány potvrdí, že obsah smlouvy má dostatečnou kvalitu, že pro strategii jejich národního RP představuje přidanou hodnotu a že finanční plán vyhovuje pravidlům a požadavkům, smlouva TCA je schválena.
8. Stejný postup nutno dodržet, pokud se mezinárodní partneři rozhodnou významným způsobem revidovat smlouvu TCA během existence projektu.

Obdržení schválení smlouvy TCA

Smlouva TCA je konečně schválena, když s tím souhlasí všechny řídicí orgány všech mezinárodních partnerů. Toto schválení je okamžitě registrováno v systému ETCIM.

Schválení smlouvy TCA je také součástí celkové potvrzovací procedury pro implementační fázi (Akce 2) pro každé RP.

Po úplném uzavření smlouvy TCA jsou údaje ze systému ETCIM přeneseny do společné evropské databáze ECDB a většina z nich (z pochopitelných důvodů bez údajů o rozpočtu) se stane veřejně přístupná.

7

Setkání, studijní návštěvy, výměny a pracovní pobyty

Výměna informací prostřednictvím osobních setkání a jiné komunikace

„RP by měla usilovat o to, aby své partnery dobře poznala a vytvořila si s nimi nejen pracovní, ale i přátelské vztahy.“

Tato část průvodce je podrobnějším popisem obsahujícím tipy pro některé ze způsobů vedení mezinárodní spolupráce popsané v kapitole 2 tohoto průvodce. Je důležité ještě jednou upozornit na to, že výměna informací během setkání a návštěv není samoučelná, ale je spíše prostředkem sloužícím k předávání zkušeností a odborných znalostí a krokem v procesu organizovaného učení se.

7.1 Plánování návštěv

Řízení mezinárodní spolupráce většinou prostřednictvím telefonu, faxu a e-mailu je náročné. Vytvořit příležitosti k osobnímu setkávání partnerů je extrémně důležité.

Vzájemné poznávání, přenos osvědčených postupů a tvůrčí společný vývoj se odehrává během krátkých chvil osobních kontaktů na setkáních, studijních návštěvách, výměnách a pracovních pobytech.

Čím je plán ambicióznější, tím více dáváte pozor, abyste z něj nevyypadli.

Dobré využití setkání

- Ve velkých mezinárodních partnerstvích platí, že některé záležitosti mezi partnery se společným zájmem nebo úkoly, které je třeba vykonat, se lépe řeší na dvou či třístranných než na mnohostranných jednáních.
- Je-li pořádáno setkání partnerů, snažte se využít příležitosti a vyzvednout svůj profil a kredibilitu své práce, kterou pro partnerství vykonáváte. Během setkání mohou nastat příležitosti k účasti klíčových osob z vašeho regionu nebo některých profesionálních seskupení, politiků, poslanců parlamentu, Evropského parlamentu nebo tisku. Nedopusťte však, aby publicita překryla předmět jednání.

Příprava

- Připravujte setkání a návštěvy pečlivě předem. Příležitosti k osobnímu setkání jsou omezené a jejich skutečné náklady v hotovosti a nároky na čas jsou vysoké. Je třeba jich co nejlépe a nejvýhodněji využít.

Finance

- Při plánování si uvědomte, že rozpočet, který má každý partner k dispozici pro mezinárodní spolupráci, se může partner od partnera značně lišit. Rozpočet může představovat omezení toho, čeho lze reálně dosáhnout, a může znemožnit rovnoměrné rozdělení příspěvků mezi partnery.
- Jasně a předem se dohodněte na podmínkách financování setkání. Setkání obvykle financuje hostitelské RP a hostující RP si platí své cestovní náklady a náklady na ubytování. Obvyklým pravidlem je, že náklady jednotlivců na mezinárodní setkání

hradí jejich příslušné RP. Tam, kde jsou společné náklady, je třeba se jasně dohodnout na podmínkách sdílení nákladů.

Logistika

- Velká část úspěchu setkání závisí na vhodných podmínkách místa konání, na prezentačních pomůckách, na profesionálním předsednictví a dodržování časového programu.
- Počítejte s různým počtem a datem svátků v různých členských státech. Svátky mohou být příčinou problémů časového plánu konání.
- Dbejte, aby byl vyhrazen dostatek času na cestování. Neočekávejte od nikoho, že jeho výkon bude efektivní, když právě dochvátá na setkání z druhého konce Evropy.

Pohostinnost

- Pokud jste hostitelským partnerem, setkejte se s partnery hned po jejich příjezdu a poskytněte jim všechny informace, které v místě konání setkání potřebují.
- Pomozte partnerům rezervovat hotel a zjistěte, zda některý z návštěvníků nebude chtít z osobních důvodů zůstat déle.
- Zařizujete-li stravování, zjistěte, zda partneři nemají nějaké zvláštní stravovací požadavky (např. zvláštní dietu).
- Zařaďte na program setkání nějakou společenskou událost. Neformální styky jsou často nejlepším způsobem, jak partnery nejlépe poznat.
- Budte si však vědomi toho, že zvyky a pravidla týkající se výše alokovaných prostředků na financování pohostinství se na různých místech liší. Pokuste se předejít trapnému pocitu partnera, který vám nebude schopen oplatit stejnou pohostinnost. Zajistěte, aby všichni partneři mohli dodržet své vlastní národní zvyklosti.

Dobrý výsledek

- Po setkání sepište pozitivní zprávu, která zdůrazní, na čem jste se dohodli, a rozešlete ji nejpozději do týdne či dvou po setkání. Pokud se tak stane později, většina účastníků setkání již zaměří pozornost na jiné záležitosti.

7.2 Organizace setkání

Příprava

- Před konáním setkání nechte partnery vyměnit si názory na účel, cíle a očekávání spojené se setkáním. Potom lze před setkáním vytvořit návrh programu a nechat jej připomínkovat a odsouhlasit.
- Všichni účastníci musí být schopni porozumět tomu, o čem je řeč, takže je třeba předem zjistit, kdo přijede a jaké jsou jeho jazykové znalosti (pokud jste se už všichni nedohodli na přijetí společného pracovního jazyka).

Stanovení programu - zřetelné rozdělení úkolů a zajištění dostatečného času na nejdůležitější skupiny otázek:

- otázky týkající se řízení mezinárodního partnerství;
- prezentace činnosti partnerů a prodiskutování otázek sdíleného zájmu;
- otázky vztahu s veřejností (PR) včetně politiků a dalších veřejných osobností.

Průběh setkání

- Mezinárodní setkání, které trvá den a více, je pro každého únavnou záležitostí. Proto je třeba setkání pečlivě řídit, aby bylo produktivní. Tři nejdůležitější předpoklady jsou:
 - každý musí vždy znát jména a postavení ostatních účastníků;
 - každý musí vždy vědět, o kterém bodě programu se právě hovoří;
 - projednávání otázek musí začít a skončit včas.
- Nikdo není schopen se soustředit více než 40 minut. Obtížné a únavné jednání je vhodné alespoň jednou za hodinu přerušit pětiminutovou přestávkou nebo přestávkou na občerstvení.
- K dispozici by mělo být dost stolní vody nebo jiných vhodných nápojů.
- Pokud je používán společný pracovní jazyk, ti, kdo jej plynne ovládají, musí mluvit pomalu a zřetelně a musí se vystříhat hovorových výrazů a nejasných zkratk.
- Předsedající by měl provádět pravidelná shrnutí a při dosažení důležitých bodů jednání a přijetí rozhodnutí se ujistit, že každý rozumí.
- K zaznamenání opatření, mezníků a dohod používejte nástěnné tabule, papíry a podobné vizuální pomůcky.
- Zajistěte, aby se závěry jednání staly dohodou. Zajistěte, aby všichni účastníci dostali slovo (ne pouze ti, kteří plynne hovoří pracovním jazykem).
- Nakonec potvrďte všechny dohody a následné akce. Ujistěte se, že všichni partneři rozumí dalším krokům, a co se od nich očekává.

7.3 Studijní návštěvy

Předběžné plánování

Studijní návštěvy jsou velkou příležitostí, jak zapojit členy RP, účastníky aktivit RP a dokonce i politiky a zástupce sponzorů do mezinárodní spolupráce. Pro každého je možnost poprvé sledovat práci v jiném členském státě vždy velkou zkušeností. Naplánujte cíle a obsah, složení spolupracovníků, porady a hlášení výsledků i praktické podmínky. Několik jednoduchých pokynů:

- požádejte potenciální účastníky o seznam priorit, se kterými by se chtěli seznámit (včetně odborného typu osob a činností, které chtějí vidět);
- požádejte hosty, aby reagovali na návrh programu;
- až dostanete odpověď, vytvořte definitivní program;
- tyto kroky můžete podle možností provést telefonicky nebo e-mailem, ale v případě nějakých problémů a nedorozumění zorganizujte raději osobní setkání mezi nejdůležitějšími organizátory návštěvy.

Příklad: Studijní návštěvy účastníků RP (MAT)

(TCA č. 233 LE

Mezinárodní partnerství Le Mat sdružuje partnery z Německa, Řecka, Itálie a Velké Británie. Partneři se zabývají pomocí lidem znevýhodněným na trhu práce vývojem nových pracovních příležitostí v sociální ekonomice. Jednou z jejich mezinárodních aktivit je pořádání pohovorů během studijních návštěv v různých zemích. Pro účely těchto pohovorů byl jednou z jejich mezinárodních pracovních skupin vytvořen speciální tzv. „soubor k pohovoru“ (interview kit). Tento soubor obsahuje dotazník, instrukce a kazetový záznamník. Výsledky pohovorů budou publikovány v knize, která bude též zahrnovat dobré příklady a popis zkušeností s prací v sociální ekonomice v zúčastněných zemích.

Doporučení pro hostitele

- Poradte se s lidmi, kteří se budou podílet na návštěvě.
- Zeptejte se jednotlivých návštěvníků na jejich zvláštní zájmy a snažte se jim přizpůsobit.
- Zjistěte jazyk, stravovací zvyklosti a jiné požadavky návštěvníků.
- Dbejte na to, aby časový plán nebyl pro návštěvníky příliš náročný.
- Naplánujte společenský program, ale nechte návštěvníkům také nějaký volný čas.

Doporučení pro návštěvníky

- Poskytněte hostiteli předem podrobné informace o své skupině. Mezi tyto informace patří jména, pohlaví, organizace, pracovní pozice, role v RP, odbornost, další zájmy, jazykové znalosti a jiné zvláštní požadavky (např. na stravu).
- Pokud hostitel nemůže zajistit tlumočnicka, můžete vybrat někoho ze svého středu, aby se této funkce ujal.
- Před návštěvou uspořádejte poradou účastníků návštěvy, seznamte je s programem, ujistěte se, že je jim známa organizace hostitele a jeho role v mezinárodním partnerství, a informujte je o společenském programu, hotelu, stravování a dalších podmínkách.

Další doporučení a pokyny najdete ve finském průvodci mezinárodními setkáními, který je k dispozici na odkazu [ESF website in Finland](#).

7.4 Předávání zkušeností formou pracovních pobytů

- Partneři či osoby pracující na projektu a vybraní pro pracovní pobyt musí být správně motivováni, nápadiť a schopní nezávislého jednání.
- Pro práci na místě pracovního pobytu musí být dobře vybaveni znalostmi a být schopni pracovat na jakékoli dohodnuté úrovni znalosti cizího jazyka.
- Aby byly pracovní pobyty užitečné a efektivní, musí mít rozumnou délku. Pro většinu partnerství jsou minimální užitečnou délkou dva až tři týdny a maximální délkou tři měsíce.

Příklad: Efektivita pracovních pobytů

(TCA č. 233 EXIT)

Toto švédské RP zahrnuje bývalé delikventy, kteří spolupracují a někteří hrají aktivní roli jako vedoucí projektů v rámci smlouvy TCA. Jedním z jejich specifických úkolů je vést pohovory s kolegy s podobnou historií u italských spolupracovníků, aby získali myšlenky užitečné pro svou činnost, pokud je na italské straně více zkušeností než na straně švédské. Tato činnost je pozitivně posiluje a pokud se jim daří, je důvodem k určité hrdosti.

- Pokud jsou tyto podmínky splněny, ujistěte se, že každý rozumí cílům pracovního pobytu včetně individuálních cílů učení a pracovních úkolů.
- Pracovní cíle navrhňte pečlivě, ponechte určitý čas na zapracování. Budte realističtí a berte v úvahu kapacitu jak osoby vysílané k pracovnímu pobytu, tak jejich hostitelů. Pomůže to vyřešit eventuální technické a praktické problémy spojené se zaškolením a prací v jiné zemi s jiným jazykem.
- Každý musí být dobře poučen a informován - účastníci a podle potřeby i jejich rodiny, doprovázející personál, vysílající a hostitelské organizace, hostitelské podniky a eventuálně i hostitelské rodiny.
- V potřebném časovém předstihu musí být zařízeny všechny praktické záležitosti, jako je zdravotní a jiné pojištění, zaměstnanecké pojištění apod.

- Důležité je pro účastníky před jejich vysláním uspořádat nějakou poradou či školení, díky nimž budou schopni porozumět kulturním a jazykovým rozdílům a rozdílům v metodách práce a připravit se na ně.

Je nutné dohodnout monitorovací postup, který zajistí kontakt mezi hostitelským RP a zaměstnavatelem osoby, která je na pracovním pobytu, a výměnu informací o průběhu pracovního pobytu.

7.5 Společný nebo paralelní vývoj služeb, produktů nebo systémů

Mezinárodní aktivita, kterou vykonáváte, by vždy měla mít nějaký výsledek. Produkty, ať formální či neformální, musí být zdokumentovány a šířeny v rámci vašeho úsilí o mainstreaming. Efektivitu těchto aktivit můžete zvýšit několika způsoby.

- Porovnávejte-li situaci a praxi v různých členských státech, zaveďte známky či standardy pro porovnání, aby bylo možné zjistit, jak produkty mohou zlepšit politiku a praxi v jiných zemích.
- Využijte odborných znalostí a metod z jiných členských států a pokuste se najít způsoby, jak by je bylo možné adaptovat (v případě potřeby) a potom přenést do jiných podmínek.

Příklad: Společně vyvíjený certifikační model (TCA č. 1312 DIAPASON)

Nový certifikační model příležitostí Iniciativy Společenství EQUAL zvaný OPTIMA byl vyvinut v italsko-španělském mezinárodním partnerství. Je postaven na základech certifikačního modelu NOW, který je již uznáván na úrovni EU a který byl vyvinut španělským partnerem. Certifikace je však pro podniky velmi drahá a odrazuje malé organizace od zakoupení. Proto byl vyvinut cenově efektivnější model. Model byl testován v provozu deseti italských malých podniků působících v sektorech potravin, textilu, sociálních služeb a stavebnictví. Cílem bylo rozšířit model OPTIMA na malé podniky ve Španělsku a použít jej ke zvýšení zastoupení žen v sektorech, ve kterých tradičně dominují muži. V Itálii bylo cílem model přijmout a používat v široké míře.

- Vyvíjíte-li společné systémy, procesy nebo produkty, využijte silných stránek každého z partnerů a vtiskněte je do společné strategie a přístupu.
- Dbejte, aby byl vámi vytvořený produkt použitelný, ujasněte si, pro jakého cílového uživatele je určen, a naplánujte, jak produkt k cílovému uživateli dostanete.
- Zajistěte, aby vše, co vytvoříte (produkty, nástroje, metody), bylo k dispozici ostatním.
- Pokud vytváříte produkty s nějakou komerční hodnotou a zamýšlíte jejich komerční využití, požádejte o spolupráci svůj řídicí orgán. Věnujte zvláštní pozornost právům k duševnímu vlastnictví ([viz část 3.6, Duševní vlastnictví](#)).

A nakonec

Sdělení Komise, které obsahuje podmínky 2. kola Iniciativy Společenství EQUAL, má název „Free Movement of Good Ideas“ (Volný pohyb dobrých myšlenek). Zvláště podtrhuje povinnost všech RP a mezinárodních partnerství pořizovat záznamy a zprávy o své práci, o činnostech konaných v rámci mezinárodní spolupráce a o přidané hodnotě, kterou spolupráce přináší politice a praxi. Dbejte na to, aby byly činnosti spojené s mezinárodní spoluprací plně dokumentovány ve formě zpráv předávaných vašemu řídicímu orgánu či národní podpůrné struktuře. K šíření výsledků prací vykonávaných v mezinárodní spolupráci velmi doporučujeme používat web.

8 Finanční plánování

„Je důležité si pamatovat, že existují dvě skupiny pravidel. První skupinou jsou pravidla, která jsou stejná ve všech členských státech; druhá skupina národních pravidel se od první liší způsobem nakládání s finančními prostředky. Důležité je nezaplétat se do národních odlišností, ale raději hledat společná řešení.“

8.1 Finanční pravidla a postupy

Správci rozpočtu RP a mezinárodní koordinátoři, kteří mají odpovědnost za finanční prostředky RP a prostředky vyčleněné pro mezinárodní partnerství, musí rozumět:

- základním finančním pravidlům a postupům EU;
- specifickým otázkám finančního plánování a řízení v rámci Iniciativy Společenství EQUAL.

Poznámka: Mějte na paměti, že detaily finančních pravidel a opatření se mohou v různých členských státech lišit. Jste-li na pochybách, požádejte o radu svůj řídicí orgán.

Hlavní pravidla EU řeší otázky, jaké výdaje lze nárokovat pro financování a kým, jak lze sdílet náklady a jak zabránit dvojímu financování. Tato pravidla odrážejí kritické připomínky Účetního dvora a berou v úvahu významný vzrůst rozpočtu pro mezinárodní spolupráci Iniciativou Společenství EQUAL.

Kategorie způsobilých výdajů mezinárodní spolupráce

- Náklady na účast (cestovní, ubytovací a stravovací) na pracovních setkáních, jednáních a informačních návštěvách.
- Náklady na komunikaci a překlady, které umožňují výměnu informací a zkušeností.
- Náklady na informační návštěvy a pracovní pobyty (školení, školení, personál apod.)
- Jednotlivé finanční příspěvky od každého RP na společné činnosti či společný rozvoj služeb a produktů.
- Náklady na organizování setkání, informační návštěvy a pracovní pobyty včetně nákladů na zařízení jednání, tlumočení, recepce a překlady do dohodnutých pracovních jazyků.
- Náklady na společné činnosti a společný vývoj služeb a produktů prováděné třetími stranami. Existuje-li dohoda o sdílení nákladů, způsobilé výdaje v této kategorii a v níže uvedené kategorii g) by neměly překročit 25 % nákladů Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).
- Náklady na čas pracovníků vašeho RP, který byl stráven mezinárodní spoluprací (pokud řídicí orgán vyžaduje jejich zahrnutí do TCA), tj. pracovníků sekretariátu koordinátora, procesních konzultantů, odborníků, osob provádějících společný průzkum a osob pracujících na společném vyhodnocení.

8.2 Plánování a řízení financí

Než začnete plánovat celkový rozpočet každého partnerského RP a podíl vyhrazený pro mezinárodní spolupráci, uvědomte si důležité informace:

- výše rozpočtů RP vyhrazených pro mezinárodní spolupráci se může podstatně lišit stejně jako velikost samotných RP ;
- plány je třeba navrhnout pečlivě, aby byly využity příspěvky, které mohou RP poskytnout, a aby nedošlo k přehnanému očekávání partnerů s malými rozpočty a neúměrnému zatížení partnerů s většími rozpočty;
- pokud zjistíte, že v rozpočtu vašeho RP není dostatek prostředků pro plánovanou práci, někteří partneři mohou být schopni zvýšit svůj podíl, který vyhradí pro mezinárodní spolupráci, nebo můžete být vy schopni najít dodatečnou finanční pomoc z jiných národních nebo místních zdrojů.

Rozpočet pro každý úkol

Nejlepším způsobem je plánovat rozpočet odděleně pro každý úkol nebo fázi vašeho pracovního programu. Příspěvek každého RP musí být jasně definován, aby vyjadřoval závazek daného RP a vyloučil nedorozumění. Rozpočtování podle úkolu nebo fáze také pomáhá identifikovat a dohodnout základní pravidla pro vydávání peněz a dokončit (definitivně schválit) [celkový rozpočet mezinárodní spolupráce](#), odpovídající závazkům a odpovědnostem každého RP.

Společná pravidla a postupy pro vykazování a kontrolu mezinárodních činností

Náklady spojené s činnostmi na mezinárodní úrovni jsou sdíleny zúčastněnými RP a je třeba je jasně uvést ve Smlouvě o mezinárodní spolupráci (TCA).

Mezinárodní rozpočty se **prezentují ve dvou částech**:

- **Individuální náklady na mezinárodní spolupráci**, které spočívají v rozdělení úkolů (a souvisejících nákladů) mezi RP. Tyto náklady mohou být spojeny přímo s činnostmi (jakožto stavebními kameny společného pracovního plánu), jež jsou vykonávány jedním z RP (kategorie 1a) – 1d)) a jsou omezeny pouze na příslušné RP.
- **Společné náklady na mezinárodní spolupráci**, které jsou spojeny se společnými činnostmi, společnými službami a společnými produkty, od kterých každé RP v mezinárodním partnerství očekává přínos pro Iniciativy Společenství EQUAL (kategorie 1e) až 1g)). *Společné náklady na mezinárodní spolupráci jsou sdílené pouze zúčastněnými RP z členských států EU.*

Jak zacházet se společnými náklady na mezinárodní spolupráci

Existují dvě metody:

A. Reciproční systém

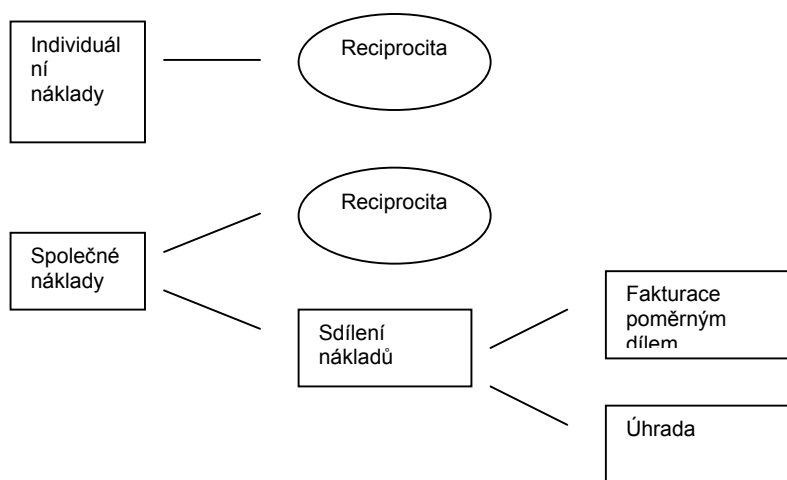
Princip reciprocity počítá s tím, že náklady na mezinárodní aktivity ponese zúčastněná RP stejným dílem. Tento princip předpokládá, že všechna RP budou mít z mezinárodní spolupráce stejný užitek. Pokud jde o tento případ a pokud partneři mají zhruba stejné zdroje, náklady lze mezi ně rozdělit a může být dohodnut rovný rozpočet stanovující pro každého partnera stejnou částku, nebo částky úměrné činnostem, které vykonávají, a přínosům, které získávají.

B. Systém sdílení nákladů

Nejde-li použít princip reciprocity nebo to z nějakých příčin není žádoucí, je třeba se dohodnout na **podmínkách sdílení nákladů**. Tyto podmínky mohou zahrnovat přesuny financí mezi RP nebo platby subdodavatelům. Mají-li být sdíleny náklady na činnosti, je třeba uzavřít dohodu o typech činností, jejichž náklady budou sdíleny, dále o schématu, podle něhož budou náklady rozděleny mezi jednotlivá RP, a o metodách uzavírání kontraktů a fakturování.

Bez ohledu na to, zda bude použit **reciproční systém** nebo **dohoda o sdílení nákladů**, ve Smlouvě o mezinárodní spolupráci musí být jasně uvedeno schéma pro rozdělení nákladů mezi partnerská RP.

Schéma rozdělení a řízení rozpočtu mezinárodní spolupráce



Řízení recipročního systému

V **recipročním systému** jsou dílčí pracovní úkoly zajišťovány a placeny jednotlivými RP. Tyto práce mohou být vykonávány jakoukoli skupinou mezinárodních partnerů nebo dodavatelů. Princip reciprocity musí být uplatněn u nákladů spojených s organizováním setkání a událostí (kategorie e). **Tyto náklady vždy musí být hrazeny hostitelským RP.**

Příklad: Sdílení nákladů TRAIN)

(TCA č. 1060 X-

Toto mezinárodní partnerství má pět členů, kteří se dohodli, že jeden z nich zorganizuje setkání za účelem vyhodnocení smlouvy TCA. Za tím účelem byla uzavřena smlouva s univerzitou a tři partneři si mezi sebe rozdělili přímé náklady. Další partner hradí náklady na společné webové stránky partnerství. Pátý partner si k poskytnutí dalšího vyhodnocovacího produktu najal dodavatele ze své země.

Řízení systému sdílení nákladů

RP mohou zvolit jeden ze dvou systémů sdílení nákladů podle níže uvedeného popisu:

- **Metoda fakturace poměrným dílem** – jedno RP zastupující sebe a ostatní má smlouvu s třetí stranou a určuje, jaké faktury mají být vydány všem zúčastněným RP, která potom provádějí platbu přímo třetí straně.
- **Metoda refundace** - jedno RP vystupuje jako kontraktor pro společné služby či produkty; RP spravuje a platí faktury subdodavatelům a platby mu jsou ostatními RP refundovány podle dohodnutého schématu a na základě výzvy k pokrytí nákladů; tento způsob lze také použít tam, kde jedno RP hraje roli mezinárodního koordinátora (oddíl 8.1, kategorie g)).

Systémy sdílení nákladů musí být v souladu s právními předpisy Společenství platnými na vnitřním trhu a nesmějí stavět nové překážky poskytování služeb přes státní hranice.

Veškeré výjimky z těchto obecných pravidel a postupů musí být řádně právně zakotveny v TCA.

8.3 Další poznámky

- Mějte vždy na paměti finanční pravidla a nařízení svého řídicího orgánu. Mohou se v různých státech lišit. Ověřte si je, než začnete mezinárodní partnerství plánovat.
- Vytvořte a udržujte účet a rozpočet vyhrazený pro náklady na mezinárodní spolupráci, aby bylo snadné je v případě potřeby identifikovat.
- Individuální výdaje RP a společné výdaje ved'te odděleně.
- Uchovávejte záznamy o všech finančních transakcích a **nikdy** neprovádějte platbu, nemáte-li **originál** faktury. Při hrazení společných nákladů spojených s mezinárodní spoluprací zjistěte od svého řídicího orgánu formální požadavky na ověřené kopie (originálů faktur), které budou sloužit jako podklady pro platbu.
- Dejte pozor na dvojí účtování. Nelze například uplatňovat veškeré telekomunikační náklady jako náklady domácích činností a potom zvlášť částky za mezinárodní hovory jako náklady na mezinárodní spolupráci.
- Dohodněte se se svými partnery předem na základních pravidlech zacházení se společnými náklady (tj. kdo co bude platit). Zajistěte, aby vaše Smlouva o mezinárodní spolupráci jasně určovala přesný vklad každého RP do mezinárodní spolupráce.
- Při vyjednávání se svými partnery byste měli vědět, zda jejich náklady na mezinárodní spolupráci zahrnují personální náklady.
- Dohodněte se předem se svými partnery na postupech, kterými se budete řídit, pokud bude některý z partnerů chtít změnit dříve dohodnuté finanční podmínky.
- Prodiskutujte a dohodněte se svými partnery předem plány pro případ nepředvídaných okolností, například co se stane, když se některý partner opozdí se svou prací nebo musí (z jakékoli příčiny) opustit partnerství. Snažte se předvídat obtíže a mějte pro takovéto případy k dispozici „plán B“.
- Pokud se věci začnou komplikovat, jednejte rychle, ale nepanikařte. Porad'te se se svým řídicím orgánem nebo národní podpůrnou strukturou .
- V rámci správy hotovosti (cash-flow) a plánování nepředvídaných okolností přijměte opatření, abyste byli schopni překlenout neočekávané události (například opožděné platby, nepředvídané nebo nadměrné náklady apod.).
- Dbejte na to, aby vše bylo v souladu s místními národními předpisy a nařízeními.
- Přesvědčte se, zda jsou vaše finanční systémy plně v souladu s národními účetními pravidly.

9

Monitorování a hodnocení

„Moudrý člověk nedělá chyby. Všechny jeho omyly jsou vědomé a jsou pro něj bránami k poznání“.

9.1 Povinnost zaznamenávat a hodnotit aktivity realizované v rámci mezinárodní spolupráce

- Iniciativa Společenství EQUAL svým důrazem na inovační přístup, na partnerství a jeho cíl ovlivnit politiku a praxi zavádí zvláštní řadu úkolů spojených s monitorováním a vyhodnocováním.

V tomto smyslu se od jednotlivých RP požaduje:

- **Poskytovat data a informace pro hodnocení prováděná na národní i evropské úrovni** (pokyny pro to, která data je třeba monitorovat, zaznamenávat a dávat k dispozici, stanoví řídicí orgán nebo Národní podpůrná struktura).
- **Shromažďovat informace a dokumentovat poznatky a výsledky pro tématické sítě** vytvořené na národní i evropské úrovni. Toto se týká zejména poskytování dokladů o výhodách nově vyvinutých a testovaných přístupů a popisu, co z nich funguje, co nikoli a proč. Tématické sítě, ve kterých budou zkušenosti a výsledky soustřeďovány, existují proto, aby identifikovaly, ověřovaly a šířily osvědčenou praxi; členské státy na své národní úrovni mají také své strategie mainstreamingu a určují role, jež mají RP a tématické sítě plnit v identifikaci osvědčené praxe.
- **Monitorovat a vyhodnocovat svou práci a práci vykonávanou na mezinárodní úrovni a její výsledky** cestou jejich nepřetržitého posuzování za účelem zdokonalování řídicí práce, výkonnosti a výsledků.

Každé mezinárodní partnerství proto musí ve své Smlouvě o mezinárodní spolupráci (TCA) uvést, jak bude monitorovat a vyhodnocovat svou činnost.

Závazek monitorování a vyhodnocování přijímají rovným dílem všichni mezinárodní partneři. Partnerství musí na svém počátku rozhodnout, kdo bude tuto činnost dělat a jak.

Příklad: Význam monitorování a vyhodnocování ARBORES)

(TCA č. 908

Monitorování a vyhodnocování mezinárodní spolupráce je pro mezinárodní partnerství velmi důležité. Na vyhodnocování se podílejí mezinárodní koordinátoři každého RP a technický personál členských RP. Průběžné vyhodnocování mezinárodních procesů umožňuje dynamičtější výměnu zkušeností a metod. Monitorovací semináře byly prodlouženy na dva dny a jejich obsah rozšířen o práci, jejímž výsledkem jsou společné produkty a materiály.

Jako vhodný nástroj k vyhodnocování lze použít také metodu logických rámců upravenou pro Program Iniciativy Společenství EQUAL a popsanou v informační sadě o partnerství. Metoda je také naznačena v kapitole 5 a její úplný popis naleznete v materiálu „Guide on Partnership Building“ (Průvodce budováním partnerství), který je k dispozici na [webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL](#).

9.2 Monitorování

V mezinárodním partnerství je životně důležitá schopnost monitorovat proces, zjišťovat jeho postup, zaznamenávat úspěšný průběh a získávat včasné upozornění na problémy a nedostatečný výkon práce. Ve veřejně financovaných programech partneři musí být schopni doložit, čím se zabývají.

Každé mezinárodní partnerství Iniciativy Společenství EQUAL musí mít plán a zavedený proces monitorování své činnosti a svých výsledků. Za obvyklých okolností jsou monitorovací zprávy předkládány na setkáních managementu mezinárodního partnerství. RP by měla tyto informace zařadit do svých monitorovacích zpráv určených pro řídicí orgány.

V mezinárodním partnerství je mnoho informací distribuováno všem partnerským RP. Tuto společnou sadu informací je třeba organizovat a sdílet. Bez ohledu na to, jak vypadá monitorovací proces, musí mít následující vlastnosti:

- Musí shromažďovat spolehlivé informace a zaznamenávat je tak, aby z nich bylo možné porovnávat plánované výstupy a mezníky se skutečnými.
- Musí každému partnerovi poskytovat přístup k informacím z celého partnerství, které se týkají postupu prací mezinárodní spolupráce.

Pro způsob, jakým je prováděno monitorování, není žádný předpis, ale z prvního kola Iniciativy Společenství EQUAL vzešla **dvě osvědčená praktická doporučení**:

- Nejlepší způsob, jak organizovat monitorovací informace, je učinit je součástí úkolů mezinárodního koordinátora.
- Nejlepší způsob, jakým si lze tyto informace předávat, je zřídit webové stránky pro řízení mezinárodní spolupráce (k tomu lze použít stránku na webovém serveru jednoho z partnerů), na kterých bude všechno uloženo a k nimž budou mít všichni partneři přístup. Tyto webové stránky se mohou stát fórem pro otevřený dialog mezi partnery a mohou být také zpřístupněny veřejnosti s tím, že jejich část, například s rozpočty, zůstane důvěrná a přístupná pouze po zadání hesla.

9.3 Hodnocení

V rámci hodnocení mezinárodní spolupráce Programu Iniciativy Společenství EQUAL musí být posuzovány tři věci:

- **Kvalita - účinnost** (vztah mezi vstupy a výstupy) a **účelnost** (výsledky ve vztahu k cílům), s jakou jsou činnosti naplánovány, řízeny a vykonávány.
- **Přidaná hodnota** – přínosy (příspěvky) a produkty, které byly vytvořeny nasměrováním na cíle a příjemce, kterým byly určeny.
- **Dopady** – hodnota, kterou přinese mezinárodní spolupráce činností a výsledkům každého RP v krátkodobém horizontu, a příspěvek politice a praxi rozhodovacích orgánů a zainteresovaných subjektů na evropské, národní a místní úrovni v dlouhodobém horizontu.

Příklad: Společný přístup k hodnocení (TCA č. 2695 ADAPTATION AND INNOVATION NETWORK)

Adaptační a inovační síť (Adaptation and Innovation Network) podepsala dohodu o vyhodnocování s jiným mezinárodním partnerstvím (TCA) sdružujícím celkem 9 členských států (podrobnosti naleznete ve společné evropské databázi ECDB). Myšlenkou partnerství je testovat inovativní metody a nástroje, které mohou posílit proces šíření výstupů (mainstreaming) na národní a mezinárodní úrovni. Dobrou praxi posuzují těmito nástroji:

- výměnou souvisejících zpráv a dokumentů,
- pracovními setkáními určenými pro návrh vyhodnocovacích nástrojů a metod,

- mezinárodními setkáními, určenými pro porovnávání a hodnocení cestou dotazníků a průzkumu,
- společnou tvorbou průběžných a závěrečných zpráv.

Hodnocení mezinárodních partnerství

Hodnocení začíná v samém počátku mezinárodní spolupráce. Je součástí organizovaného procesu učení, který zahrnuje systematické plánování, monitorování a průběžné posuzování cílů, činností a výstupů či výsledků. Partnerství pro mezinárodní spolupráci druhého kola Iniciativy Společenství EQUAL proto budou muset naplánovat hodnotící cyklus, který bude začleněn do životního cyklu vašeho mezinárodního partnerství.

Projektový cyklus	Hodnotící cyklus
	Proč? Co? Kdo? Jak? Kdy?
<p>Přípravná fáze (Akce 1)</p> <p>RP hledají partnery. RP vyjednávají s partnery. Smlouvy TCA jsou schváleny.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zdroje – jsou přiměřené účelům a cílům mezinárodní spolupráce? • Činnosti a události – představují vhodný způsob, jak dosáhnout cílů uvedených ve smlouvě TCA a jsou prováděny efektivně? • Indikátory – jsou SMART? (viz část o mezinárodním partnerství) • Spoluúčast – má participace v mezinárodním partnerství oba rozměry, do hloubky i do šířky? Je skutečná nebo symbolická? • Reakce – vyvolalo mezinárodní partnerství užitečnou (pozitivní) odezvu u ostatních klíčových partnerů a subjektů? Objevily se známky změny chování a postojů (například jiných regionálních organizací činných na trhu práce)? • Povědomí a znalosti – informuje mezinárodní partnerství lidi a instituce o novém rozvoji a nových způsobech vnímání problémů na trhu práce? • Postupy – podnítilo mezinárodní partnerství vhodné a účinné postupy podle vytyčených záměrů a cílů, zejména ve smyslu ovlivnění politiky a praxe na trhu práce? <p>Dopady – začalo mít mezinárodní partnerství pozitivní účinky na prostředí, v němž pracuje (kvalitnější pracovní příležitosti, zvýšená zaměstnatelnost dělníků, rozšířené sociální začlenění, zlepšená situace v rovnosti příležitostí apod.)?</p> <p>Rozhodnutí o typu hodnocení a vyhrazeném rozpočtu</p> <p>Plán hodnocení vstupuje v platnost Jmenování interních či externích hodnotitelů</p> <p>Závěrečné hodnocení provedené implementace</p>
<p>Implementační fáze (Akce 2)</p> <p>Mezinárodní partnerství začíná pracovat</p> <p>Pracuje</p>	
<p>Může být zahrnuta Akce 3 (diseminační fáze, fáze šíření)</p>	

Nejběžněji používanou metodou je průběžné hodnocení činností a výkonu na základě společného plánu a s nepřetržitou zpětnou vazbou od koordinátorů a manažerů mezinárodního partnerství (sebehodnocení). To mohou provádět výhradně samotní partneři, nebo lze využít pomoci externího hodnotitele. I když jsou kritéria a ukazatele hodnocení stanovena externím hodnotitelem ve spolupráci s mezinárodními partnery, sebehodnocení zůstává základní metodou.

V Průběžném hodnocení Iniciativy Společenství EQUAL, publikovaném v březnu 2004, určili hodnotitelé Evropské unie obecná kritéria používaná pro sebehodnocení, která vycházejí z kritérií vydaných Evropskou komisí jako pět základních prvků mezinárodní spolupráce:

- výměna informací a zkušeností
- paralelní rozvoj inovativních přístupů
- import, export a přizpůsobení nových přístupů
- spojení produktu a rozvojového systému (rozdělení úkolů a společných cílů)
- organizované vzdělávání (školení frekventantů, lektorů, klíčových aktérů)

Příklad: Vzájemné hodnocení

(TCA č. 1007 IRIS)

Tato smlouva TCA staví na předešlém partnerství s názvem Horizon a k hodnocení používá systém vzájemného hodnocení (peer review). Metoda je založena na spoluúčasti:

- partneři společně navrhli nástroje a metody hodnocení,
- funkce hodnotitele připadla střídavě každému RP.

Kromě tohoto procesu vzájemného hodnocení partnerství využilo služby nezávislého hodnotitele, který poskytl metodickou podporu v oblasti osvědčené praxe procesu výměny během vzájemných návštěv pracovníků, mezinárodních seminářů a setkání řídicího výboru.

Přístup k vzájemnému poznávání se

Mezinárodní partnerství Iniciativy Společenství EQUAL nejvíce těží z hodnocení prováděného **vzájemným hodnocením**, kdy jsou všichni partneři zapojeni do definice otázek, na které je třeba odpovídat, do definování kritérií úspěšnosti a způsobu posuzování výsledků. Tento přístup také bere v úvahu hodnocení probíhající na národní úrovni a hodnocení každého ze zúčastněných RP. **Ať je či není využito služeb nezávislého hodnotitele, podstatná část sebehodnocení je věnována Programu Iniciativy Společenství EQUAL.**

Příklad: Hodnotící ukazatele PLANQUALITY)

(TCA č. 2886

Globální ukazatele vybrané pro hodnocení „EQUAL Voices“

- A. Dosažení cíle plánu mezinárodního partnerství přímou výměnou informací a komunikací mezi partnery
- B. Potenciální dopady práce vykonané na mezinárodní úrovni na národní či evropskou politiku a praxi
- C. Potenciál rozvoje přístupů, materiálů a školicích metod společně používaných partnery
- D. Účelnost organizace mezinárodního partnerství
- E. Rozsah povědomí veřejnosti o mezinárodních činnostech

Několik doporučení pro hodnocení mezinárodního partnerství

Mezinárodní partnerství či RP nelze účinně hodnotit, pokud nejsou jasně známy následující skutečnosti:

- cíle partnerství a jeho práce,
- sada norem či ukazatelů výkonu, kterou lze použít k poměřování relevance vykonané práce a jejích dopadů.

Hlavní kontrolované otázky a problémy	Kdo se účastní	Možné metody	Možné ukazatele a normy výkonu
<ul style="list-style-type: none"> • Zdroje – Jsou přiměřené záměrům a cílům mezinárodní spolupráce? 	<ul style="list-style-type: none"> • Politici (na evropské a národní úrovni) 	Kontrola plánů, rozpočtů a záznamů ze setkání	<ul style="list-style-type: none"> • Účast na plánování rozpočtu • Náklady rozdělené podle jednotlivých činností
<ul style="list-style-type: none"> • Akce a činnosti – Odpovídají cílům stanoveným ve smlouvě TCA? Jsou dobře naplánovány a prováděny? 	<ul style="list-style-type: none"> • RP, sponzoři projektu a financující subjekty (včetně ES) 	Dotazníky Pohovory	<ul style="list-style-type: none"> • Shoda oprávněnosti všech činností • Srozumitelnost pracovního plánu • Dodržení časového průběhu pracovního plánu
<ul style="list-style-type: none"> • Spoluúčast – Má participace v mezinárodním partnerství oba rozměry, do šířky i do hloubky? Je skutečná nebo formální? 	<ul style="list-style-type: none"> • Manažeři programu (řídící orgány nebo národní podpůrné struktury) 	Dotazníky Pohovory	<ul style="list-style-type: none"> • Všichni partneři mají definované úkoly a role • Všichni partneři se účastní všech setkání
<ul style="list-style-type: none"> • Dopady – Jaké dopady má mezinárodní partnerství na tvorbu pracovních příležitostí, zaměstnatelnost, sociální začlenění a rovnost příležitostí? Jaké dopady má na získávání poznatků a vzdělávání? Jaké dopady má na strategii na trhu práce? Došlo k převzetí poznatků a k poučení se z politiky a praxe z jednoho do druhého členského státu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partneři RP a vaši mezinárodní partneři 	Dotazníky Pohovory Hodnocení dotazníků rozdávaných u příležitosti událostí a k produktům	<ul style="list-style-type: none"> • Přijetí sdílených metod a produktů partnery • Fakta vypovídající o použití a užitečnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Povědomí a předávání poznatků – Je nějaký doklad o tom, že se partneři nebo někdo jiný dozvěděli o vývoji a nových způsobech řešení problémů na trhu práce? 	<ul style="list-style-type: none"> • Specifické diskriminované či vylučované skupiny 	Dotazníky Pohovory Hodnocení dotazníků rozdávaných u příležitosti událostí a k produktům	<ul style="list-style-type: none"> • Všichni partneři šíří výsledky své práce ve všech partnerských zemích • Aspekty práce jsou přeloženy do jiných jazyků, aby se umožnilo jejich šíření (tvůrcem nebo uživatelem)
<ul style="list-style-type: none"> • Postupy a řízení - Bylo partnerství dobře naplánováno a řízeno? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partneři RP a vaši mezinárodní partneři 	Kontrola dokumentů a záznamů Pohovory	<ul style="list-style-type: none"> • Práce je dokončována včas • Práce je dokončována v souladu se stanoveným rozpočtem • Partneři naplňují své plánované role
<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy a produkty – Jak jsou úplné a účinné? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partneři RP a vaši mezinárodní partneři 	Vzájemné hodnocení Dotazníky Pohovory	<ul style="list-style-type: none"> • Produkty a výstupy se shodují s plánem • Zaznamenané odchylky od plánu a změny • Posouzení kvality a splnění účelu
<ul style="list-style-type: none"> • Budoucí spolupráce mezi partnery – Je pravděpodobné, že k ní po dokončení práce mezinárodního partnerství v rámci CIP EQUAL dojde? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partneři RP a vaši mezinárodní partneři 	Pohovory	<ul style="list-style-type: none"> • Někteří partneři přímo upotřebí materiály partnerství • Doklady o tom, že partneři vzájemnou diskusí s mění politiku nebo praxi • Partneři našli společný pracovní zájem
<ul style="list-style-type: none"> • Přidaná hodnota mezinárodní spolupráce - Lze ji identifikovat a popsat ve smyslu politiky a praxe na místní, regionální a evropské úrovni? 	<ul style="list-style-type: none"> • Partneři RP a vaši mezinárodní partneři • Politici (na evropské a národní úrovni) 	Odkazy na národní a evropskou politiku	<ul style="list-style-type: none"> • Dosažené výsledky v porovnání s plánovanými • Dosažené výsledky v porovnání s neplánovanými • Přínosy pro národní pracovní plán RP • Odkazy na ně v materiálech týkajících se politiky a praxe

Interní nebo externí hodnocení?

Řada partnerství spoléhá na interní hodnocení. Pokud je naplánováno externí hodnocení, je třeba na ně pamatovat v rozpočtu.

Typ hodnocení	Základní vlastnosti	Silné stránky	Slabé stránky
Interní	<p>Skupina pracovníků nebo manažerů partnerství navrhne způsob hodnocení a dohlíží na ně. Práce je rozdělena mezi partnery a potom je zkompletována a zpracována jedním z nich, téměř vždy tím, jehož mateřštinou je společný jazyk partnerství.</p> <p>Může také zahrnovat systém vzájemného hodnocení, při kterém partneři hodnotí procesy a produkty ostatních.</p>	<p>Spoluúčast – možnost zapojit do procesu širokou řadu pracovníků, partnerských orgánů a zástupců cílových skupin.</p>	<p>Časová náročnost – může se zdát být levnější možností, ale manažer nebo koordinátor je musí navrhnout a řídit, což znamená, že musí vytvořit řadu zpráv a dokumentů navíc.</p> <p>Kvalita konečného výsledku je pravděpodobně dána kvalitou nejslabšího článku v partnerství. Jeden partner, který selže, poškodí úsilí všech ostatních.</p>
Externí	<p>Návrh a metody hodnocení jsou svěřeny externímu hodnotiteli. Tím může být externí hodnotitel jednoho z partnerů – pravděpodobně partnera, jehož mateřštinou je společný jazyk.</p>	<p>Může přinést do této práce zkušenost a být přínosem navíc.</p> <p>Hodnocení je třeba provést profesionálně a podle plánu schváleného partnerstvím.</p>	<p>Může být nedostatečně citlivé k vlastním cílům partnerů. V mezinárodním partnerství je pro jednoho člověka obtížné plně porozumět kulturním otázkám, které mají vliv na činnost každého partnera.</p>
Kombinace interního a externího	<p>Jeden externí hodnotitel řídí hodnotící proces a zpracovává zprávy. Partneři spolupracují s hodnotitelem na návrhu procesu a poskytují pracovní materiál.</p> <p>U této varianty lze též provádět vzájemná hodnocení.</p>	<p>Může omezit náklady na externí hodnocení.</p> <p>Může se stát součástí procesu získávání poznatků a učení se jednotlivých partnerů.</p> <p>Proces vzájemného hodnocení, který je řízen externím hodnotitelem, může být výkonný a účinný.</p>	<p>Dá se obtížně řídit, pokud externí hodnotitel do partnerství dobře nevidí.</p>

10

Slovník a seznam zkratk

Evropská komise vytvořila [Slovník Iniciativy Společenství EQUAL](#) a zpřístupnila jej na webových stránkách. Slovník obsahuje vysvětlení termínů a žargonu Iniciativy Společenství EQUAL. Je přístupný v jazycích EU. Níže jsou uvedeny některé zkratky, které se vyskytují v tomto průvodci a které potřebují bližší vysvětlení.

Zkratka	Termín	Vysvětlení
IS EQUAL	Iniciativa Společenství EQUAL	Tato iniciativa je realizována ve dvou kolech: 1. kolo Iniciativy Společenství EQUAL bylo v ČR spolufinancováno z předvstupní pomoci PHARE. 2. kolo Iniciativy Společenství EQUAL bylo vyhlášeno v ČR v roce 2004 a je již spolufinancováno z ESF jako ve všech členských státech EU. 2. kolo Iniciativy Společenství EQUAL se v ČR (jakožto i v ostatních členských státech) označuje termínem Program Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL).
DPA	Smlouva o národní spolupráci (Development Partnership Agreement, DPA)	Smlouva mezi národními partnery, popisující práci a zdroje, které partneři do spolupráce vloží.
RP	Rozvojové partnerství	Rozvojovým partnerstvím se rozumí různé organizace společně realizující své pracovní programy podporované prostředky z Iniciativy Společenství EQUAL
ECDB	Společná evropská databáze EQUAL	Webová databáze, která obsahuje popis všech rozvojových partnerství (RP) Iniciativy Společenství EQUAL
ESF	Evropský sociální fond	Jeden ze čtyř strukturálních fondů EU. ESF podporuje rozvoj lidských zdrojů – zahrnuje i Iniciativu Společenství EQUAL – a je řízen na národní úrovni členskými státy.
ETCIM	Internetový modul IS EQUAL mezinárodní spolupráce (Transnational Co-operation Internet Module)	Webový nástroj, který používají všichni mezinárodní partneři IS EQUAL k uzavření a schválení svých TCA.
ESZ	Evropská strategie zaměstnanosti (European	Strategie EU, která podněcuje členské státy k

	Employment Strategy, EES)	aktivnější politice na trhu práce.
ŘO	Řídící orgán (Managing Authority, MA)	Orgán členského státu, který je odpovědný za řízení Programu Iniciativy Společenství EQUAL.
NAPZ	Národní akční plán zaměstnanosti (National Employment Action Plan)	Odpověď členského státu na ESZ, která určuje způsob, jakým bude pomocí národní politiky dosaženo cílů ESZ.
NPS	Národní podpůrná struktura	Orgán členského státu (v ČR v současnosti národní podpůrná struktura), který je zodpovědný za každodenní pomoc a monitorování RP Iniciativy Společenství EQUAL.
TCA	Smlouva o mezinárodní spolupráci (Transnational Co-operation Agreement, TCA)	Smlouva mezi mezinárodními partnery, popisující práci a zdroje, které partneři do spolupráce vloží. Aby nabyla platnosti, musí být schválena řídicím orgánem každého RP.

Příloha s podrobnějším vysvětlením a příklady

1 Iniciativa Společenství EQUAL

1) Evropská strategie zaměstnanosti (ESZ), vyhlášená na summitu v Lucemburku v roce 1997, je rámcem pro praktické kroky na evropském trhu práce. Hlavní priority Evropské strategie zaměstnanosti jsou každý rok stanoveny ve formě Evropského plánu zaměstnanosti (European Employment Guidelines) na základě tří zastřešujících cílů:

- **Plná zaměstnanost**
- **Kvalita a produktivita práce**
- **Soudržnost a sociální začlenění**

Tyto tři cíle jsou naplňovány pomocí deseti směrnic.

Tyto směrnice jsou následně použity pro definování postupů na národní úrovni v Národních akčních plánech zaměstnanosti (NAPZ), které navrhuje pro každý stát činnosti zaměřené na vytváření kvalitnějších pracovních míst a jejich většího počtu během příslušného roku.

Další informace o ESZ naleznete na [webových stránkách Evropské komise](#).

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2) Devět tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL:

- a) Usnadňování přístupu a návratu na trh práce osobám, které se obtížně začleňují nebo znova začleňují do pracovního trhu, který musí být otevřený všem
- b) Překonávání rasismu a xenofobie na trhu práce
- c) Zlepšování podmínek pro podnikání a poskytování nástrojů pro otevírání nových podnikatelských záměrů a pro identifikaci a využití nových možností zaměstnanosti v městských a venkovských oblastech
- d) Posilování sociální ekonomiky (třetího sektoru), zejména komunitních služeb se zaměřením na zvyšování kvality pracovních míst
- e) Podpora celoživotního učení a postupů umožňujících zaměstnání osob ze znevýhodněných a diskriminovaných skupin na trhu práce
- f) Podpora adaptability podniků a zaměstnanců na strukturální změny a na využívání informačních a dalších nových technologií
- g) Sladování rodinného a pracovního života a reintegrace mužů a žen, kteří opustili trh práce, rozvoj flexibilnějších a účinnějších forem organizace práce a podpůrných služeb
- h) Snižování rozdílů v uplatňování žen a mužů na trhu práce
- i) Pomoc žadatelům o azyl v přístupu na trh práce a v případě těch, kteří budou repatriováni, pomoc při získání vzdělání a školení, která pro ně budou užitečná v jejich nové domovské zemi

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

3) Srovnávací tabulka hlavních priorit ESZ 2004 a tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL:

Hlavní priority Evropské strategie zaměstnanosti 2004 (Guidelines)	Devět tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL odráží priority v oblasti lidských zdrojů ESZ
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní a preventivní opatření pro nezaměstnané a neaktivní (nečinné) • Podpora podnikání a tvorby nových pracovních míst • Vyšší a lepší investice do lidských zdrojů a strategií celoživotního vzdělávání • Řešení změn a posilování adaptability v práci • Zvyšování nabídky pracovních sil a podpora aktivního stárnutí • Rovnost pohlaví • Podpora integrace osob znevýhodněných na trhu práce a boj proti jejich diskriminaci • Zajištění, aby se vyplácelo pracovat prostřednictvím pobídek ke zvyšování atraktivity práce • Transformovat práci na černé na řádné zaměstnání • Podpora geografické a zaměstnanecké mobility a zlepšování zaměstnatelnosti 	<ul style="list-style-type: none"> a) Usnadňování přístupu a návratu na trh práce osobám, které se obtížně začleňují či znovuzačleňují do pracovního trhu, který musí být otevřený všem b) Překonávání rasismu a xenofobie na trhu práce c) Zlepšování podmínek pro podnikání a poskytování nástrojů pro vytváření nových podnikatelských záměrů a pro identifikaci a využití nových možností zaměstnanosti v městských a venkovských oblastech d) Posilování sociální ekonomiky (třetího sektoru), zejména komunitních služeb se zaměřením na zvyšování kvality pracovních míst e) Podpora celoživotního učení a postupů umožňujících zaměstnání osob ze znevýhodněných a diskriminovaných skupin na trhu práce f) Podpora adaptability podniků a zaměstnanců na strukturální změny a na využívání informačních a dalších nových technologií g) Sledování rodinného a pracovního života a reintegrace mužů a žen, kteří opustili trh práce, rozvoj flexibilnějších a účinnějších forem organizace práce a podpůrných služeb h) Snižování rozdílů v uplatňování žen a mužů na trhu práce
	<p>Není obsahem ESZ, ale je prioritou Iniciativy Společenství EQUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Podpora žadatelů o azyl v sociální a pracovní integraci

[Návrat k hlavnímu dokumentu](#)

4) **Mechanismy pro posilování kvality mezinárodních aktivit** mezi RP a pro zajištění relevantních a použitelných výstupů Programu Iniciativy Společenství EQUAL:

- Podpora a pomoc během přípravné fáze (Akce 1) při **identifikaci vhodných mezinárodních partnerů** (alespoň jednoho) a při sestavování Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA). Tato podpora zahrnuje přístup k poradenství a do databáze RP ze všech členských států.
- Společná pravidla pro sdílení zdrojů a společné požadavky na **vytvoření mezinárodního pracovního programu**.
- **Synchronizovaná implementace národních Programů Iniciativy Společenství EQUAL** směřující k zajištění účinné mezinárodní spolupráce.
- Požadavky na strategický plán a důkladný pracovní program pro implementační fázi (Akci 2) na národní i mezinárodní úrovni, které **posilují** možnosti všech partnerů RP zapojit se do společné práce.
- Důraz na šíření a předávání výsledků, horizontálně i vertikálně, v rámci **strategie šíření výstupů (diseminace) a mainstreamingu**, u každé národní CIP EQUAL, směřující k zajištění maximálního účinku na rozvoj národní politiky (násobící efekt).

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2 Mezinárodní spolupráce

1) Několik **konkrétních mechanismů a nástrojů**, které byly použity do návrhu Programu Iniciativy Společenství EQUAL, aby pomáhaly RP a účastníkům překonat některé těžkosti spojené s vytvořením a udržováním mezinárodní spolupráce:

- Členské státy se dohodly na synchronizaci kalendáře pro otevření “transnationality window” neboli „okna pro hledání mezinárodních partnerů“ (1. ledna 2005). Tato synchronizace pomůže koordinovat rozvoj mezinárodní spolupráce a mezinárodních aktivit.
- Řídící orgány členských států se zavázaly, že budou vzájemně konzultovat schválení každé Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).
- Řídící orgány zřídily národní podpůrné struktury, které napomáhají rozvoji RP a mezinárodních partnerství a jejich pracovních programů.
- Během přípravné fáze (Akce 1) je RP k dispozici finanční podpora, která je určena pro pomoc při účinném hledání mezinárodního partnera a sepsání kvalitní Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).
- Komise:
 - poskytuje elektronickou infrastrukturu pro databázi, ve které lze vyhledávat a nalézt vhodného mezinárodního partnera,
 - poskytuje elektronickou platformu umožňující prezentace, aktualizace a konzultace smluv TCA,
 - zřizuje fórum pro výměnu osvědčené praxe v rámci mezinárodní spolupráce.
- Účast RP v tematických sítích

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2) Maticová tabulka, která ilustruje formální a neformální mezinárodní vazby mezi organizacemi a jednotlivci hrajícími v zúčastněných RP různé role

Následující příklad znázorňuje jednoduchý model mezinárodního partnerství, kde není spolupráce omezena pouze na vazby mezi analogickými sobě rovnými subjekty, ale obsahuje také vazby mezi jinými články.

RP1	RP2							
	Předs./ koord. RP	Koord. TCA	Škol. orgán	Místní í org.	Odb.	Prof. zam. organiz.	Účas tníci škol.	M.za m.slů žba
Předseda/koord. RP		X						
Koordinátor TCA		X						
Školící orgán			X					
Místní orgán								
Odbory					X			
Profesní zaměstnanecká organizace			X					
Účastníci školení			X				X	
Místní zaměstnanecká služba					X	X		X

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

3) Model 1: Výměna informací a zkušeností

Tento model obvykle představuje počáteční bod mezinárodní spolupráce a je také společným jmenovatelem pro všechny další modely. Partneři si vyměňují informace o svých strategiích a o

pozadí svých činností. V této fázi ještě partneři explicitně nedefinovali konkrétní *společné* cíle své spolupráce.

Dvě nebo několik RP (z několika různých členských států) chce například vytvořit sadu školení, která by pomohla znevýhodněným skupinám v získání přístupu na trh práce. Protože je to součástí jejich mezinárodní spolupráce, jednoduše si vyměňují informace o nich samých, o různých přístupech a různých souvislostech, které jsou užitečné pro tvorbu školení. Tak může dojít k výměně některých užitečných informací, ale děje se to spíše náhodou než na základě nějakého programu a v některých případech nemusí dojít k žádnému užitečnému přenosu znalostí, zkušeností a odbornosti.

Toto pojetí mezinárodní spolupráce napomáhá RP hodnotit a **měřit porovnáváním** své činnosti a výstupy v evropském kontextu.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

4) Model 2: Paralelní rozvoj inovativních přístupů

V tomto modelu mají partneři společný konkrétní cíl a usilují o jeho dosažení, ale na praktické práci s vývojem, testováním a ověřováním pracují relativně nezávisle na sobě (paralelně). Výměna zkušeností je méně obecná a více se blíží systematickému směřování k cíli než první model. Tento model je systematickou podporou rozvoje inovací partnery se společným cílem.

Ve srovnání s předešlým příkladem ([model 1](#)) dvě nebo několik RP vzájemně a systematicky hodnotí své cíle, přičemž se tito partneři dohodnou na společných záměrech, přístupech, metodách, kritériích hodnocení apod. Na dosažení cílů, na vývoji, testování a ověřování však pracují relativně nezávisle. Protože si partneři mezi sebou vyjednejí a dohodnou společný cíl, jsou inovace, nové poznatky a know-how vyměňovány systematicky.

Tento model mezinárodní spolupráce rovněž pomáhá RP **měřit porovnáváním** své činnosti a výsledky.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

5) Model 3: Import, export nebo přijetí nových přístupů a jejich adaptace na vlastní prostředí

Tento model je obvykle variantou či pokračováním modelu „paralelního rozvoje“ (model 2) a vstupuje do hry tehdy, je-li v průběhu mezinárodní spolupráce zřejmé, že jedno z RP má z velké části již vyvinuto a ověřeno řešení společného problému. V takovém případě je v rámci mezinárodní spolupráce umožněn partnerům přístup a získání podrobných informací o jeho řešení.

V rámci tohoto modelu si několik RP běžně předává výsledky svého testování a ověřování včetně popisu a vysvětlení, co funguje, co ne a proč. Každý partner zde má prospěch z výměny zkušeností, jež mohou vyústit v úpravu obsahu, stylu a metod původního řešení. V tomto případě se výměna know-how mezi RP soustředí na hledání způsobu, jak původní řešení dále zdokonalit.

Toto pojetí mezinárodní spolupráce lze doplnit určitou formou „mentoringu“ (poradenství) nebo výměnou modelů s cílem usnadnit přenos a následné začlenění procesů do jiného prostředí. Může také zahrnovat určitou formu „**stínování (shadowing)**“, zejména v případech, kdy některý partner (nebo někteří partneři) usiluje o přenos zkušeností a know-how od jiného partnera, který již má bohaté zkušenosti v příslušné oblasti.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

6) Model 4: Společný vývoj služby, produktu nebo systému – rozdělení úkolů se společným cílem.

Tento model často přichází v úvahu v partnerstvích, která byla uzavřena na určitou dobu. Předpokládá společné vnímání problému a záměr najít společně jeho řešení při vědomí individuálních silných stránek. Nejprve jsou definovány kroky směřující k řešení problému a pracovní úkoly, které z těchto kroků vyplývají, jsou následně rozděleny mezi mezinárodní partnery.

Podíváme-li se na příklad s vývojem školení (popsaný v modelu 1), zde se RP dohodnou na společných cílech a na společném rozvoji školicích programů. Pracují společně a snaží se najít společné řešení, které by ale vyhovovalo jejich individuálním potřebám. To může znamenat, že se partneri dohodnou na rozdělení práce a úkolů v souladu s jejich různým odborným zaměřením a specializací. V tomto případě je pravděpodobně užitečné vytvořit mezinárodní partnerství s jedním nebo několika RP (z jiných členských států), jejichž zkušenosti, odbornost a zdroje se *doplňují*. Je zřejmé, že v tomto případě budou muset RP po nalezení řešení přizpůsobit tento společný „produkt“ místním podmínkám. Potřebu tohoto přizpůsobení je třeba si uvědomit už na počátku, kdy potenciální mezinárodní partneri teprve diskutují o možnostech jednotného vývoje společného produktu.

Tento model mezinárodní spolupráce se podobá systému „**twinning**“ (**zdvojování**), ve kterém partneri usilují o vzájemný a ekvivalentní přínos ze společné práce a vzájemných vztahů. Protože vzájemné vztahy mají většinou trvalý charakter, přínosy se často mohou projevit v delším období a přesáhnout původně předpokládaný rozsah spolupráce.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

7) Model 5: Výměna klíčových pracovníků, školitelů, školených apod.

Výměna účastníků spolupráce nebo pracovníků mezi mezinárodními partnery je aktivita či submodel, který se obvykle používá paralelně s jedním nebo několika z předchozích čtyř modelů. Tyto činnosti však přesahují rámec studijních návštěv (jinak by se jednalo o první model spolupráce). V tomto případě musí dojít k přesné definici specifických cílů výměny s ohledem na další rozvoj a plnění společných cílů mezinárodní spolupráce.

Ve srovnání s předešlým příkladem (v [modelu 4](#)) zde přínos mezinárodní spolupráce bude nejspíše spočívat v podmínkách výměny personálu (školitelé, školení, osoby zabývající se návrhem obsahu a systémů apod.) mezi partnery, vytvořených například pro testování a ověřování společně vytvářeného produktu nebo systému. Tyto výměny jsou samozřejmě užitečné i pro účely společného návrhu a vývoje.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

8) Některá RP mohou mít specifické požadavky na typy partnerů hledaných v jiných členských státech, se kterými chtějí spolupracovat. To bývá případ, kdy se RP zabývá velmi specifickým tématem nebo úzce definovaným typem znevýhodněných osob (například osob usilujících o změnu přístupu k pracovním příležitostem kvůli pohlaví). Partnerství mezi RP z různých členských států však nemusí být obecně založena na spolupráci ve stejné tematické oblasti Iniciativy Společenství EQUAL. Spolupráce s podobným typem organizace zaměřená na řešení stejného typu problému nebo úsilí o integraci podobné sociální skupiny může být stejně důležitým cílem. Při hledání partnerů a plánování mezinárodní spolupráce je třeba brát v úvahu všechny tematické oblasti Iniciativy Společenství EQUAL.

Další podrobnosti naleznete v kapitole 4, „Hledání partnerů“.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

9) V Oznámení řídicího orgánu o výběru Žádosti o poskytnutí dotace pro Akci 1 pro finanční podporu z CIP EQUAL (grant letter) bude RP zařazeno do jedné z prioritních tematických oblastí vybraných příslušným členským státem (viz níže). Při uzavírání mezinárodního partnerství si RP vyberou partnery pracující ve stejné nebo jiné tematické oblasti v jednom nebo několika jiných členských státech. Administrativní zařazení do určité tematické oblasti nemá znamenat omezení rozsahu mezinárodní spolupráce, ale může pomoci k jasnému zaměření a stanovení společných cílů při dojednávání smlouvy TCA a pracovního programu.

Iniciativa Společenství EQUAL má devět tematických oblastí (viz [kapitola 1](#)). Všechny členské státy souhlasily s udělením priority tematické oblasti zaměřené na integraci žadatelů o azyl. Většina členských států navíc do svých programových dokumentů Programu Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL) vybrala ze zbývajících osmi tematických oblastí dalších několik priorit. Pět členských států (Česká republika, Německo, Řecko, Nizozemsko a

Portugalsko) vybralo za svou prioritu všech devět oblastí. Úplný seznam prioritních oblastí členských států naleznete v [kapitole 1](#).

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

10) Skutečně účinná mezinárodní spolupráce a partnerství jsou obvykle náročné na **lidské a finanční zdroje**, a to - znovu upozorňujeme - přináší jistá omezení v tom, čeho lze skutečně dosáhnout. Manažeři partnerství a jejich partneři by měli pečlivě zvážit, na kolik peněz a času je přijde realizace cílů, a v případě potřeby by měli být připraveni cíle upravit, aby byly dosažitelné.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

11) Dalším limitujícím faktorem je **čas** a termín dodání výstupů. Plnění pracovního programu je součástí implementační fáze RP (neboli Akce 2) a trvá 2 – 3 roky. Diseminační aktivity jsou součástí implementační fáze, ale lze je oddělit a vykonávat paralelně s implementací. Testování a ověřování nových praktických postupů, produktů a systémů trvá dlouho a ještě více času vyžaduje jejich šíření a uvedení do běžné politiky. Opět zdůrazňujeme, RP by si těchto podmínek měla být vědoma a stanovit si podle nich realistické cíle.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

12) Velká rozmanitost evropských místních společenství, regionů a členských států poskytuje široké možnosti pro vzájemnou výměnu poznatků a zkušeností a představuje principiální základ mezinárodní spolupráce v pojetí Iniciativy Společenství EQUAL. Tato rozmanitost však může přinést i problémy, zvláště pro ty, kteří ještě nejsou důvěrně seznámeni s mezinárodní spoluprací v evropském kontextu. **Rozdílnost** kultury, jazyka a přístupu může znamenat, že věci trvají déle a jsou obtížnější. Mít už zkušenost s mezinárodní spoluprací je velmi výhodné, protože víte, co můžete očekávat. Pokud vám tato zkušenost chybí, je základním požadavkem pečlivé plánování a intenzivní dialog s možnými mezinárodními partnery, a to už v počátečních fázích spolupráce, protože tak lze předvídat a překonat jakékoli potenciální obtíže.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

3 Příprava na mezinárodní spolupráci

1) V následujícím hypotetickém příkladu jsou shrnuty odpovědi na otázky, které si položili a zodpověděli zástupci RP při řešení výše zmíněných záležitostí. V CIP EQUAL jsou tyto odpovědi složitější, protože CIP EQUAL bude podporovat mnohostranná a víceúrovňová mezinárodní propojení.

Příklad načrtnutí prvních obrysů mezinárodních činností	
Co chceme dělat v našem RP na místní či národní úrovni:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Připravit interaktivní balík programů na podporu zaměstnanosti pomáhající začlenění osob se zdravotním postižením v oblasti malých a středních podniků. 2. Balík je zaměřen na majitele malých a středních podniků a na konzultanty pracující v agenturách zprostředkujících zaměstnání. 3. Je známo, že využití příležitostí spojených s finanční podporou těchto programů majiteli malých a středních podniků je nízké a majitelé o nich málo vědí. Projekt umožní lépe propojit malé a střední podniky a zaměstnavatelské agentury, což by mělo vést k poskytování průběžných vzdělávacích kurzů. 4. Projekt je inovační, protože je zaměřen na poskytování informací o nových programech pro novou cílovou skupinu a novým způsobem, který umožňuje uživatelům spočítat si potenciální finanční přínos. 	
Mezinárodní aspekty projektu:	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Balík bude sám o sobě mít důležité mezinárodní aspekty, protože se snažíme uvést příklady, zda a jak tato schémata byla úspěšně použita jinde (v jiných členských státech). Navíc chceme, aby byl balík programů k dispozici ve vícejazyčné formě (tj. v jazycích každého partnera). 6. Produkt bude vyvinut mezinárodním týmem, který si bude vyměňovat informace a know-how a společně provádět srovnávací studii. Bude uspořádáno několik studijních návštěv a produkt bude přizpůsoben prostředí každého zúčastněného členského státu. V každém členském státě bude testován a šířen. 	

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2) Kontrolní seznam požadovaných zdrojů

Zdroje a podmínky	K dispozici	Lze zajistit	Lze zajistit obtížně
Tým partnerů, jehož členové mají správné schopnosti, znalosti a zkušenosti.	[]	[]	[]
Vedoucí týmu, který je připraven dělat nezbytná časová rozhodnutí, být zasvěceným hostitelem mezinárodním návštěvníkům a dobře informovanou osobou ve věcech mezinárodní spolupráce.	[]	[]	[]
Dostatek času vyhrazeného pro mezinárodní spolupráci i pro ostatní činnosti RP.	[]	[]	[]
Jazykové znalosti nebo přístup k překladatelům a tlumočnickům	[]	[]	[]
Dostupnost kancelářského zařízení a komunikačních prostředků (telefony, fax, e-mail, počítače s přístupem k Internetu, kopírky).	[]	[]	[]

Odpovědný zájem a nasazení důležitých osob vaší organizace (ředitel, vyšší management a jiní důležití členové personálu).	[]	[]	[]
Řídící výbor RP, jehož členy jsou příznivci mezinárodní spolupráce a organizace, které si přejí zapojit se do mezinárodní spolupráce nebo ji podporovat nebo do ní poskytnout zdroje.	[]	[]	[]
Mechanismy pro přenos zkušeností a výsledků z mezinárodní spolupráce do prostředí všech partnerů a účastníků RP a umožňující jim podílet se na procesech vzájemného předávání poznatků.	[]	[]	[]

- * **POZNÁMKA:** Přístup k Internetu je základní nutností pro hledání partnerů ve společné evropské databázi IS EQUAL (ECDB) a pro registraci Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA).

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

3) Kontrolní seznam otázek týkajících se potenciálních partnerů

- Jaký charakter (fyzický, organizační, historický, z hlediska zkušeností nebo vztahu k činnostem) by měli potenciální partneři mít?
- Jaký konkrétní přínos (znalosti, zkušenosti, dovednosti apod.) očekáváte od potenciálního partnera?
- Požadujete, aby měli vaši potenciální partneři předchozí zkušenosti s mezinárodní spoluprací?
- Existují nějaká kritéria, která by měli budoucí partneři splňovat, jako je sídlo, společný jazyk nebo například zkušenost s prací v sektoru malých a středních podniků apod.?
- Co může vaše práce a práce vašeho partnerství nabídnout potenciálním mezinárodním partnerům?

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

4) Profil vašeho ideálního partnera

Profil vašeho ideálního partnera		
Kritérium	Ideální	Uspokojivé
<ul style="list-style-type: none"> • Země • Typ organizace, velikost • Konfigurace trhu práce (problém, překážka, dynamika) • Tematická oblast IS EQUAL • Přístup • Sektor • Oblast, pole spolupráce • Zkušenosti v oblasti / tématické oblasti • Hledaný typ mezinárodní aktivity • Předchozí mezinárodní zkušenosti • Pracovní jazyky • Ostatní organizace v lokálním partnerství/řídícím výboru 		

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

5) Jak se vyrovnat s kulturními rozdíly

- Buďte otevření. Přijměte fakt, že mohou existovat odlišné způsoby práce. Buďte trpěliví.
- Pokuste se získat informace o partnerově zemi a kultuře předem a ne až během setkání. Mezi zdroje informací patří: web, veřejné knihovny, instituce, jako je Britská rada (British Council), Goethův institut, Italský kulturní institut (Istituto Italiano di Cultura), Alliance Française, mezinárodní obchodní komory a další specializované instituce, jako jsou CEDEFOP (Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání) a ETF (Evropská nadace odborného vzdělávání).
- Nespolehejte se pouze na písemnou komunikaci. Diskutujte o kultuře. Nepoužívejte pro organizaci času stopky. Buďte vnímaví k formální i neformální kultuře v jiných členských státech.
- Dohodněte se na společném jazyku partnerství. Tím je často angličtina, ale berte v úvahu, že pro některé jihoevropské partnery může být prvním cizím jazykem francouzština.
- Zajistěte dostatečnou jazykovou kapacitu přímo ve své organizaci. V případě potřeby zajistěte překlad a tlumočení a nezapomeňte s tím počítat v rozpočtu, je to nákladné. Při získávání pomoci budete tvořiví, například využijte osobních známostí, místních učitelů jazyků nebo studentů.
- Diskutujte s partnery o tom, co přesně myslíte určitými pojmy. Vytvořte terminologický slovník nebo při komunikaci používejte kresby a grafiku, protože tím předejdete pozdějším nedorozuměním.
- Předsedáte-li setkání, průběžně se ujišťujte, že každý rozumí a stačí sledovat diskusi. Dělejte pravidelná shrnutí toho, co bylo řečeno, a kontrolujte, zda tomu všichni porozuměli. Zapisujte hlavní body na tabuli či flipchart. Zajistěte, aby měl každý příležitost a přiměřený čas vyjádřit svůj názor. Nikdy nepodceňujte význam a vliv jazyka, zvláště pokud není váš vlastní.
- Ujasněte si, jakou moc mají partneři v přijímání rozhodnutí týkajících se partnerství a jejich setkání.
- Vysvětlíte partnerům kulturu vaší organizace a pokuste se zjistit něco o jejich kultuře.
- Nebojte se na setkáních mluvit a v případě potřeby vyjadřovat své pochybnosti. Pamatujte, že osobní setkání je nejpřímější cestou k vyjasnění cílů a k prozkoumání názorových rozdílů. Jeho využitím se vyhnete pozdějším frustracím.
- Vysvětlíte silné stránky vašeho RP a vaší země.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

6) Pět typů školení, která při řešení těchto otázek přicházejí v úvahu:

- **Školení určená k předání zkušeností.** Na nich jsou zúžitkovány zkušenosti lidí, kteří se podíleli na interkulturních projektech, strávili určitou dobu v zahraničí, vyjednávali s lidmi z jiných kultur apod.
- **Informačně zaměřená školení.** Nejsou to školení v pravém slova smyslu, ale spíše přednášky obecně informující o etnických a náboženských poměrech v nějakém kulturním regionu nebo o jeho klimatu či politických a společenských souvislostech.
- **Školení o chování.** Tyto semináře poskytují rady a tipy, jak se chovat, obvykle ve formě pravidel, jako „čemu se vyhnout za každou cenu“. Například nabídnout druhému otevřenou dlaň („moutza“) je v Řecku považováno za urážku.
- **Školení o sebereflexi.** Jsou určena k vyzkoušení a pochopení vlastních reakcí na cizince a specifické kulturní znaky a hodnoty, na jejichž základě jednáme (obvykle jde o procvičování simulovaných kulturních situací).
- **Školení na pochopení cizích kultur.** Na nich jsou porovnávány kulturní normy usměrňující spolupráci mezi partnery. Kulturní normy jsou definovány jako „všechny typy vnímání, myšlení, posuzování a jednání, které jsou považovány za normální, samozřejmé a typické a jsou přijaté většinou v určité kultuře a podle nichž je poměřováno a regulováno vlastní jednání a jednání cizinců“*.

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

7) Práva k duševnímu vlastnictví a uživatelská práva třetích stran

RP musí zajistit, aby všechny dosažené výsledky (produkty, nástroje, metody apod.) byly veřejné a plně přístupné třetím stranám výhradně pro jejich vlastní potřebu. Tento závazek platí také pro výsledky společných mezinárodních aktivit. Mějte na paměti, že práva a předpisy týkající se prodeje produktů financovaných činnostmi (a duševní vlastnictví) nejsou ve všech státech Evropy stejné. Podle nařízení strukturálních fondů je však jakýkoli obrat z prodeje, služeb, poplatků apod. během doby platnosti kontraktu příjmem, který snižuje výši spolufinancování z evropských strukturálních fondů. Mají-li tedy vaše výsledky nějakou komerční hodnotu nebo plánujete-li výsledky komerčně zužitkovat, vyžádejte si pokyny od svého řídicího orgánu.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

4 Hledání mezinárodních partnerů

1) Při hledání zvažte následující otázky:

- Kdo je ve vašem RP odpovědný za tuto práci a jaká pověření je třeba mu dát?
- Kdo je odpovědný za navázání kontaktů?
- Jak a s pomocí jakých zdrojů bude vyhledávání prováděno?
- Podle jakých kritérií budou nakonec partneři vybráni a kým?
- Jaké jsou předpokládané termíny jednotlivých fází tohoto úkolu?

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2) Možnosti vyhledávání v databázi ECDB:

Fulltextové vyhledávání: Umožňuje vyhledávat podle jakéhokoli textového řetězce (klíčových slov) ve všech polích databáze. Systém rovněž umožňuje vyhledávat dané slovo v konkrétním poli (například v poli s popisem RP nebo v poli s cílem RP). Pokud si přejete po prvním hledání dotaz upřesnit, můžete použít další kritéria.

Kombinované či rozšířené vyhledávání: Umožňuje vyhledávat v databázi pomocí přesnějších kritérií kombinujících různé filtry s možností fulltextového hledání. Můžete například vyhledávat slovo „vyloučení“ v poli „Popis RP“ (fulltextové vyhledávání), ale pouze mezi francouzskými a anglickými RP, která se zabývají tématickou oblastí „Usnadňování přístupu na trh práce“ (kombinované či rozšířené vyhledávání). Rozdíl mezi kombinovaným a rozšířeným vyhledáváním je v počtu filtrů, které lze použít.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

3) Několik tipů pro použití databáze ECDB

- Začněte stanovením základní (tj. minimální) charakteristiky, kterou chcete najít u potenciálních mezinárodních partnerů a jejich pracovních programů. Začněte s tak širokými požadavky, abyste nevyloučili potenciálně zajímavé partnery.
- Podle výše uvedených pokynů manuálu Iniciativy Společenství EQUAL by RP měla *preferovat* výběr partnerů pracujících ve stejné tématické oblasti. Zkušenosti ukazují, že při vymýšlení možností mezinárodní spolupráce stojí za to mít kreativní přístup. Podobné aktivity lze nalézt v různých tematických oblastech v závislosti na tom, jaké priority má ten který stát v dané tématické oblasti.
- Mějte na paměti skutečnost, že způsob, jakým jsou v různých členských státech klasifikovány otázky a problémy devíti tematických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL, se může lišit. Například školení pro osoby se zdravotním postižením může vyhovovat více než jedné tematické oblasti.

- Mějte na paměti, že tvůrčí a inovativní partnerství vznikají spíš tehdy, spojí-li se v nich *nepodobní* partneři s *rozdílnými* zkušenostmi a odbornými znalostmi (ale společnými cíli).
- Hledání začněte doladovat až tehdy, jste-li přesvědčeni, že máte dost informací pro bezpečné zúžení kritérií.
- Budte si vědomi toho, že zejména při hledání v angličtině nebo francouzštině mohou výsledky vyhledávání obsahovat pouze souhrnné informace z původních přihlášek.
- Při interpretaci výsledků hledání dejte pozor, protože stejná slova mohou mít v různých jazycích a prostředích různé významy. Využívejte slovníku ([Glossary](#)) na [webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL](#).
- Připravte se na to, že k získání vysvětlujících a podrobnějších informací od jiného RP použijete telefon, fax nebo e-mail.
- Neočekávejte, že najdete takové partnery, jako je vaše partnerství, kteří by se zabývali stejným problémem stejným způsobem. Pokud je přesto najdete, zvažte, zda bude mít spolupráce s takovým partnerem dostatečný přínos.
- A nakonec, používejte politicky korektní vyjadřování a terminologii a neukvapujte se v závěrech. Poradte se o těchto záležitostech s národní podpůrnou strukturou.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

4) Na základě svých programových dokumentů Iniciativy Společenství EQUAL každý členský stát určil své vlastní **finanční limity** pro náklady RP v přípravné fázi (Akce 1). V některých zemích mohou RP utratit až 40.000 EUR za návštěvy apod., které jsou součástí vytváření mezinárodního partnerství. V několika případech může být částka omezena až na 10.000 EUR. Těchto rozdílů byste si měli být vědomi při plánování předběžných průzkumných návštěv a mějte na paměti, že potenciální partneři mohou být finančně více omezeni než vy. Také stupeň spolufinancování může být různý, což může mít další vliv na tuto dynamiku. Další informace o každém členském státu naleznete od konce roku 2004 v části týkající se jednotlivých členských států na webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

5) Několik tipů pro **přípravu počátečního setkání** s potenciálními partnery:

- Nejlepším způsobem, jak poznat své partnery, je setkat se s nimi tváří v tvář. Na takovém setkání můžete zjistit více o partnerské organizaci a systému, jakým fungují. Nejdůležitější však je, že máte čas na diskusi a otázky.
- Věnujte čas tomu, abyste mohli vyslechnout každého. Využijte této příležitosti ke zjištění cílů a metod různých RP a k tomu, co mají různé strany společného.
- Setkejte se s lidmi, kteří mají různé role a jsou z různých organizací a kteří budou důležití pro řízení RP. Nikoli pouze s konzultanty. S lidmi, kteří jsou odpovědní za chod sekretariátu RP či se zástupci sponzorujících organizací.
- Před setkáním si vyměňte písemný materiál: Informace o vašem RP a náčrt jeho strategie, informace o příčinách diskriminace a vylučování ze společnosti a informace o národní či regionální politice a praxi v oblasti školicích programů a zaměstnanosti, kterou se vaše RP chce zabývat; v případě potřeby i přehled o nejdůležitějších členech vašeho RP a o regionální a oblastní politice, ve které se pohybují.
- Berte v úvahu, že termíny, jako například školení, vzdělání, stáž, směrnice a trh práce mohou v jiných zemích pokrývat i rozdílné významové aspekty.
- Hledejte partnery, se kterými budete v souladu v následujících věcech: hlavní cíle a hlavní aktivity podílejících se organizací; výsledky očekávané od mezinárodní spolupráce; motivace a zájem o mezinárodní spolupráci; pracovní styl a přístup k práci, schopnost používat společný pracovní jazyk.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

6) Rozhodnutí o mezinárodní spolupráci musí být založena na následujících předpokladech:

- dobré vzájemné porozumění v oblasti cílů, pochopení zásadních faktorů a omezení činností,
- vzájemné pochopení kulturního, legislativního a obchodního prostředí,
- dobrá vzájemná znalost organizační struktury a procedur,
- doplňování se v odborných znalostech a zkušenostech pro inovace - odolejte sklonu hledat organizace, které jsou příliš podobné té vaší.
- shoda v prostředcích komunikace a
- navázání dobrých vztahů.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

7) Chystáte-li **první setkání** s jedním nebo několika potenciálními partnery, hostitelská organizace by měla vzít v úvahu několik doporučení:

- Zvažte zorganizování oficiální recepce, která by pomohla zvýšit místní povědomí o strategii RP a navázat těsnější vazby mezi klíčovými partnery RP.
- Zajistěte, aby byli návštěvníci předem informováni o organizačních záležitostech (cesta, ubytování, časový plán jednání apod.) a aby všem bylo jasné, kdo jaké výdaje platí.
- Dbejte na pečlivý výběr místa konání, aby byla k dispozici všechna potřebná zařízení, aby byla funkční a aby místo poskytovalo vhodné podmínky pro formální i neformální příležitosti.
- Zvažte nájem externích specializovaných služeb, které by usnadnily diskusi; pokud tak učiníte, dbejte na to, aby byly předem řádně instruovány.
- Pečlivě naplánujte program, aby byl pro všechny otázky vyhrazen dostatek času v diskusi a aby se jednání o nich mohli zúčastnit všichni účastníci.
- Nikdy nešetřete časem vyhrazeným pro představení každého účastníka a zajistěte, aby se odehrálo na začátku setkání. Tím zajistíte, že během prvního jednání má každý příležitost promluvit, což je důležité pro soudržnost skupiny.
- Dbejte na to, aby program obsahoval příležitost pro potenciálního partnera prezentovat svůj původ, své názory a potřeby.
- Využijte setkání a program k identifikaci zdrojů, které jsou pro potenciální partnerství dostupné, které je třeba zajistit, a nastínění problémů, které je třeba vyřešit.
- Zaměřte se na to, aby setkání bylo uzavřeno návrhem počátečního pracovního plánu a akčního plánu, procedur, které je třeba provést apod.
- Co nejdříve po setkání vytvořte a rozešlete písemný souhrn hlavních rozhodnutí učiněných na setkání. Písemný záznam může pomoci vyřešit jakákoli nedorozumění vzniklá v důsledku jazykové bariéry.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

8) Státy přistupující v září 2004 - Bulharsko, Rumunsko, Turecko a Chorvatsko

Státy zařazené do programu PHARE

- Bulharsko
- Rumunsko

Další informace naleznete na adrese: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

9) Státy zařazené do programu **TACIS**:

- Arménie
- Ázerbájdžán
- Bělorusko
- Gruzie
- Kazachstán
- Kirgizstán
- Moldávie
- Ruská federace
- Tádžikistán
- Turkmenistán
- Ukrajina a
- Uzbekistán

Státy zařazené do programu ALA od roku 2003:

- Mongolsko

Další informace naleznete na adrese:
http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

10) Státy zařazené do programu **MEDA**:

- Alžírsko
- Egypt
- Jordánsko
- Libanon
- Maroko
- Palestinská samospráva
- Sýrie
- Tunisko a
- Izrael

Další informace naleznete na adrese:

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

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

11) Státy zařazené do programu **CARDS**:

- Albánie
- Bosna a Hercegovina
- Chorvatsko
- Svazová republika Jugoslávie
- Makedonie

Další informace naleznete na adrese:

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

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

12) Fondy EU lze pro tento typ činnosti také zpřístupnit prostřednictvím programů PHARE, TACIS, MEDA a CARDS, ačkoli procedury a časové rámce těchto programů jsou zcela odlišné od Iniciativy Společenství EQUAL. Abyste mohli reálně plánovat mezinárodní spolupráci s partnerem ze státu, který není členem EU, je užitečné (bez zacházení do technických detailů) znát určité skutečnosti.

Za prvé, zájemce z nečlenského státu EU nemá přístup k výše zmíněným fondům, pokud jeho vláda *nebyla iniciativní* a nepožádala Evropskou komisi o financování projektu typu Iniciativy Společenství EQUAL pod některým programem EU, jehož je stát příjemcem (tj. například PHARE pro Rumunsko, TACIS pro Gruzii apod.). Požadavek je třeba začlenit do národního programového dokumentu typu Iniciativy Společenství EQUAL a poskytnout jej Komisi v ročním či dvouletém intervalu.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

5 První kroky ke Smlouvě o mezinárodní spolupráci

1) „V našem partnerství se velmi významně uplatnil princip zezdola nahoru. Pro nás hodnota mezinárodní spolupráce a národních projektů spočívala v tom, že se postižení lidé sami stali tvůrci projektu.“

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2) Jmenování mezinárodního koordinátora

Činnosti mezinárodní spolupráce je třeba efektivně řídit, aby byly úspěšné. Ať se mezinárodní partneři dohodnou na jakýchkoli celkových podmínkách koordinace svých činností, každému RP je doporučeno jmenovat mezinárodního koordinátora. Osoba na této pozici by měla v zastoupení svého RP a podle jasného pověření převzít odpovědnost za následující činnosti:

- identifikace a výběr potenciálních mezinárodních partnerů,
- jednání s mezinárodními partnery o Smlouvě o mezinárodní spolupráci (TCA),
- vypracování a řízení (spolu s mezinárodními partnery) mezinárodního pracovního plánu,
- monitorování a vyhodnocení mezinárodních činností,
- organizování a řízení setkání s mezinárodními partnery a jejich návštěv, je-li RP koordinátora jejich hostitelem,
- komunikace se členy RP a jejich informování o všech mezinárodních záležitostech (včetně rozhodování);

Mezinárodní koordinátor by měl mít:

- předchozí zkušenost s mezinárodní spoluprací,
- znalost problematiky tématu Iniciativy Společenství EQUAL, ve které RP a mezinárodní partneři pracují,
- znalost dohodnutého pracovního jazyka mezinárodního partnerství,
- vnímavost ke kulturním rozdílům, zvláště k těm, které se týkají zemí mezinárodních partnerů,
- dobré komunikační schopnosti,
- vyjednávací dovednosti,
- organizační a řídicí dovednosti,
- zájem o mezinárodní spolupráci a činnosti.

Je třeba, aby vaše RP velmi jasně definovalo rozdělení rolí a odpovědností, zejména těch, které se týkají mezinárodních činností, protože složitá struktura RP (a rozdílná spoluúčast RP na mezinárodní spolupráci) nemusí být vždy subjektům stojícím mimo RP dost jasná. Zvláště je nutné, aby RP určilo jasnou rozhodovací strukturu.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

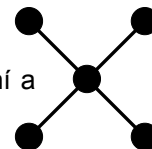
3) Reálná dohoda

Několik tipů, které je dobré mít na paměti při snaze o dosažení dohody na **pracovním programu** a jeho plánovaných výstupech.

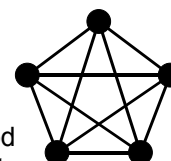
- Vaše ambice musí být reálné. Vámi stanovené cíle a plánované výstupy by měly vycházet ze zdrojů, které máte k dispozici pro jejich dosažení a měly by odrážet výsledky vašeho „prověření kapacity“.
- Téměř mimo jakoukoli diskusi je požadavek, aby všichni partneři jasně chápali cíle mezinárodní spolupráce a považovali je za vlastní.
- Pokud lze definovat a mezi partnery dohodnout společnou sadu cílů, může sloužit jako reference během fáze návrhu mezinárodní spolupráce a její implementace.

4) Organizační modely

- **Určení jednoho mezinárodního koordinátora** (model „hub and spoke“): Jeden partner je vybrán ostatními a převezme odpovědnost za celkové řízení a koordinaci mezinárodního pracovního programu.



- **Pravidelné střídání ve funkci nebo sdílení koordinace** (model konsorcia): Každý partner střídavě přebírá odpovědnost za řízení a koordinaci určité fáze (mezinárodního setkání) nebo segmentu (určitých úkolů) pracovního programu podle předem smluvených pravidel. Použijete-li tento model, od počátku omezte úkoly sekretariátu (koordinátora) a rovněž od začátku přidejte úkoly a odpovědnosti každému z partnerů.



- **Řídící výbor:** Partneři sestaví malý řídicí výbor, ve kterém je zastoupen každý partner. Výbor přijme celkovou společnou odpovědnost za řízení a koordinaci mezinárodních činností. Role předsednictví se může střídat od jednoho zasedání k druhému. Pro podporu výboru může být vhodné zaměstnat či najmout vhodného externího odborníka.
- **Pracovní skupiny:** Může být vhodné sestavit pracovní skupiny, které mají odpovědnost řídit a koordinovat určité segmenty pracovního programu a jejich úkoly, věnovat se do větších podrobností určitým otázkám a s výhodou využít určitých pracovních odborností vyskytujících se mezi partnery.

(Třetí a čtvrtý model lze kombinovat s jedním z prvních dvou. Mezinárodní partnerství často zřizují kromě určeného nebo pravidelně se střídajícího koordinátora navíc řídicí výbor. Koordinátor a výbor se setkávají relativně málo (asi jen třikrát nebo čtyřikrát během existence partnerství) a úkolem řídicího výboru je spíše „politicky monitorovat“ prováděné činnosti.)

5) Jazyk

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Dohodněte se na jazyku (či jazycích), který budete používat, a na účelu, pro který jej budete používat, a dále na jazyku, který budou používat mezinárodní koordinátoři pro každodenní vzájemnou komunikaci.➤ Společným jazykem partnerství je často angličtina, ale berte v úvahu, že pro některé jihoevropské partnery může být prvním cizím jazykem francouzština.➤ Zajistěte dostatečnou jazykovou kapacitu přímo ve své organizaci. V případě potřeby zařídte překlad a tlumočení (a pamatujte na to v rozpočtu, je to nákladné). Při získávání pomoci buďte tvořiví, například využijte osobních známostí, místních učitelů jazyků nebo studentů.➤ Diskutujte s partnery o tom, co přesně myslíte určitými pojmy. Vytvořte slovník pojmů, tím předejdete pozdějším nedorozuměním. |
|--|

6) Komunikace v počátečních fázích budování mezinárodního partnerství

Zajistěte efektivní komunikaci zejména při definici dalších kroků, které je třeba společně podniknout, a při definici obsahu a způsobu budoucí spolupráce. Mějte na paměti následující požadavky:

- V intervalech mezi setkáními zajistěte nepřetržitý vzájemný tok informací mezi mezinárodními partnery.
 - Organizujte v RP pravidelně krátké informační schůzky a dvoustranná či formální jednání za účelem zjištění zpětných informací a zajistěte, aby to, na čem se při vyjednávání klíčových bodů smlouvy TCA předběžně dohodnete, mělo podporu řídicího výboru vašeho RP a mohlo být případně schváleno.
 - Podle možností vytvořte komunikační síť mezi všemi, kdo se podílejí na budování mezinárodní spolupráce, zejména mezi těmi, kdo mají přinést příslušný vklad. Komunikační síť může představovat e-mailová skupina, oběžník, pravidelně aktualizované webové stránky nebo intranet.
 - Každé rozhodnutí jasně a písemně potvrďte. Někteří lidé nemusejí pochopit stejným způsobem, co bylo řečeno, a styl komunikace se mezi lidmi a kulturami liší. Toto neplatí pouze pro komunikaci zástupců mezinárodních partnerů, ale také pro diskusi mezi členy RP.
 - Závazky a dohody by měly být vyjadřovány prostými slovy, nikoli diplomatickým jazykem.
- Pokud jde o následné aktivity, uveďte jasně, kdo co souhlasil udělat a do kdy, a to písemně.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

7) Několik tipů pro následná setkání

- Dohodněte se na určitých pravidlech komunikace, která bude každý dodržovat mezi setkáními.
- Vytvořte seznam svátků a obvyklých období dovolených v každém partnerském státě. Zjistěte si běžnou pracovní dobu každého partnera.
- Jasně rozdělte úkoly, aby každý znal svou odpovědnost.
- V dostatečném předstihu před setkáním nechte kolovat program a organizační informace. Co nejdříve po setkání rozešlete zápis z jednání.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

8) Výhody a omezení e-mailu:

- E-mail je velmi užitečný nástroj, ale nespolehejte se jen na něj. Pro efektivní práci je nezbytný přímý osobní kontakt. Ten je v některých členských státech důležitější než v jiných, takže používejte také telefon.
- Vytvořte seznam s kontaktními osobami a adresami a průběžně jej aktualizujte. Požadujte, aby každý měl svou osobní e-mailovou adresu, jinak se mohou zprávy ztratit.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

9) Jak se vyrovnat s kulturními rozdíly:

- Buďte otevření. Přijměte fakt, že mohou existovat odlišné způsoby práce. Buďte trpěliví.

- Pokuste se získat informace o partnerově zemi a kultuře předem a ne až během setkání. Mezi zdroje informací patří: veřejné knihovny, instituce, jako je Britská rada (British Council), Goethův institut, Italský kulturní institut (Istituto Italiano di Cultura), Alliance Française, mezinárodní obchodní komory, ambasády a další specializované instituce, jako jsou CEDEFOP (Evropské středisko pro rozvoj odborného vzdělávání) a ETF (Evropská nadace odborného vzdělávání), kolegové a známí, kteří mají mezinárodní zkušenosti, dokumentace z dřívějších projektů, vaše národní podpůrná struktura .
- Nespoléhejte se pouze na písemnou komunikaci. Diskutujte o kultuře. Nepoužívejte pro organizaci času stopky. Buďte vnímaví k formální i neformální kultuře v jiných členských státech.
- Dohodněte se na společném jazyku partnerství. Tím je často angličtina, ale berte v úvahu, že pro některé jihoevropské partnery může být prvním cizím jazykem francouzština.
- Zajistěte dostatečnou jazykovou kapacitu přímo ve své organizaci. V případě potřeby zajistěte překlad a tlumočení a nezapomeňte s tím počítat v rozpočtu, je to nákladné. Při získávání pomoci buďte tvořiví, například využijte osobních známostí, místních učitelů jazyků nebo studentů.
- Diskutujte s partnery o tom, co přesně myslíte určitými pojmy. Vytvořte slovník pojmů, tím předejdete pozdějším nedorozuměním.
- Předsedáte-li setkání, průběžně se ujišťujte, že každý rozumí a stačí sledovat diskusi. Dělejte pravidelná shrnutí toho, co bylo řečeno, a kontrolujte, zda tomu všichni porozuměli. Zapisujte hlavní body na tabuli či flipchart. Zajistěte, aby měl každý příležitost a přiměřený čas vyjádřit svůj názor.
- Nikdy nepodceňujte význam a vliv jazyka, zvláště pokud není váš vlastní.
- Ujasněte si, jakou moc mají partneři v přijímání rozhodnutí týkajících se partnerství a jejich setkání.
- Vysvětlete partnerům kulturu vaší organizace a pokuste se zjistit něco o jejich kultuře.
- Nebojte se na setkáních mluvit a v případě potřeby vyjadřovat své pochybnosti. Pamatujte, že osobní setkání je nejpřímější cestou k vyjasnění cílů a k prozkoumání názorových rozdílů. Jeho využitím se vyhnete pozdějším frustracím.
- Vysvětlete silné stránky vašeho RP a vaší země.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

6 Kompletace Smlouvy o mezinárodní spolupráci

1) Mezinárodní spolupráce mezi národními tématickými sítěmi rozvojových partnerství (RP)

RP ověřují a šíří své zkušenosti a výsledky nejen v rámci tématických sítí na národní úrovni, ale také na evropské úrovni. Pracovní platformy pro tuto úroveň spolupráce budou koordinovány Evropskou komisí za těmito účely:

- získat tématický přehled strategických přístupů a dosažených výsledků,
- identifikace osvědčených praktických postupů a jejich odraz v národních akčních plánech zaměstnanosti
- a národních akčních programech pro procesy začleňování,
- šíření osvědčených praktických řešení v celoevropských diskusních fórech.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

2) RP musí najít alespoň jednoho partnera z jiného členského státu. Spolupráci je třeba navázat mezi RP vybranými v členských státech pro Program Iniciativy Společenství EQUAL; tato spolupráce se může ve výjimečných případech rozšířit na podobné finančně podporované projekty v nečlenských státech v rámci programů PHARE, TACIS nebo MEDA. Členské státy mohou definovat parametry pro výjimky z obecných pravidel pod podmínkou, že je jasně identifikována potenciální přidaná hodnota spolupráce s partnery mimo Iniciativu Společenství EQUAL a že tito partneři mohou demonstrovat svou kapacitu k pokrytí svých nákladů spojených s touto spoluprací.

Další podrobnosti naleznete v kapitole 3 „Příprava na mezinárodní spolupráci“, v kapitole 4 „Hledání mezinárodních partnerů“ a v kapitole 5 „První kroky ke Smlouvě o mezinárodní spolupráci“.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

3) TCA ([Upravit](#))

TCA ID kód: 31

[Zdůvodnění a cíle](#) | [Pracovní program a metody práce](#) | [Finanční podmínky](#) | [Organizační podmínky a podmínky pro rozhodování](#) | [Monitorovací a vyhodnocovací procedury](#) | [Ostatní](#)

Sekretariát (generováno automaticky)

Zúčastněná RP ([Upravit](#))

A. Zdůvodnění a cíle

1. Společné zájmy/metodika/řešený problém ([Upravit](#))

2. Poznatky a zkušenosti získané z předchozích souvisejících akcí ([Upravit](#))

3. Společné cíle RP ([Upravit](#))

4. Předpokládané společné či doplňující se produkty / výsledky ([Upravit](#))

5. Přidaná hodnota strategie a plánovaných výsledků pro každé zúčastněné RP ([Upravit](#))

6. Přidaná hodnota a finanční možnosti přidružených partnerů [\(Upravit\)](#)

[Nahoru](#)

B. Pracovní program a metody práce

1. Plánované mezinárodní aktivity

a. Celková mezinárodní strategie [\(Upravit\)](#)

b. Typy činností [\(Upravit\)](#)

Typ mezinárodní činnosti

Hodnocení
(+ až
++++)

Výměna informací a zkušeností
Paralelní rozvoj inovativních přístupů
Import, export či přijetí nových metod
Společný rozvoj
Výměna školitelů a školených
Ostatní

c. Popis činností a úkolů [\(Upravit\)](#)

Název činnosti	Popis
1.	
2.	
3.	
...	
10. (max. 10)	

2. Metody sdílení informací, výsledků a pracovních nástrojů [\(Upravit\)](#)

3. Časový rozvrh s mezníky, výstupy a událostmi [\(Upravit\)](#)

[Nahoru](#)

C. Podmínky financování

1. Rozpis částek rozpočtu (€) pro každou činnost [\(Upravit\)](#)

Činnosti	RP1	RP2	RP3	RP...	Celkem
1.					
2.					
3. ...					
10.					
CELKEM					

2. Podmínky sdílení nákladů a prevence dvojího financování [\(Upravit\)](#)

Zde by měl být seznam individuálních a společných nákladů podle typu činnosti

[Nahoru](#)

D. Organizační podmínky a podmínky pro rozhodování

1. Příspěvek a odpovědnosti každého RP [\(Upravit\)](#)

2. Role a úkoly sekretariátu TCA a externích odborníků (jsou-li nějací) [\(Upravit\)](#)

3. Podmínky rozhodování [\(Upravit\)](#)

4. Pracovní jazyk (jazyky) ([Upravit](#))

[Nahoru](#)

E. Monitorovací a vyhodnocovací procedury

1. Mechanismy pro monitorování a vyhodnocení získaných mezinárodních zkušeností a výsledků ([Upravit](#))

2. Mechanismy pro aktualizaci pracovního programu, pracovních metod a organizačních podmínek ([Upravit](#))

[Nahoru](#)

F. Ostatní

1. Odkazy na další informace a materiály ([Upravit](#))

2. Odkazy (či hypertextové odkazy) na další jazykové verze smlouvy TCA ([Upravit](#)). Další jazykové verze smlouvy TCA by měly být umístěny na webových stránkách.

3. Data smlouvy TCA (této verze)

1. Odesláno k ověření všemi RP pověřením sekretariátu TCA dne:
2. Ověřeno všemi RP dne:
3. Schváleno všemi řídicími orgány dne:

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

4) Společné podmínky pro podání, hodnocení a proceduru přidělení finančních prostředků, které byly dohodnuty mezi řídicími orgány všech členských států.

Všechny členské státy budou:

Synchronizovat své kalendáře hodnocení a udělování grantů takto:

- Den otevření "transnationality window" neboli „okna pro hledání mezinárodních partnerů“ je 1. leden 2005.
- Počáteční den implementace bude záviset na tom, kdy každé RP dokončí přípravu a odešle Smlouvu o národním partnerství (DPA) včetně Smlouvy o mezinárodní spolupráci (TCA) svému řídicímu orgánu.
- RP bude doporučeno, aby poskytla své dokumenty (návrh DPA a TCA) co nejdříve.
- Řídicí orgány posoudí dokumenty do 8 týdnů od jejich přijetí a po poradě s ostatními řídicími orgány, jichž se smlouvy týkají. ŘO předají své poznámky a požadavky na změny navrhované smlouvy TCA co nejdříve.

Podporovat hledání partnerů tím, že pověří národní podpůrné struktury, aby pomáhaly RP v hledání vhodných partnerů.

Umožňovat tvorbu návrhů smluv TCA tím, že zajistí, aby RP jmenovala a pověřila kontaktní článek pro mezinárodní spolupráci.

Umožňovat podání smluv TCA tím, že urč - ve shodě s národními pravidly a praxí - jazyk (jazyky), ve kterém musí být podán návrh a konečná verze smlouvy TCA.

Používat jednotná kritéria pro posuzování smluv TCA. Zejména kritéria kvality a konzistence navrhovaných klíčových částí a jejich návaznosti na příslušnou Smlouvu o národní spolupráci by měla sloužit jako hlavní hodnotící kritéria i jako dohodnutá kritéria pro poznámky a námítky v procesu konzultací.

Vzájemně konzultovat schválení jakékoli smlouvy TCA, aby bylo zajištěno, že všechny ŘO schválí stejnou verzi TCA.

Používat stejný konzultační postup také pro následné významné verze TCA v případech, že se změní buď obsah pracovního programu TCA nebo složení mezinárodního partnerství (připojí se noví partneři, například nějaký přidružený partner nebo RP CIP EQUAL, nebo někteří partneři odpadnou).

Minimalizovat počet partnerů, kteří odstoupí, zejména tím,

- že pro přípravnou fázi (Akci 1) vyberou RP na základě důkladně stanovených kritérií,
- že doporučí RP navazovat mezinárodní partnerství s více než jedním partnerem, ale ne s příliš mnoha,
- že hlavní roli svěří národní podpůrné struktuře, která bude poskytovat rady a pokyny s cílem zajistit vysokou kvalitu smluv DPA a TCA a tím i zajistit, že většina RP (vybraných pro přípravnou fázi) bude potvrzena pro implementační fázi,
- že budou finančně podporovat činnost osamocených RP v přípravné fázi prodloužené nejvýše o tři měsíce, pokud všechna „preventivní“ opatření selžou, a zejména v těchto výjimečných případech:
 - když je schválení TCA nutno pozdržet z důvodu problémů v synchronizaci rozhodování mezi řídicími orgány,
 - když nebyl jeden mezinárodní partner schválen, ale osamocené RP je vysoce kvalifikované a představuje pro řídicí orgán zvláštní zájem.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

8 Finanční plánování

1) Celkový mezinárodní rozpočet

**Příklady možného rozdělení nákladů na společné aktivity mezi RP
- Reciproční systém a systém sdílení nákladů -**

Činnost	Pravidlo přidělení	Rozvojová partnerství		
		RP A	RP B	RP C
Studie o diskriminaci	Reciprocita na základě rovnosti	10	--	--
Sada školení		--	10	--
Společné materiály		--	--	10
nebo				
Modul školení	Reciprocita poměrná 4:5:7	12	--	--
Multimediální produkt		--	15	--
Konference		--	--	18
Publikace		--	--	3
CD-ROM	Sdílení nákladů na základě rovnosti	20	20	20
nebo				
Srovnávací studie trhu práce	Sdílení nákladů poměrné 30:40:30	15	20	15

- Princip reciprocity: Každé RP hradí náklady jedné ze společných činností. Tyto činnosti mohou představovat stejné náklady (reciprocita rovným dílem) nebo různé náklady (poměrná reciprocita). Jedno RP může být finančně odpovědné za více činností než jiná RP.
- Princip sdílení nákladů: Činnost je hrazena všemi zúčastněnými RP. Celkové náklady na činnost mohou být rozděleny mezi RP rovným dílem (sdílení nákladů na základě rovnosti) nebo v dohodnutém poměru (například 40% pro RP B a 30% pro RP A a C) - poměrné sdílení nákladů.

[Zpět k hlavnímu dokumentu](#)

9 Monitorování a hodnocení

- 1) Některé z pracovních cílů, které je možno si stanovit, by měly souviset s:
 - finanční efektivitou (interní – postupy auditu, externí - dodržování požadavků ESF)
 - dosažením cílů mezinárodní spolupráce
 - úrovní uspokojení (např. cílových skupin příjemců), dlouhodobějšími výsledky, adaptací systémů na trhu práce, procesů a politik
 - efektivností (užitečností) mezinárodního partnerství
 - výsledky změn, otázkami komunikace a kampaní rozšiřování
 - posouzením dopadů na regionální a subregionální trh práce a dotčené osoby