



# **STRUČNÝ PRŮVODCE PRINCIPY CIP EQUAL PRO ROZVOJOVÁ PARTNERSTVÍ**

**ČERVENEC 2007**

Tento dokument byl vytvořen národní podpůrnou strukturou ve spolupráci s řídicím orgánem CIP EQUAL. Program Iniciativy Společenství EQUAL je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. Informace o CIP EQUAL jsou k dispozici na <http://www.equalcr.cz>.

## Úvod

Jedinečnost CIP EQUAL je postavena na principech, které zaručují naplnění cíle programu (vývoj a prosazení nástrojů pro boj s nerovnostmi a diskriminací na trhu práce) a přispívají k využití plného potenciálu rozvojových partnerství a jimi vyvíjených produktů. Naplňování principů EQUAL je tedy nezbytným předpokladem pro úspěšnou realizaci pracovních programů jednotlivých RP.

### Principy CIP EQUAL jsou:

- Princip tématický přístup
- Princip partnerství
- Princip společné rozhodování
- Princip gender mainstreaming
- Princip mezinárodní spolupráce
- Princip inovativnost
- Princip mainstreaming

Abyste mohly být principy úspěšně implementovány, je nezbytné, aby byly všemi zúčastněnými partnery plně pochopeny. Zároveň je třeba při jejich implementaci postupovat důsledně. Tato konstatování, která v závěrečné zprávě potvrdila i druhá etapa průběžného hodnocení CIP EQUAL, jsou důvodem, proč Vám příjemcům předkládáme tento stručný průvodce. Ten by Vám měl s ohledem na dosavadní zkušenosti s realizací vašich projektů a programu jako takového znovu osvětlit jednotlivé principy a s ohledem právě na tyto zkušenosti poskytnout praktické rady, jak principy správně naplňovat (kapitola č.1) a v neposlední řadě také jak dostatečně, stručně a přitom výstižně popisovat jejich plnění v monitorovacích zprávách (kapitola č.2). Zároveň tento průvodce obsahuje také přehled odkazů na některé další důležité dokumenty k jednotlivým principům.

## 1 . Jednotlivé principy – klíčové body

### Partnerství

Základní pojetí - sdružení dvou nebo více organizací, které sledují společný cíl a vystupují pod společným projektovým názvem. Proč jsou tvořena partnerství? Výzvy a možnosti dnešního světa v oblasti zaměstnanosti a sociálního zařazení jsou natolik komplikované a komplexní, že je nemožné, aby na ně byla schopna efektivně reagovat jedna organizace a proto je potřeba víceúrovňového integrovaného přístupu - propojení mezi ekonomickým a sociálním sektorem.

### 5 principů úspěšného fungování RP je:

- jednoduchost a účelnost - je proto důležité snažit se o co možná nejjednodušší formy dohod, v rámci kterých jsou jasně stanovena pravidla fungování partnerství a role jednotlivých partnerů
- flexibilita
- srozumitelnost - je potřeba věnovat dostatek času na vyjasnění všech postupů a perspektiv předtím než se začne cokoli podnikat.
- konsenzus - před rozběhnutím jakýchkoliv projektových aktivit musí všichni členové RP souhlasit se společnými cíli a postupy jejich dosažení.
- rovné zacházení - je důležité, aby nebyly potlačeny zájmy členů s nižší vyjednávací silou (z důvodů jejich velikosti, menší zkušenosti atd.)

Rozvojová partnerství by se měla vyvarovat nízkému stupni zařazení některých partnerů do aktivit projektu. Od počátku sestavení partnerství by měla být stanovena komunikační strategie, strategie rozhodování a strategie řešení problémů. Pro správné fungování partnerství je nutná častá komunikace. Důležité je pravidelně se scházet se všemi relevantními osobami v rámci RP a předávat si veškeré relevantní informace. Právě nedostatek informací popřípadě jejich špatná interpretace vede často k nedorozuměním v rámci RP. Důležitá je také pozice osoby, která zprostředkovává kontakt s externími subjekty (například s NPS). Tato osoba by měla být schopna získané informace tlumočit uvnitř RP.

**Interní versus externí komunikace:**

Interní komunikace

- Pravidelná setkání – na řídicí a operativní úrovni
- Telefonické konference
- Internetová platforma
- Workshopy
- E-maily
- Bulletin

Externí komunikace

- Vydávání bulletinů, tiskových zpráv, využívání internetových platforem a internetových stránek, pořádání a účast na seminářích a konferencích
- Budování vztahy s médii — spojení se s místními novinami nebo zaangažování jednoho novináře pro sledování práce RP
- Budování kontaktů a komunikace s oficiálními strukturami
- Vzdělávání se v oblasti informačních otázek
- Budování širší sítě

Příklady dobré praxe:

- Stanovení řídicího výboru, ve kterém má každý partner po jednom zástupci. Všichni zástupci mají stejnou váhu při hlasování.
- Snaha o konsensuální rozhodování.
- Zapojení zástupců cílových skupin do rozhodování (empowerment)
- Analýza a zapracování zpětné vazby ze strany cílových skupin i jednotlivých partnerů do rozhodování a plánování.

① **Více informací získáte na <http://www.equalcr.cz/clanek.php?lg=1&id=7>. Vaší pozornosti doporučujeme:**

- ① Definici principu
- ① Příručka pro řízení rozvojových partnerství
- ① Poučení se ze zkušeností partnerství Iniciativy Společenství EQUAL
- ① Příspěvky ze semináře k implementaci principů

### Společné rozhodování (empowerment)

Tento princip je úzce spjat s principem partnerství. Při zapojení partnerů je důležité vzít na vědomí, že každý partner přináší do partnerství různé dovednosti, kompetence a zdroje. Naslouchejte tedy svým partnerům, kteří vidí celou problematiku pod jinou perspektivou, a mohou tak Vaše partnerství obohatit. Každý partner by měl být zahrnut do společného rozhodování a cítit se jako subjekt, jehož výstupy jsou ostatními posuzovány a přijímány jako přínosné pro projekt. Společné rozhodování znamená, že v rámci jednotlivých rozvojových partnerství musí mít možnost spolurozhodovat všechny zapojené partnerské organizace, včetně zástupců skupin ohrožených nerovnostmi a diskriminací na trhu práce.

Je naprosto nezbytné, aby osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce, nebo organizace, jež je zastupují, byly zapojeny jako partneři nebo další zainteresované subjekty do partnerské práce. Společné rozhodování se také může týkat samotných partnerů, ať již to jsou organizace zastupující osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce, nebo jiný druh dalších zainteresovaných organizací. Partnerství, která rozvíjejí kreativní vztahy se zainteresovanými subjekty prostřednictvím dialogu a diskuse, budou velmi pravděpodobně při prosazování procesu společného rozhodování neúspěšnější.

Zároveň je důležité mít otevřenou a transparentní strukturu a styl komunikace, jenž povzbuzuje osoby, které jsou znevýhodněny na trhu práce, aby se zapojily do práce RP.

RP by měla nalézt účinný nástroj pro hodnocení míry „společného rozhodování“ konečných uživatelů/cílových skupin. Doporučuje se používat tzv. „beneficiary survey“, nebo-li průzkum konečných uživatelů zaměřený na měření měkkých výstupů. V monitorovací zprávě lze takto získané informace použít pro doložení naplňování principu společného rozhodování.

## Gender mainstreaming

Gender Mainstreaming je především PROCES. Když je realizován efektivně, stává se součástí každodenní práce a myšlení. Gender mainstreaming je aktivní proces, jehož cílem je omezit diskriminaci jednoho pohlaví.

Základní příčina nerovnosti spočívá ve společenském uspořádání, institucích, hodnotách a názorech, které vytvářejí a udržují nerovnováhu mezi ženami a muži. Otázkou není, jak „zapojit“ ženy do jednotlivých procesů, ale jak tyto procesy upravit tak, aby vytvořily prostor pro rovné zapojení žen i mužů. Nezapomínejte: Do gender mainstreamingu by neměly být zapojeny jen ženy a muži z něj vyloučení. Gender mainstreaming naopak znamená, že řešení existujících nerovností by měli hledat společně ženy i muži.

### **Gender mainstreaming není:**

- Výhradně ženskou otázkou
- Ani není pouze:
  - o snadnějším přístupu či vyrovnávání statistik
  - o dobře napsaných prohlášeních
  - o obviňování kohokoliv ze stávajících nerovností
  - o tom, že činnost v tomto směru vyvíjejí pouze ženy
  - o tom, že z gender mainstreamingu mají prospěch pouze ženy
  - o zrušení či nahrazení specifických genderových politik a projektů zaměřených buď na ženy, nebo na muže

Je důležité, aby Vaše organizace a všichni Vaši partneři sdíleli společné chápání gender mainstreamingu a aby měli stejnou vizi toho, čeho chcete ve Vašem rozvojovém partnerství dosáhnout. Jedním z prvních kroků je proto definice tohoto cíle (cílů).

„Je nutné, aby genderovou rovnost podporoval nejenom příjemce, ale všichni partneři v RP. Musíte prokazovat, jak se Vaše RP staví ve všech oblastech svého působení na stranu rovnoprávnosti. Vysvětlovat důsledky tohoto rozhodnutí všem Vaším spolupracovníkům, včetně dobrovolníků, Vaším partnerům, zainteresovaným osobám a účastníkům. Zajistit, aby genderová rovnost jasně figurovala ve všech Vašich setkáních s partnery a aby bylo možno sledovat pokrok a provádět vhodné změny.“

V rámci projektu je nutné se na genderové hledisko dívat ze dvou pohledů 1) ve vztahu k cílovým skupinám – dopad realizovaných aktivit a nástrojů a 2) v rámci rozvojového partnerství.

Dle evaluace CIP EQUAL lze s cílem zajistit řádnou implementaci principu gender mainstreaming doporučit provádění sebehodnocení tak, aby byly nalezeny odpovědi na následující základní otázky:

- Co by se mělo pro gender mainstreaming dělat?
- Co se v současné době děje na všech úrovních projektu a proč to tak je?
- Co by se mělo změnit a jak?

Dále by každé RP mělo ověřit naplňování gender mainstreamingu u všech partnerů a také u jednotlivých projektových aktivit.

### ① **Více informací získáte na [www.equalcr.cz](http://www.equalcr.cz). Vaší pozornosti doporučujeme:**

- ① Příručka „Gender mainstreaming“
- ① Příspěvky ze semináře k gender mainstreamingu

### ① **Na <http://www.mpsv.cz/cs/949> můžete dále využít příručky:**

- ① ESF – Rovnost žen a mužů v projektových přihláškách
- ① Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů
- ① Příručka na cestě k rovnosti žen a mužů
- ① Rovné příležitosti pro ženy a muže - nedílná součást české politiky na cestě do Evropské unie

## Mezinárodní spolupráce

Hlavními cíli mezinárodní spolupráce jsou společný vývoj inovativních produktů a vzájemné učení se skrze předávání know-how a osvědčených postupů (good practice) a to jednak mezi jednotlivými RP a jednak mezi jednotlivými členskými státy.

Mezinárodní spolupráce může probíhat několika způsoby a je pouze na RP jakým způsobem budou tento princip uskutečňovat:

- Výměnné návštěvy expertů a pracovníků – cíle návštěv by měly být předem specifikovány a měly by obsahovat konzultace či společné akce, např. semináře.
- Paralelní spolupráce na tvorbě inovativních přístupů – partneři paralelně pracují na vytvoření obdobného produktu, kdy partneři zodpovídají za své konkrétní koncepty. Rozsah přenosu výstupů mezinárodní spolupráce záleží na kompatibilitě prací jednotlivých partnerů.
- Přenos a adaptace vyzkoušených přístupů do nové země/regionu a jejich odzkoušení a implementace v novém prostředí.
- Společná tvorba inovativních přístupů – jednotlivé úlohy jsou rozděleny mezi partnery pro naplnění společného cíle.

Mezinárodní spolupráce má výhody jak krátkodobé (operativní) tak i dlouhodobé (strategické).

### **Krátkodobé – operativní výhody**

- Otevření přístupu k novým myšlenkám a širší diskusi o vlastních nápadech.
- Podněcování k využití mezinárodních zkušeností a expertíz k testování a zdokonalování existujících kurzů, materiálů a metodik a k vývoji nových produktů.
- Poskytnutí širší možnosti výběru nových sociálních partnerů, politických spojenců a odborných spolupracovníků.
- Podpora získávání nových dovedností a schopností.
- Nabídka širší platformy k experimentům v oblastech společného zájmu.
- Rozšíření vzájemných kontaktů.

### **Dlouhodobé – strategické výhody**

- Vybudování zahraničních kontaktů otevírá možnosti pro budoucí spolupráci a dodává pracovním plánům evropský rozměr.
- Příležitost k porovnání přístupů k politice trhu práce a k samotné praxi na pracovním trhu s ostatními členskými státy.
- 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 znalost a chápání vývoje relevantních evropských politik.
- Dochází k vzájemnému kulturnímu obohacení.

Vždy dbejte na to, aby získané informace byly dále šířeny. Rozvojová partnerství by měla klást důraz na šíření podstatných informací a zkušeností z mezinárodní spolupráce všem partnerským organizacím, lokálním aktérům a institucím a všem dalším zainteresovaným osobám. Informace by měly být sdíleny v rámci pracovních jednání RP, publikovány na webových stránkách a prezentovány v rámci NTS, pokud je zde společný zájem apod.

Mezinárodní spolupráci lze zároveň využít k evaluaci RP a nebo k ověření inovativních produktů. Mnoho zahraničních RP se již účastnilo prvního kola Iniciativy Společenství EQUAL a mohou tak mít dobré zkušenosti s různými způsoby hodnocení a validace inovací a dobré praxe. Zahraniční partnery lze zapojit do samotného procesu validace nebo je lze využít jako zdroj informací pro nastavení vlastních postupů.

Rozvojová partnerství by měla zajistit (externí) zhodnocení/evaluaci mezinárodní spolupráce. Kromě toho by RP měla provést také vlastní sebe-hodnocení/sebe-evaluaci, což jim bylo doporučeno v rámci evaluace CIP EQUAL. V rámci hodnocení či sebe-hodnocení by se RP měla zaměřit na:

- Kvalitu - účinnost (vztah mezi vstupy a výstupy)
- Účelnost - výsledky ve vztahu k cílům
- Přidanou hodnotu - přínosy a produkty, které byly vytvořeny
- Dopady - hodnota, kterou přinese mezinárodní spolupráce

① **Více informací získáte na [www.equalcr.cz](http://www.equalcr.cz). Vaší pozornosti doporučujeme:**

- ① Průvodce mezinárodní spoluprací Iniciativy Společenství Equal
- ① Informace ze semináře k implementaci principů

## Inovativnost a Mainstreaming

☑ ***Klíčové pro úspěšnou implementaci principu inovativnost je postupovat v souladu s níže uvedeným desaterem koncipování a řízení inovativního projektu:***

1. Provedení výzkumu a analýzy.
2. Stanovení cílů.
3. Vytvoření/realizace pracovního programu.
4. Definování/měření indikátorů úspěšnosti (performance indicators).
5. Plánování/tvorba inovativních prvků.
6. Testování a ověřování (validace) inovace.
7. Úprava/modifikace inovativních prvků.
8. Plánování a prosazování inovačního přístupu (mainstreaming).
9. Průběžné sebehodnocení.
10. Závěrečné/ex-post hodnocení.

Důležitými body jsou zde zejména testování a ověřování inovace, modifikace inovativních prvků a sebehodnocení, na základě kterých RP zjistí informace ohledně kvality inovativního produktu a může podniknout kroky s cílem jeho kvalitu zvýšit.

Vyvinuté inovativní produkty je následně nutné šířit a prosazovat do relevantní praxe a politik. Transfer inovativních řešení může probíhat různými způsoby:

- uvnitř RP nebo mezi národními a mezinárodními partnery
- některé organizace mohou akceptovat a využít přenositelné výsledky
- využitím produktu dalšími cílovými skupinami
- širokou adaptací a využitím řešení na úrovni institucí lokálních, regionálních a národních jako součást politiky (nejužitečnější transfer)

Dle závěrů evaluace CIP EQUAL lze tedy doporučit :

- Aby se RP věnovala systematictější objektivnímu hodnocení inovativnosti produktů (zejména procesu tvorby prvku, zjištění kvality, účinnosti atd.) a aby bylo prováděno srovnání aktivit RP s tím, co se děje v rámci ČR.
- Aby RP v rámci mainstreamingu RP více působila na tvůrce politik (včetně politické reprezentace na všech úrovních), aby v příslušných zákonech a předpisech prosadili žádoucí změny.
- Vzhledem k tomu, že mnoho plánovaných inovativních aktivit souvisí s lokálními a regionálními potřebami, je vhodné zvážit vytvoření regionální mainstreamingové sítě.
- RP by mělo rozlišovat „diseminaci“ a „mainstreaming“. Přičemž „pouhé“ diseminace produktu např. prostřednictvím konferencí, publikací apod. nestačí. RP by se měla snažit o prosazení inovativních produktů do relevantních politik a praxe působením na a zapojením klíčových aktérů v dané oblasti.

## 2. Jak reportovat naplňování principů v TZ

V rámci technických monitorovacích zpráv je příjemce povinen v bodě 9) podat stručný popis naplňování principů Iniciativy Společenství EQUAL (tj. inovativnost, společné rozhodování, mainstreaming a gender mainstreaming) za dané období, a to dohromady za příjemce a partnery, u principu gender mainstreaming pak popsat jeho naplňování zvlášť za každého partnera.

Během sledovaného období se naplňování principů oproti minulému období často příliš nemění. Z tohoto důvodu je dobré uvádět, jako v případě indikátorů, „kumulativní hodnoty“, tedy jakým způsobem se Vám daří od začátku projektu naplňovat dané principy a popis vždy aktualizovat o změny ve sledovaném období. Popis by měl být konkrétní a obsahovat nejdůležitější pokroky a úspěchy. Je nedostačující uvádět strohá tvrzení typu „princip je plněn“, „v projektu pracují muži i ženy“, „snažíme se zavádět nové postupy“. Je nutné více konkrétně popsat jakým způsobem a v čem spočívá u Vašeho projektu naplňování těchto principů. Je nezbytné uvádět doložitelné skutečnosti. Z popisu by mělo být jednoznačně pochopitelné jakým způsobem, kdy a kým je každý princip plněn/neplněn a případně by zde měly být uvedeny informace jaké jsou plánovány další postupy v případě problémů s implementací některého z principů.

### Inovativnost

Popis plnění tohoto principu sestavte v návaznosti na výše uvedené desatero koncipování a řízení inovativního projektu. Je vhodné uvádět výsledky testování a provedené modifikace produktu. Na základě popisu principu inovativnosti v monitorovací zprávě by měl hodnotitel nalézt odpovědi na tyto základní otázky:

- V čem je vyvíjený produkt odlišný od produktů dostupných na trhu?
- Přináší Váš produkt zlepšení oproti dostupným produktům a o jaké zlepšení se jedná?
- Odpovídá produkt situaci na trhu a splňuje potřeby cílové skupiny?
- Jakým způsobem byl inovativní produkt otestován a jaké byly provedeny modifikace?

### Mainstreaming

Při popisu tohoto principu je nutné vzít v potaz komplexnost celého principu. Proto je nutné detailně popsat jak jsou jednotlivé fáze tohoto principu plněny. Níže je uveden souhrn možných otázek, které by Vás mohly dovést k pochopení jak detailní by měl být popis plnění tohoto principu:

- Proběhlo ve sledovaném období hodnocení mainstreamingové strategie RP? Jak probíhá její plnění? Byla mainstreamingová strategie RP ve sledovaném období modifikována a v čem?
- Jaké kroky jsou podnikány pro zajištění úspěšného mainstreamingu? Příklady mohou být např. budování databáze kontaktů, využívání medií, zapojování osob, které mají přístup k tvůrcům politik a k těm, kteří rozhodují, monitorování legislativy apod.
- Jak jsou plněny hlavní etapy mainstreamingu – ověřování (validace), diseminace (šíření) a přenos?
- Jakým způsobem probíhá validace (ověřování) výstupů projektu?
- Jaký typ informací byl zpřístupněn a jakým způsobem? Je šíření dobrých zkušeností prováděno systematicky?
- Účastní se RP aktivně jednání NTS? Jaké jsou přínosy?
- Jak bylo zajištěno měření účinnosti prováděného šíření a mainstreamingu?

### Společné rozhodování

Při popisu plnění tohoto principu, který je úzce provázán s principem partnerství, je vhodné odpovědět např. na níže uvedené otázky a to v dostatečném detailu, aby osoba, která není do projektu přímo zapojena, byla schopna na základě popisu pochopit jak je princip naplňován:

- Jaké je složení partnerství?
- Jaký styl komunikace a řízení byl zaveden?
- Jaké způsoby komunikace a spolupráce byly stanoveny při řešení problémů a přijímání rozhodnutí?
- Jaké rozhodnutí se v rámci RP uplatňují?
- Kdo se účastní jednání např. pracovních skupin, řídicí rady/výboru apod.?
- Jaké mají jednotliví partneři možnosti při rozhodování v rámci projektu?
- Je zapojena do aktivit projektu i primární cílová skupina, a to jak do řídicího procesu tak do samotné tvorby výstupů? Pokud ano, jakým způsobem je zapojena – možnosti jsou např.: účastní se jednání řídicí rady, pracovních skupin, spolupracuje na tvorbě projektových výstupů/nástrojů, poskytuje zpětnou vazbu na vytvořené návrhy nástrojů/výstupů, je zapojena do procesu diseminace a mainstreamingu – účastní se prezentací apod.
- Jak bylo sledováno/měřeno zapojení cílových skupin?

## Gender mainstreaming

Jak bylo uvedeno výše, gender mainstreaming se v rámci CIP EQUAL vztahuje na 2 úrovně – cílové skupiny a samotná RP. Při popisu plnění tohoto principu je vhodné popsat plnění principu u obou úrovní. Odpovědi na níže uvedené otázky by měly vést k popsání naplňování principu. Uvedení odpovědí ANO/NE není dostačujícím popisem. Pokud na některou z níže uvedených otázek odpovíte ano, je nutné přidat popis jakým způsobem:

1) gender mainstreaming ve vztahu k cílovým skupinám:

- Analyzujete kolik žen a kolik mužů využívá Vámi nabízených služeb nebo kolik z nich se účastní Vašich aktivit na každé jednotlivé úrovni?
- Jak přistupujete k principu rovného zacházení ve vztahu k cílovým skupinám?
- Máte k dispozici opatření, která uznávají a respektují odlišné potřeby vašich cílových skupin a uspokojují je? Jak tyto jejich specifické potřeby zjišťujete a jak je řešíte?

2) gender mainstreaming v rámci RP

- Kolik je mezi zaměstnanci Vaší organizace žen a kolik mužů a na jaké úrovni a v jakých oblastech odpovědnosti?
- Je jedním z požadavků přijetí do zaměstnání schopnost chápat otázky genderové rovnosti?
- Poskytujete nově přijatým zaměstnancům, kteří dříve nezískali potřebné znalosti, odborné školení v oblasti genderových otázek?
- Nabízíte zaměstnancům – ženám i mužům - možnosti flexibilního uspořádání pracovního úvazku? Kolik z nich této možnosti využívá?
- Navázali jste partnerství s organizacemi zabývajícími se rovnoprávností, s cílem zvýšit vědomosti a odborné znalosti o strategiích rovnosti?
- Jsou cíle zohledňování genderového přístupu zahrnuty do všeobecného hodnocení výkonů zaměstnanců?

Dobré příklady plnění principu gender mainstreamingu jsou např.:

- Proškolení zaměstnanců v principech gender mainstreamingu
- Zaručení a doložení rovného postavení žen a mužů v pracovní skupině
- Vytvoření samostatné pracovní skupiny pro problematiku genderové rovnosti a mainstreamingu
- Odpovídající podíl žen a mužů ve vedoucích funkcích projektů

- Důraz na rovné postavení a účast žen a mužů v aktivitách pro cílové skupiny