

GUÍA DE TRANSNACIONALIDAD

ÍNDICE

1	La iniciativa comunitaria EQUAL
2	Transnacionalidad
3	Temas seleccionados por los Estados miembros
4	Preparación de la transnacionalidad
5	Búsqueda de socios transnacionales
6	Entidades asociadas
7	Primeros pasos para establecer un acuerdo transnacional
8	Planificación financiera de la cooperación transnacional
9	Seguimiento y evaluación de la transnacionalidad
10	Recomendaciones para el desarrollo de una cooperación transnacional
11	Conclusión de un acuerdo de cooperación transnacional
12	FSE/EQUAL – Direcciones de contacto

La *Guía EQUAL de Transnacionalidad* ha sido elaborada por un Grupo de Trabajo formado por expertos de diferentes Estados miembros y representantes de la Comisión Europea, y con el apoyo del Prof. Gareth Hughes como consultor externo.

© Comisión Europea, 2001

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento citando la procedencia.

Una versión electrónica de esta guía -en inglés- está disponible en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

Los contenidos de esta publicación no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión Europea.

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el primero de ellos.

1

La iniciativa comunitaria EQUAL

Introducción

EQUAL es una iniciativa comunitaria que se desarrollará durante el período 2000-2006 y que ha sido diseñada teniendo en cuenta las lecciones aprendidas con los programas precedentes, ADAPT y EMPLEO (1994-99).

En particular, EQUAL tiene como objetivo fomentar el **intercambio transnacional de buenas prácticas** desarrolladas, probadas y validadas, a escala local o nacional, mediante nuevas estrategias de actuación. Las estrategias propuestas deberán estar vinculadas a las prioridades establecidas en el Plan de Acción Nacional para el Empleo (PNAE) de cada Estado miembro y su finalidad ha de ser desarrollar enfoques innovadores para la aplicación de políticas de mercado de trabajo, de formación y de inclusión social, que a la vez se beneficien de los progresos en el desarrollo de políticas innovadoras realizados en otros Estados miembros.

Esta iniciativa comunitaria se inscribe en el marco general de la [Estrategia Europea para el Empleo](#) y su objetivo es promover nuevas maneras de combatir todas las formas de discriminación y desigualdad presentes en el mercado de trabajo y contemplar asimismo la integración social y profesional de los solicitantes de asilo.

La iniciativa EQUAL y sus seis principios

1. Un enfoque temático

La iniciativa EQUAL adopta un **enfoque temático** vinculado a los cuatro pilares de la Estrategia Europea para el Empleo, con apartado adicional relativo a la integración de los solicitantes de asilo. Sobre esta base se han establecido nueve [áreas temáticas](#) en las que los Estados miembros consideran que la cooperación transnacional en el marco EQUAL podría ayudarles a mejorar la aplicación de sus políticas nacionales.

2. Innovación

EQUAL se ha diseñado con la finalidad de poner a prueba, desarrollar y validar **enfoques innovadores** con respecto a la elaboración y aplicación de políticas a escala local, nacional y europea, e integrar en dichas políticas y en la práctica las soluciones más eficaces, incluyendo la transferencia de metodologías y enfoques desarrollados en otros lugares. La innovación puede consistir en la incorporación de elementos nuevos (en el contexto nacional), una nueva combinación de los existentes o un cambio significativo en los modos y medios de actuación.

La **innovación** puede adoptar diversas formas. Por ejemplo, se pueden distinguir innovaciones

- *relativas al proceso*, en cuyo caso la cooperación transnacional se centrará en la puesta a prueba y la adopción de nuevos métodos, nuevos instrumentos o nuevos enfoques

- *relativas al objetivo*, en cuyo caso la cooperación transnacional tendrá como finalidad formular nuevos objetivos, desarrollar nuevas cualificaciones, o abrir oportunidades de empleo en nuevos ámbitos
- *relativas al contexto*, en cuyo caso la cooperación transnacional tendrá como finalidad contribuir al desarrollo de los sistemas del mercado de trabajo y a la adaptación de las estructuras institucionales.

3. Cooperación

EQUAL se propone traducir la estrategia europea para el empleo en acciones a escala local y regional y en ámbitos de problemas específicos, comunes a varias regiones. EQUAL cofinanciará actividades desarrolladas por asociaciones estratégicas, denominadas agrupaciones de desarrollo (ADs), que actuarán en el contexto de sus áreas temáticas.

Las agrupaciones de desarrollo:

- reunirán en la fase inicial de diseño de la estrategia a todos los agentes interesados en desarrollar un **enfoque integrado** para abordar los problemas, mediante el trabajo conjunto para identificar sus causas, la suma de esfuerzos y recursos, y la puesta en práctica de soluciones innovadoras a los problemas comunes
- basarán su trabajo en una **estrategia** coherente que recoja su punto de vista sobre la naturaleza y las causas de la discriminación y la exclusión, las barreras que habrá que superar, los planteamientos y objetivos comunes, las aportaciones de cada uno de los socios y la metodología de seguimiento y evaluación de las actividades que se desarrollen
- deberán ser **integradoras** y garantizar la participación de todos los agentes pertinentes, grandes y pequeños, tales como: autoridades públicas, servicio público de empleo, ONGs, sector empresarial (en particular, las PYME) e interlocutores sociales. La participación de las autoridades locales y/o regionales es importante para garantizar la coherencia entre las actividades previstas y las necesidades de desarrollo del territorio
- podrán ser de dos tipos: las que operan en un territorio determinado se denominan **agrupaciones de desarrollo geográficas**; las **agrupaciones de desarrollo sectoriales** se concentran, en cambio, en un sector económico concreto, o en las causas de discriminación que afectan a diversos colectivos, independientemente de la zona geográfica de intervención.

4. Capacitación

La capacitación es un elemento fundamental de la concepción de las AD. Significa que:

- todos los miembros de una AD deberán tener la oportunidad de contribuir al desarrollo de las actuaciones, enriquecerse con sus resultados e intervenir en la toma de decisiones
- las ADs deberán promover la movilización de los recursos comunes, el desarrollo de las cualificaciones necesarias para intervenir activamente, y la participación y la cooperación de todas las partes interesadas desde la primera fase de definición de la estrategia de la AD. Por tanto, el funcionamiento interno de la AD deberá ser abierto y transparente.

5. Transferencia a las políticas generales

La iniciativa EQUAL se propone influir sobre las políticas locales, nacionales e incluso europeas relativas al empleo y modificarlas a través de la **difusión** de soluciones innovadoras y su integración en las políticas y en la práctica (generalización). Este proceso supone la identificación del elemento innovador y del enfoque que permitieron lograr los resultados, su difusión, validación y transferencia. Más concretamente, la transferencia define también la fase de transmisión y

asunción por parte de otros agentes de los resultados, enfoques y elementos clave elaborados por una o más ADs. A fin de lograr la máxima repercusión, los Estados miembros establecerán mecanismos eficaces de evaluación y comparación de los resultados de todas las ADs, y de difusión a todos los niveles de las buenas prácticas en los Estados miembros de la Unión Europea. Esto requiere que al diseñar los programas de trabajo las ADs tengan en cuenta la transferencia tanto horizontal como vertical:

La *difusión y transferencia horizontales* de las buenas prácticas designan el intercambio amplio de experiencias entre los principales agentes y promotores que trabajan en problemas comunes o similares, así como su transmisión a otras organizaciones activas en los ámbitos pertinentes a escala regional, nacional y europea.

La *difusión y transferencia verticales* de las buenas prácticas se realizan por medio de la creación de redes con los responsables políticos y profesionales sociales capaces de influir sobre la modificación de sistemas, políticas y prácticas (regionales, nacionales o europeas), en el ámbito institucional, normativo, político o administrativo.

La difusión está asociada a un efecto multiplicador y supone la comunicación a otras organizaciones e instituciones de cuanto se ha aprendido, descubierto y desarrollado, a la vez que se hace tomar conciencia a otros agentes sobre los resultados y las lecciones aprendidas, permitiendo así que éstos puedan beneficiarse de los frutos de la actividad de una AD. La transferencia va un paso más allá y designa el proceso de incorporación de los resultados logrados por las ADs en las políticas y prácticas generales.

6. Transnacionalidad

La **transnacionalidad** es un elemento esencial de la iniciativa EQUAL que tiene por objeto fomentar la transferencia, entre agrupaciones y entre Estados miembros, de la experiencia adquirida y las buenas prácticas desarrolladas. La cooperación transnacional aporta un auténtico *valor añadido al desarrollo de políticas* de ámbito nacional y europeo, puesto que permite compartir los resultados de las acciones innovadoras desarrolladas por las ADs a escala nacional. La iniciativa EQUAL se ha diseñado específicamente con el fin de fomentar y promover una cooperación y asociación transnacional eficaces.

EQUAL cofinancia actividades en el marco de **tres acciones**:

Acción 1: Constitución de las agrupaciones de desarrollo y consolidación de sus respectivos programas nacionales y transnacionales de trabajo. Una vez completada esta fase (de aproximadamente 6 meses), cada AD deberá poder presentar una estrategia común en forma de un **acuerdo de agrupación de desarrollo** y habrá establecido asimismo un **acuerdo de cooperación transnacional** con, como mínimo, un socio de otro Estado miembro con el que se proponga desarrollar una cooperación a escala transnacional.

Acción 2: Ejecución del programa de trabajo (nacional y transnacional) durante un período de dos años.

Acción 3: Creación de redes temáticas, difusión de buenas prácticas y repercusión en la política nacional. La participación en esta acción es obligatoria para todas las ADs y se organizará bajo la responsabilidad de la autoridad de gestión del Estado miembro. La Comisión Europea organizará, por su parte, la dimensión transnacional de las redes y estructuras de transferencia nacionales.

Por consiguiente, la cooperación transnacional en el marco de EQUAL estará organizada en tres niveles:

- **Entre asociaciones de desarrollo**

La cooperación transnacional vinculará a ADs de varios Estados miembros. Para que ésta pueda lograr resultados es necesario que las ADs compartan un planteamiento común sobre

el modo de abordar problemas concretos, se propongan impulsar estrategias, enfoques y objetivos similares y/o complementarios, y acuerden una línea de actuación conjunta.

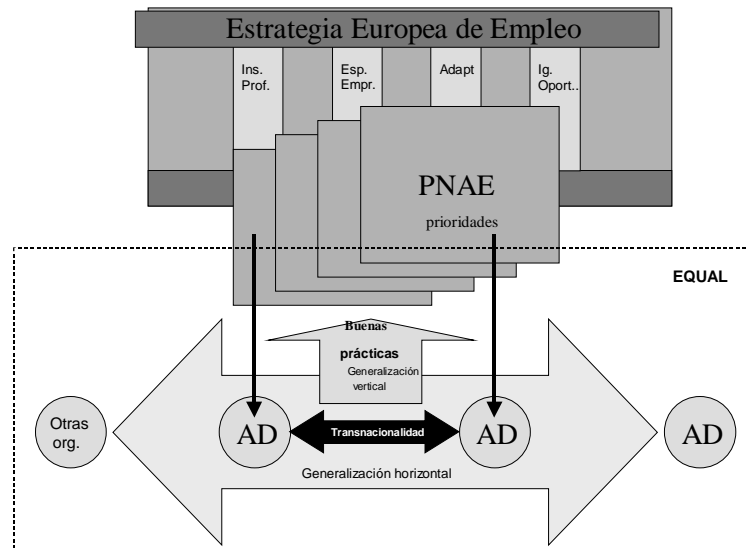
- **Entre redes temáticas nacionales de agrupaciones de desarrollo**

Las ADs validarán, difundirán y transferirán sus resultados a través de redes temáticas, no sólo de ámbito nacional, sino también a escala europea. La Comisión Europea coordinará las plataformas de cooperación a este último nivel a fin de facilitar:

- una revisión temática de los enfoques estratégicos y de los resultados alcanzados
- la identificación de las buenas prácticas, que deberán quedar reflejadas en los planes nacionales de acción para el empleo (PNAE) y para la inclusión social
- la difusión de las buenas prácticas a través de foros de debate de ámbito europeo

- **Entre las autoridades nacionales y los agentes clave a escala de la UE**

En los respectivos programas de la iniciativa comunitaria (PIC), las autoridades de gestión se comprometen a impulsar una estrecha colaboración y el aprendizaje mutuo. Esto se llevará a cabo en el marco de grupos y encuentros de trabajo coordinados por la Comisión Europea y a través de la cooperación directa entre los Estados miembros. En este último caso, se invitará a participar a otros agentes a escala nacional.



¿En qué se distingue EQUAL de las iniciativas ADAPT y EMPLEO?

En el marco de la iniciativa EQUAL se han introducido [mecanismos](#) diseñados específicamente para incrementar la eficacia de la cooperación transnacional entre ADs y el valor añadido que ésta genere a través de la repercusión en las políticas generales. En este sentido, en las iniciativas ADAPT y EMPLEO, en determinados casos, se llegaron a dar cooperaciones transnacionales simplemente porque era una condición para su financiación, por lo que algunos proyectos carecieron de una idea inicial clara sobre lo que la transnacionalidad suponía y, en consecuencia, sus expectativas tendieron a ser limitadas, reduciéndose su actividad transnacional al intercambio de información y experiencias. A pesar de ello, la evaluación de las iniciativas ADAPT y EMPLEO mostró que, en la práctica, la transnacionalidad fue un aspecto muy valorado y aportó grandes beneficios, incluyendo determinadas repercusiones en el desarrollo de las políticas nacionales y europeas.

En consecuencia, la transnacionalidad es considerada en EQUAL un elemento aún más importante, ya que no bastará con que los socios transnacionales aborden un problema análogo o compartan los mismos objetivos generales sino que la transnacionalidad en el marco de EQUAL debe asentarse, preferentemente, en la misma **área temática**. Por lo tanto, los socios transnacionales deben, en la medida de lo posible, coincidir en el área elegida y contribuir a la

consecución de resultados conjuntos dentro de dicho contexto temático. Para ello, en EQUAL los participantes disponen de más tiempo y recursos para establecer una cooperación transnacional de este tipo, con objeto de acordar un plan de trabajo y unas actividades comunes. Del mismo modo, las expectativas son también mayores.

¿En qué se distingue la transnacionalidad en el marco de EQUAL con respecto a otros programas de la UE?

- EQUAL exige un enfoque nacional y transnacional conjunto de los programas de trabajo, mientras que los programas con cargo a los Fondos estructurales (FEDER y FSE) no requieren habitualmente (o no admiten, como norma) un tratamiento transnacional.
- EQUAL permite la elección de los socios transnacionales de manera relativamente discrecional, mientras que la iniciativa INTERREG limita la cooperación transnacional a las acciones transfronterizas.
- A diferencia de EQUAL, que promueve la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para potenciar los logros en materia de creación de empleo, el V Programa Marco se basa en la investigación y el desarrollo tecnológico exclusivamente por medio de la colaboración transnacional.
- A diferencia de EQUAL, en el que las Asociaciones Transnacionales aportan al programa de trabajo una financiación proveniente de la asignación nacional a la Iniciativa, los proyectos en el contexto del programa LEONARDO tienen que ser proyectos concebidos desde un primer momento como proyectos transnacionales con un organismo promotor que actúa como contratista (recibe los fondos directamente) y es el responsable de gestionar las actividades.
- A diferencia de la mayoría de los demás programas de la UE, que requieren cooperación entre proyectos individuales, EQUAL fomenta y promueve la colaboración transnacional entre ADs con la participación de una multiplicidad de agentes y con diversos niveles de actuación.
- A diferencia de otros muchos programas de la UE, EQUAL admite la posibilidad de establecer una cooperación con asociaciones financiadas en el marco de los programas PHARE, TACIS o MEDA.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el segundo de ellos.

2

Transnacionalidad

Los principios inspiradores de la transnacionalidad

La construcción de Europa y la elaboración de soluciones comunes para los problemas europeos requiere la cooperación entre personas, organizaciones e instituciones de los Estados miembros, el aprendizaje mutuo y el desarrollo conjunto de nuevas actividades, prácticas y métodos. Por eso, la transnacionalidad es un elemento esencial de la iniciativa EQUAL.

No es fácil lograr una cooperación transnacional verdaderamente eficaz y productiva. Requiere tiempo, esfuerzo, compromiso, recursos, confianza, buena voluntad, una disposición a mantener una actitud abierta para aprender de los demás, y una idea clara de lo que se pretende conseguir. No obstante, a pesar de los obstáculos, dificultades y retos que supone, los beneficios merecen la pena. El diseño de la iniciativa EQUAL reconoce estos problemas y por ello han incorporado [mecanismos e instrumentos específicos](#) a fin de ayudar a los participantes a superarlos.

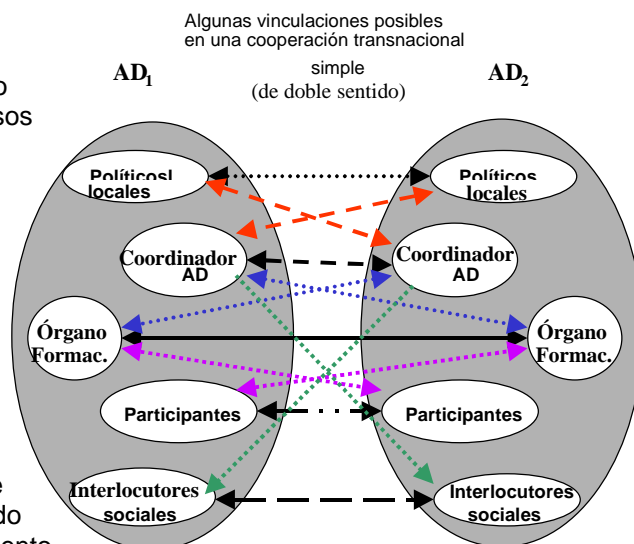
EQUAL se ha diseñado con vistas a generar un **valor añadido** a través de la cooperación transnacional a diversos niveles, basándose en la convicción de que es posible aprender unos de otros.

El intercambio de experiencias y el trabajo conjunto desarrollado en el seno de las agrupaciones de desarrollo pueden llevarse a cabo en niveles diferentes, entre diversos tipos de agentes, en el marco de un plan de trabajo previamente acordado o bien a través de procedimientos informales, y entre [organizaciones o individuos que cumplen diferentes papeles en las ADs participantes](#). Estos actores participarán en la cooperación transnacional de diferente manera y con distinta intensidad, y cada uno contribuirá y obtendrá de la experiencia algo distinto y en grado diverso.

En una cooperación transnacional no puede nunca darse por sentado que ésta vaya a tener lugar de manera espontánea por el mero hecho de haberse firmado un acuerdo de cooperación. Su buen funcionamiento requiere una planificación atenta, una buena organización y una gestión eficaz.

La iniciativa comunitaria EQUAL se propone fomentar el **intercambio transnacional de buenas prácticas**, desarrolladas y probadas a escala local o nacional, mediante estrategias de acción innovadoras. Sin embargo, en el marco de EQUAL la cooperación transnacional no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para:

- obtener una percepción más clara de las causas y las formas de discriminación, desigualdad y exclusión del mercado de trabajo



- diseñar y mejorar estrategias y acciones teniendo en cuenta las experiencias habidas en otros Estados miembros (tanto a escala nacional como en el contexto de las propias agrupaciones de desarrollo)
- mantenerse al corriente de las tendencias más recientes y significativas en las políticas y prácticas pertinentes
- dar credibilidad al trabajo desarrollado por las ADs ante los líderes de opinión y responsables políticos
- reforzar el ámbito de la validación, difusión y transferencia a las políticas generales

Las actividades a través de las que es posible desarrollar la cooperación internacional pueden diferenciarse según los objetivos y el contenido de la cooperación entre ADs, socios, coordinadores de proyectos o participantes en actividades concretas. Una clasificación frecuente distingue cinco modelos de cooperación transnacional, que se pueden describir como sigue:

- | | |
|---|---|
| 1. <u>Intercambio de información y experiencias:</u> | Familiarización con las respectivas ideas, estrategias y actividades |
| 2. <u>Desarrollo paralelo de enfoques innovadores:</u> | Experimentación en marcos de condiciones distintos |
| 3. <u>Importación, exportación o adopción de nuevos enfoques:</u> | Adaptación a la propia situación de los enfoques ya probados en otros lugares |
| 4. <u>Desarrollo conjunto de productos o sistemas:</u> | División de tareas con un objetivo común |
| 5. <u>Aprendizaje organizado:</u> | Intercambio de personal en prácticas, formadores, agentes principales y otros |

Dado que la transnacionalidad es un proceso dinámico, estos modelos no deben considerarse mutuamente excluyentes. Una cooperación transnacional puede pasar con el tiempo de un modelo de cooperación a otro, a medida que se vaya desarrollando y madurando la relación. Además, dentro de una AD, diferentes agentes pueden desarrollar diferentes tipos de cooperación (basada en modelos distintos). Por ejemplo, los políticos locales pueden establecer una cooperación transnacional al nivel del modelo 1, mientras que el socio coordinador de la AD y otros miembros pueden trabajar con los socios transnacionales al nivel del modelo 4.

Cabe recordar que la iniciativa EQUAL tiene grandes expectativas en cuanto a los resultados de la cooperación transnacional. Por lo tanto, conviene proponerse ir mucho más allá del intercambio de información y experiencias con los socios de otros Estados miembros (modelos 1 y 2). Para obtener un auténtico valor añadido, se deberá:

- tener una idea clara del problema (los problemas) que se propone resolver y la gama de posibles soluciones
- establecer unos objetivos ambiciosos (pero potencialmente asequibles) que puedan mejorarse mediante la cooperación transnacional y que puedan convertirse en objetivos comunes a sus socios transnacionales
- estudiar atentamente los posibles métodos e instrumentos que pudieran emplearse o desarrollarse para alcanzar los objetivos propuestos en una cooperación transnacional
- [buscar socios transnacionales](#) que aporten competencias complementarias a la cooperación, a fin de potenciar el enriquecimiento mutuo a través del intercambio de ideas y experiencias, promover la innovación y mejorar las perspectivas de éxito
- considerar qué tipo de colaboración podría establecerse con los socios transnacionales (por ejemplo, con qué grado de intensidad, mediante qué formas de cooperación, etc.) para lograr unos buenos resultados
- reconocer que las ideas innovadoras también pueden entrañar un riesgo

Beneficios y valor añadido de la transnacionalidad para diferentes destinatarios

Como primer paso, conviene considerar la posibilidad de establecer una lista de los pros y contras de la cooperación transnacional y discutirla en el seno de la propia organización o de la AD, pero sobre todo comentarla con aquellos que puedan llegar a participar en las actividades transnacionales.

La participación en una cooperación transnacional puede reportar muchos beneficios, tanto para las instituciones como para los individuos participantes.

Beneficios institucionales

Estratégicos y a largo plazo, sirviéndose del trabajo transnacional para que la AD y sus socios principales puedan alcanzar sus metas y objetivos mediante:

- el acceso y participación en redes y asociaciones europeas, y el establecimiento de contactos con otros Estados miembros, con la consiguiente posibilidad de una cooperación futura
- la incorporación de una dimensión europea a la aportación de los socios de la AD, a través de la inclusión de la transnacionalidad como un aspecto común de los trabajos en curso
- el hecho de que los socios puedan mantenerse al corriente de las tendencias más recientes en el mercado de trabajo y contrastar los diferentes enfoques de las políticas y prácticas llevadas a cabo en otros Estados miembros
- el incremento de la visibilidad a escala europea de la AD y sus principales socios, un activo importante en un medio cada vez más competitivo
- el aumento del prestigio y credibilidad de su organización y su AD ante los decisores políticos y los propios socios transnacionales
- una mejor comprensión de las estrategias y principales objetivos de la propia organización, así como los de otros socios.

Operativos y a corto plazo, como un apoyo a la AD que permita:

- el acceso a nuevas ideas a través de la posibilidad de aprender de los demás, así como de compartir y discutir las propias ideas con los socios transnacionales
- la ampliación y mejora de los cursos, materiales y métodos o el desarrollo de nuevos productos
- la localización de nuevos socios comerciales, aliados políticos o colaboradores técnicos
- la adquisición de nuevas cualificaciones y competencias, sobre todo en lo que respecta a la prestación de servicios
- la mejora de la capacidad, a través de la experimentación en campos de interés común.

Beneficios individuales

Para los **participantes** individuales de las **agrupaciones de desarrollo** (coordinadores, representantes de los socios, personal de las unidades de coordinación, beneficiarios de las actuaciones de las ADs), la participación en actividades transnacionales puede contribuir, según los casos, a:

- el acceso a nueva información y experiencias, incluida la adquisición de una perspectiva europea más amplia
- la ampliación de información, el desarrollo de contactos y el acceso a redes de comercialización
- la mejora de los métodos de trabajo y el perfeccionamiento de sus cualificaciones profesionales, incluido el desarrollo de habilidades lingüísticas y de comunicación
- una mayor conciencia de los puntos fuertes y débiles de los sistemas nacionales de empleo y formación, en general, y de los de su propia organización o institución, en particular
- facilitar una reevaluación de la propia situación como resultado de la participación

Límites y retos de la transnacionalidad

Generar resultados prácticos y útiles y, en particular, repercusiones en el desarrollo de las políticas es un objetivo fundamental de la iniciativa EQUAL, al que se espera que contribuya de manera esencial la colaboración transnacional. Sin embargo, es evidente que la colaboración transnacional tiene inevitablemente unos límites y plantea determinados retos para la consecución de los objetivos. Es importante que se procure tener claros estos límites y retos desde el primer momento, y que se propongan objetivos realistas y asequibles. Las ADs con planteamientos excesivamente ambiciosos que no consiguen alcanzar sus objetivos no aportan nada. Por el contrario, los programas realistas que logran sus objetivos pueden conseguir grandes éxitos.

A continuación se enumeran algunas de las dificultades y retos que plantea la cooperación transnacional. Conviene que promotores y coordinadores de las asociaciones los consideren y valoren meticulosamente en la fase de planificación, a fin de minimizar sus repercusiones en una fase posterior.

Retos

El desarrollo de una cooperación transnacional

- requerirá tiempo y dedicación
- exigirá un esfuerzo significativo para encontrar a los socios transnacionales más adecuados
- precisará de la negociación detallada con los posibles socios de un programa transnacional de trabajo común, e implicará flexibilidad y voluntad de compromiso
- consumirá un volumen significativo de recursos financieros y humanos
- requerirá la asunción de algunos riesgos si se pretende ser creativo y alcanzar resultados innovadores
- planteará nuevas exigencias en relación con el trabajo y generará problemas nuevos y distintos para el personal
- exigirá la adquisición de nuevas cualificaciones y la superación de las diferencias culturales, de contexto y lingüísticas
- conllevará el riesgo de que los socios transnacionales demuestren un menor grado de compromiso o incluso abandonen por completo la cooperación ya iniciada
- requerirá un seguimiento permanente y una evaluación continua.

Otro de los principios básicos de la iniciativa EQUAL, junto con la transnacionalidad, es la **innovación** (Véase el capítulo 1: "La iniciativa comunitaria EQUAL"). La innovación supone, obviamente, hacer algo nuevo o proceder de un modo distinto. Sin embargo, también puede designar la introducción en un nuevo contexto de ideas ya probadas en otra parte. En ambos casos, la innovación lleva aparejado un grado de incertidumbre. En este sentido, conviene recordar que la iniciativa EQUAL se ha concebido como un *laboratorio de experimentación*, para probar nuevas prácticas, procesos, productos y sistemas. Por otra parte, la definición de unas metas realistas y asequibles en el momento de diseñar la estrategia y las actividades de una AD constituye todo un reto.

Las propuestas de asociación transnacional deben ser diseñadas y planificadas con mucha atención. Por eso, la iniciativa EQUAL concede un plazo (máximo) de 6 meses para la acción 1 a fin de garantizar que se atiendan estos aspectos. Las disposiciones concretas varían en los diferentes Estados miembros y, por lo tanto, será necesario

- acudir a la autoridad de gestión para informarse sobre los requisitos y el calendario
- tener presente que, en la mayoría de los Estados miembros, los 6 meses de la acción 1 suponen un plazo suficiente para que la autoridad de gestión pueda completar el proceso de evaluación

Por consiguiente, aunque la acción 1 concluya formalmente en mayo de 2002, la autoridad de gestión puede adelantar el plazo para la presentación de la documentación requerida.

A continuación se exponen otros factores que pueden limitar los logros en la cooperación transnacional:

- La [elección del área temática](#) en la que trabajará la agrupación de desarrollo impone algunas limitaciones en cuanto al ámbito de la cooperación transnacional que se proponga desarrollar, puesto que los Estados miembros más pequeños han tendido a seleccionar sólo un área temática dentro de cada uno de los cuatro pilares de la Estrategia Europea de Empleo (Véase el Capítulo 3 "Áreas temáticas seleccionadas por los Estados miembros").
- La [disponibilidad de recursos humanos y financieros](#), evaluada de manera realista, también impondrá algunos límites en cuanto a la amplitud de la cooperación transnacional que se pretende desarrollar.
- El [tiempo](#) disponible y el plazo establecido para completar las tareas.
- La superación de las [diferencias culturales, sociales y lingüísticas](#) requiere tiempo y esfuerzo y es preciso tenerlo en cuenta en el momento de establecer los objetivos de una cooperación transnacional.

Como ya se ha señalado anteriormente, la innovación y la creatividad conllevan la necesidad de asumir algunos riesgos, que será preciso evaluar y gestionar con atención a fin de lograr el equilibrio adecuado entre la necesidad de innovación y la necesidad de obtener buenos resultados.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el tercero de ellos.

3

Temas seleccionados por los Estados miembros

La Estrategia Europea de Empleo, que se inició en 1997 en la Cumbre de Luxemburgo, ofrece un marco práctico para el desarrollo de una estrategia europea en relación con el mercado de trabajo. Cada año se establecen unas directrices generales en forma de orientaciones europeas en materia de empleo, basadas en los cuatro pilares siguientes:

- **Capacidad de Inserción profesional**
- **Espíritu de empresa**
- **Adaptabilidad**
- **Igualdad de Oportunidades**

Estas orientaciones se incorporan a los planes nacionales de acción para el empleo (PNAE) en los que se concretan las actividades que cada país se propone desarrollar para crear más puestos de trabajo y mejorar su calidad durante el año en cuestión.

La iniciativa EQUAL adopta un enfoque temático vinculado a los cuatro pilares de la Estrategia Europea de Empleo, con un apartado adicional dedicado a la integración de los solicitantes de asilo. De este modo se definen las nueve áreas temáticas de actuación en las que los Estados miembros tendrán en cuenta la cooperación transnacional para mejorar la aplicación de sus políticas nacionales.

Estas **nueve áreas temáticas** son las siguientes:

Capacidad de inserción profesional

- a) Facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo de las personas que sufren dificultades para integrarse o reintegrarse en un mercado de trabajo que debe estar abierto a todos
- b) Combatir el racismo y la xenofobia en relación con el mercado de trabajo

Espíritu de empresa

- c) Abrir el proceso de creación de empresas a todos proporcionando los instrumentos necesarios para la creación de empresas y para la identificación y explotación de nuevas posibilidades para la creación de empleo en las zonas urbanas y rurales
- d) Reforzar la economía social (el tercer sector), en particular los servicios de interés para la comunidad, y con especial atención a la mejora de la calidad de los puestos de trabajo

Adaptabilidad

- e) Promover la formación permanente y las prácticas laborales integradoras que fomenten la contratación y la permanencia en el empleo de las personas que sufren discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo
- f) Apoyar la adaptabilidad de las empresas y los trabajadores a los cambios económicos estructurales y el uso de la tecnología de la información y otras nuevas tecnologías

Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres

- g) Conciliar la vida familiar y la vida profesional, así como reintegrar a los hombres y las mujeres que han abandonado el mercado de trabajo, mediante el desarrollo de formas más flexibles y efectivas de organización del trabajo y servicios de apoyo
- h) Reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres y apoyar la eliminación de la segregación en el trabajo.

Solicitantes de asilo

- SA** Cuando reúnan los requisitos, apoyar el acceso de los solicitantes de asilo a los mercados de trabajo y, en los casos en que exista la posibilidad de que sean repatriados, ofrecerles una formación que pueda serles útiles en su país de origen.

Cada Estado miembro ha seleccionado sus propias áreas temáticas prioritarias; en algunos casos, el conjunto de las nueve. A continuación se ofrece un cuadro con su relación sucinta.

EJE	Empleo		Espíritu empr.		Adaptabilidad		Igualdad de oport.		Asilo	Asist. Técnica	Contrib. total FSE M€
	A	B	C	D	E	F	G	H			
Area Temática	A	B	C	D	E	F	G	H	SA	AT	FSE
ESTADO MIEMBRO											
Austria	40%	7%		9%	21%			12 %	7%	5%	102.0
Bélgica/Fr	35%		20%		27%		11%		2%	5%	41.6
Bélgica/Fl	28%	3%	7%	7%	29%		7%	7%	4%	8%	32.5
Dinamarca	33%				15%			33%	10%	8%	29.9
Finlandia	28%	7%		19%		28%		9%	2%	7%	72.3
Francia	19%	9%	9%	10%	20%	9%	15%		4%	6%	320.0
Alemania	37%	5%	5%	8%	12%	10%	5%	5%	7%	6%	514.5
Grecia	24%	8%	15%	10%	10%	15%	3%	7%	2%	6%	104.1
Irlanda	45%		10%		10%	10%	12 %		5%	8%	33.9
Italia	27%	3%		25%	27%			10%	3%	5%	394.4
Luxemburgo	50%						32%		13%	5%	4.4
Países Bajos	30%	2%	11%	4%	13%	8%	16%	5%	6%	5%	208.4
Portugal	25%	3%	15%	5%	3%	25%	8%	8%	1%	7%	113.8
España	29%	5%	15%			15%	13%	18%	2%	3%	515.4
Suecia	33%		14%		33%			9%	5%	6%	86.2
Reino Unido Gran Bretaña	30%	10%	10%	10%	13%	13%		5%	5%	5%	387.9
Reino Unido Irlanda del N.	60%							32%		8%	11.7

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el cuarto de ellos.

4

Preparación de la transnacionalidad

Introducción

La iniciativa EQUAL presta especial atención, partiendo de la base de la experiencia de ADAPT y EMPLEO, a la generación de valor añadido a través de la cooperación transnacional. La colaboración transnacional promueve el intercambio de conocimientos e ideas innovadoras, la puesta en común de recursos y habilidades, y la generación de propuestas que sirvan de base para alimentar el desarrollo de las políticas. En este capítulo se exponen algunos consejos prácticos a tener en cuenta en la preparación de la transnacionalidad

1. Definición de los propios objetivos

Formular una estrategia común para el trabajo transnacional y obtener el compromiso de todos los socios a favor de la misma, como base para la planificación y desarrollo de la transnacionalidad, es una actividad central que todas las AD deberán llevar a cabo en el transcurso de la acción 1. Un primer paso razonable es empezar por definir qué se espera lograr a escala local o regional a través de la propia agrupación de desarrollo (AD), qué problemática se propone abordar y qué resultados se esperan obtener. Una vez aclaradas las motivaciones de la AD y su estrategia en el contexto nacional, se podrá empezar a considerar qué tipo de actividades transnacionales pueden contribuir a la consecución de los objetivos.

A la hora de definir los propios objetivos hay que tener en cuenta:

- Procesos, sistemas y/o productos que se van a desarrollar
- Problemas, barreras o grupos desfavorecidos que se abordan
- Ventajas que se esperan obtener
- Aspectos innovadores del proceso que se propone impulsar

Cuando se vaya a preparar la cooperación transnacional, ya se habrá establecido, como es lógico, un plan bien definido y estructurado. No obstante, es necesario mantener una actitud abierta y flexible a fin de poder negociar y acordar con posibles socios de otros Estados miembros un programa transnacional de trabajo mutuamente provechoso.

Hay que tener presente que, en el marco de EQUAL, las actividades transnacionales deben formar parte intrínseca del proceso y de las actividades y productos relacionados con el mismo. Lo ideal sería que cada vez que se utilice o se aplique el proceso, producto o sistema que se propone desarrollar, se incluya algún tipo de actividad transnacional.

2. Recursos necesarios para la cooperación transnacional

Una cooperación transnacional eficaz requiere tiempo, dedicación y recursos. Es especialmente importante establecer correctamente los costes asociados a la actividad transnacional, sobre todo en lo que respecta a los recursos humanos y financieros, y no subestimarlos. Las siguientes recomendaciones pueden serle útiles:

- Procurar que la AD cuente, como mínimo, con la participación de una persona con experiencia previa en el diseño de programas transnacionales de trabajo y en la gestión de cooperaciones transnacionales. Esto facilitará, entre otras cosas, la correcta estimación de los recursos y el tiempo que requerirá el trabajo de colaboración transnacional.
- Planificar cuidadosamente la programación de los trabajos, teniendo en cuenta todo lo que implica la actividad transnacional. El equipo de dirección de la AD, sus socios principales y los miembros significativos del personal de la propia organización también deben tener esto presente.
- Asegurar los medios y el apoyo necesarios para llevar a cabo una cooperación transnacional.
- Asegurar que las condiciones de la cofinanciación también incluyan los gastos transnacionales.
- Elaborar una [lista de comprobación explícita de los recursos necesarios](#) para la actividad transnacional y determinar de cuáles se dispone y de cuáles no.
- Garantizar los mecanismos e instrumentos necesarios para que la transnacionalidad de buenos resultados en el contexto de la AD, de manera que todos los socios puedan beneficiarse de ella (por ejemplo, reuniones informativas, boletín o circular informativa internos, etc.) y participar en las decisiones relacionadas con el trabajo transnacional.

3. Localización de socios transnacionales adecuados

Encontrar “buenos” socios transnacionales (o los más adecuados) es un requisito esencial para el éxito de la cooperación transnacional.

A partir de la propuesta y los objetivos estratégicos de la AD, se deberán concretar las expectativas acerca del tipo de socios transnacionales que puedan contribuir a alcanzar los objetivos del proyecto. Es importante tener claro qué se puede ofrecer y qué se puede obtener en contrapartida.

Establecer cooperaciones exitosas equivale a crear situaciones en las que todos ganen algo. Todos los socios aportan alguna cosa pero también obtienen algo valioso a cambio.

4. Constitución del equipo de cooperación

El equipo de cooperación es tal vez lo más importante que se puede ofrecer a los socios transnacionales y la calidad del mismo y sus propuestas tendrán un peso importante a la hora de encontrar socios de calidad. La personalidad de los participantes en el trabajo transnacional es un aspecto que no se puede subestimar. Un [representante](#) de STAKES, con gran experiencia en el trabajo transnacional, describe así las cualidades del trabajador transnacional ‘ideal’:

“Cuando se examinan las cooperaciones y grupos que han funcionado bien, se constata que en realidad ha sido gracias a las personas que han participado. Ellas han conseguido que prendiera la mecha. Los auténticos arquitectos de la transnacionalidad aportan ese pequeño plus. No son trabajadores que se limitan a cumplir su horario, sino que invierten una gran cantidad de tiempo y de energía. Trabajan por una causa en la que creen.

En el momento de decidir la composición del equipo, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Incluir, como mínimo, una persona que pueda dedicar una parte suficiente de su tiempo a la actividad transnacional y garantizar su continuidad.
- Asegurar que el equipo incluya a personas con la suficiente competencia lingüística, cualificación y experiencia en el ámbito de la gestión y un verdadero interés y motivación por desarrollar un trabajo que rebase las fronteras nacionales.
- Explicar a todos los socios de la AD la justificación y el contenido de los elementos fundamentales del acuerdo de cooperación transnacional obligatorio y promover la participación desde el primer momento.
- Contar con expertos y profesionales a quienes poder recurrir en caso necesario.
- Recordar que el éxito de la cooperación depende de las personas y no sólo de los planes y

5. Preparación de los contactos con posibles socios

Una vez que la autoridad de gestión del Estado miembro haya examinado y aprobado las propuestas de AD, los detalles de la cooperación establecida y las estrategias, se incorporarán a la base de datos común de EQUAL (BDCE). Las AD de otros Estados miembros tendrán acceso a esta información y cada cual a la suya. Asimismo, se podrá añadir información adicional y podría ser útil elaborar un [perfil orientativo de lo\(s\) socio\(s\) transnacional\(es\) ideal\(es\)](#) o un resumen del proyecto de una página para enviarlo a los socios potenciales traducido a su lengua nacional.

Aspectos interculturales y formación

Las actividades transnacionales son transculturales por definición; este es el motivo de su gran interés. Sin embargo, esto a veces también origina dificultades. Las diferencias culturales tienen, inevitablemente, un peso importante en el trabajo transnacional y no se deben subestimar. Las diferencias lingüísticas constituyen, tal vez, el mayor impedimento para el desarrollo de una cooperación transnacional eficaz. Sin embargo, también pueden pesar las diferentes concepciones sobre la duración y los distintos grados de compromiso, que en algunos casos pueden ir asociados a diferencias en la magnitud del proyecto y el presupuesto de los diversos socios. Es importante conseguir establecer una cooperación equilibrada y puede ser recomendable intentar escoger socios cuya escala de actividad (y presupuesto transnacional asociado) no difieran mucho entre sí. La 'experiencia europea' se consigue trabajando conjuntamente, a través del aprendizaje mutuo y del descubrimiento de importantes inquietudes comunes, a la vez que se comprende que también pueden existir diferencias a escala local.

Una planificación cuidadosa, la definición del perfil de los socios y una selección adecuada de los mismos permiten reducir los obstáculos. No obstante, debe prever la posibilidad de ofrecer algún tipo de formación estructurada a los miembros del equipo y participantes no familiarizados con el trabajo transnacional, a fin de que puedan realizar su contribución potencial a las tareas transnacionales comunes.

Existen [diversos tipos de seminarios transnacionales o interculturales](#) que, a su vez, se pueden dividir en dos grandes categorías:

- Los [seminarios de carácter general](#) preparan a los participantes para la dinámica de las situaciones interculturales y los procesos psicológicos que tienen lugar en ese contexto, a la vez que les enseñan a reflexionar sobre la determinación cultural de sus propias percepciones, ideas, sensaciones y acciones.
- Los [seminarios culturales específicos](#) se concentran en la cooperación con los miembros de una cultura determinada en un área particular de trabajo.

Si se desea optimizar las probabilidades de que los miembros de un equipo logren una competencia intercultural amplia, habría que combinar ambos tipos de seminario. Para valorar a los demás es preciso comprender primero los patrones por los que se les juzga, *así como* estar familiarizado con las diferencias culturales.

La formación de carácter general dedicada a la sensibilización cultural y la reflexión sobre los propios condicionamientos se desarrolla con independencia de las tareas y actividades específicas y debe tener lugar al inicio de la colaboración transnacional. Una vez completado el trabajo básico, se debe organizar alguna actividad de formación centrada en aspectos culturales y tareas específicos, programada de manera que tenga lugar poco antes de una estancia en el extranjero.

Las estructuras nacionales de apoyo asesorarán sobre las posibilidades de obtener este tipo de formación.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el quinto de ellos.

5

Búsqueda de socios transnacionales

Cómo encontrar socios

La búsqueda de socios y el establecimiento de una cooperación transnacional pueden ser una tarea compleja y consumir mucho tiempo. La obtención de la información relevante requiere una cierta [organización](#). Al principio de la acción 1 se tienen que concretar los detalles de la cooperación transnacional. Aunque los planes relativos a las actividades de su propia agrupación ya estarán muy avanzados, su concreción definitiva y la conclusión de un acuerdo de cooperación transnacional deben ir unidas. Por lo tanto, es recomendable no concluir el acuerdo de agrupación de desarrollo demasiado pronto y con demasiado detalle, ya que esto podría desanimar a los socios transnacionales potenciales o conducir a una cooperación transnacional desequilibrada.

La búsqueda inicial de posibles socios transnacionales se puede realizar por diversas vías:

- Uno o varios socios de la AD ya tienen una experiencia previa en la colaboración transnacional, que les puede servir de base para identificar a organizaciones con una competencia, fiabilidad, responsabilidad y espíritu de cooperación probados. Estas organizaciones podrían constituir una preselección de candidatos para la cooperación transnacional, si se han incorporado a una AD seleccionada para recibir financiación dentro del programa EQUAL de un Estado miembro. A continuación se tendrá que averiguar y valorar si sus intereses y expectativas coinciden, y si las estrategias y prioridades de actuación previstas por las diferentes AD constituyen una base sólida para la colaboración transnacional.
- Algunos participantes de la AD han establecido acuerdos de asociación con organizaciones de otros Estados miembros. Estos acuerdos pueden haber tenido lugar en el marco de una cooperación más amplia de ámbito regional o nacional. Por consiguiente, puede interesar que en la cooperación transnacional participen ADs de un determinado Estado miembro (o país candidato). En tal caso, se debe comprobar si el programa EQUAL del Estado miembro de su elección ha seleccionado el área temática de EQUAL que se propone abordar su AD. Hay que señalar que sólo cuatro Estados miembros (Grecia, Alemania, los Países Bajos y Portugal) han decidido ofrecer financiación para todas las áreas temáticas, aunque todos los demás Estados han seleccionado al menos un área temática de cada pilar. En el capítulo 3 se ofrece un resumen general de las áreas temáticas seleccionadas y los presupuestos asignados a cada una por todos los Estados miembros.

Si el Estado miembro de su elección no ha seleccionado el área temática de interés, se podría establecer la agrupación con una AD de otra área temática. En casos excepcionales, se puede establecer una cooperación con organizaciones que no reciban financiación en el marco de EQUAL, las cuales participarán en calidad de asociados (ver capítulo 6). En todo caso, también tendrá que establecerse un acuerdo de cooperación transnacional con, como mínimo, una AD financiada en el marco de EQUAL.

- La estrategia de búsqueda más completa y eficaz es recurrir a la base de datos común de EQUAL (BDCE), de fácil utilización y actualizada periódicamente, que reúne los datos esenciales de las AD a escala europea. Se puede acceder a ella desde la página web EQUAL de la Comisión (europa.eu.int/comm/equal) desde el inicio de la acción 1 (15 de

noviembre de 2001) y contiene detalles de todas las AD seleccionadas en cada Estado miembro para su financiación en el marco de EQUAL.

La base de datos común de EQUAL (BDCE)

La Comisión ha creado, como parte de las medidas de apoyo de EQUAL al proceso de búsqueda de socios transnacionales, una base de datos detallada con los indicadores más significativos de todas las AD seleccionadas. Las autoridades de gestión (y/o sus representantes) y las ADs participantes tendrán pleno acceso a los datos, en inglés o francés. Todos los datos (excepto los correspondientes a determinados aspectos, como los datos financieros) también estarán a disposición del público en general a través de Internet. Aunque los datos más significativos se traducirán al inglés y al francés, la totalidad de los mismos sólo estarán disponibles en la lengua establecida por la correspondiente autoridad de gestión para la presentación de la solicitud.

En el momento de presentar a su autoridad de gestión la propuesta de financiación de la AD en el marco de la acción 1, (además de los detalles completos de su propuesta de cooperación) se aportó información sobre el carácter de las actividades transnacionales que se preveía emprender y los objetivos y resultados esperados de las mismas, pero sin señalar con quién se podría cooperar a escala transnacional. La BDCE ha publicado la información correspondiente a las ADs aprobadas en toda Europa, o un resumen de la misma, para facilitar la búsqueda de posibles socios transnacionales.

El mecanismo de búsqueda de la BDCE permite realizar búsquedas complejas a partir de palabras clave y/o criterios específicos. Se ofrecen diferentes [modalidades de búsqueda](#) con distintos niveles de complejidad.

Se puede usar la base de datos para buscar socios transnacionales a partir de una amplia gama de criterios de búsqueda. La BDCE no es, sin embargo, una panacea y es necesario prestar [considerable atención](#) a los procesos de búsqueda y los contactos posteriores.

Hay que tener en cuenta que la clasificación de los temas de trabajo y los problemas tratados en las nueve áreas temáticas EQUAL puede variar según los Estados miembros. Por ejemplo, la formación de las personas desfavorecidas puede tener cabida en más de un área temática.

Contactos posteriores con los socios potenciales

Después de recurrir a la BDCE para restringir la búsqueda a un pequeño número de posibles socios, se debe establecer un contacto directo para examinar con mayor detalle las posibilidades de establecer una cooperación con ellos. Teniendo presentes las limitaciones de tiempo y las [restricciones financieras](#), primero se puede hacer por teléfono, fax, correo electrónico o incluso mediante una videoconferencia, sólo para obtener información adicional. Sin embargo, una vez que hayan identificado unos pocos socios potenciales, nada puede sustituir a los encuentros cara a cara, para conocerse, iniciar un intercambio de información exhaustivo, y observar cómo trabajan. Si el éxito de una cooperación depende de las personas (y no de las organizaciones), las visitas exploratorias a fin de intercambiar puntos de vista son esenciales para determinar si una AD podrán trabajar efectivamente durante dos o tres años con el equipo de otra AD. Es mucho más fácil conocerse mutuamente si se tiene la oportunidad de realizar visitas. Estas les permitirán conocer sus respectivos contextos locales, así como a más miembros de las respectivas AD.

Es útil preparar alguna documentación para los socios potenciales (Ver capítulo 4) con el fin de informarles sobre su organización y su propuesta, y como un medio para preparar los primeros contactos. Los [contactos iniciales y la primera reunión](#) pueden ser cruciales, por ello deben prepararse cuidadosamente.

¿Cuántos socios?

Se *recomienda* establecer una cooperación transnacional con al menos dos ADs de otros Estados miembros. Escoger sólo una AD puede ser un poco arriesgado, debido a la posibilidad de que el socio se retire (por cualquier motivo). Por otra parte, constituir una cooperación con más de tres AD puede aumentar la complejidad y exigir mayores esfuerzos de gestión y comunicación. Una cooperación más amplia puede permitir reunir una mayor diversidad de cualificaciones y experiencias.

Lo que más influirá será, no obstante, la calidad y durabilidad de la cooperación o cooperaciones que establezca, la calidad de los resultados y la influencia que puedan tener sobre la definición de las futuras políticas del mercado de trabajo.

Designación de un coordinador transnacional

Para que las actividades transnacionales tengan éxito es necesario que su gestión sea eficaz. Independientemente de los acuerdos que alcancen los socios transnacionales con respecto a la coordinación general de las actividades transnacionales, se recomienda que cada AD designe a un coordinador transnacional. Esta persona (u organización) asumirá, en nombre de la AD y con un mandato claro, la responsabilidad de:

- identificar y seleccionar a los posibles socios transnacionales
- negociar el acuerdo de cooperación transnacional con los socios transnacionales
- establecer y gestionar (con los socios transnacionales) el plan de trabajo transnacional
- realizar el seguimiento y la evaluación de las actividades transnacionales
- organizar y gestionar las reuniones y acontecimientos organizados por la AD con ocasión de las visitas de los socios transnacionales
- mantener la comunicación y organizar sesiones informativas con los miembros de la AD sobre todos los asuntos transnacionales (incluida la adopción de decisiones).

Esta responsabilidad no significa que una sola persona u organización realice el trabajo transnacional, es importante que todos los miembros de la AD se impliquen en estas actividades.

Un coordinador transnacional debería poseer:

- experiencia previa en el ámbito de la cooperación transnacional
- conocimientos sobre el área temática de EQUAL en la que estén trabajando la AD y sus socios transnacionales
- dominio de la lengua de trabajo de la cooperación transnacional que se haya acordado
- sensibilidad con respecto a las diferencias culturales, especialmente las relativas a los países de los socios transnacionales
- buenas habilidades de comunicación
- capacidad de negociación
- capacidad de organización y gestión
- interés por la cooperación y las actividades transnacionales.

La AD debe definir con mucha claridad el reparto de funciones y responsabilidades, especialmente las relacionadas con las actividades transnacionales, dado que las estructuras de las AD pueden ser bastante complejas. Asimismo las AD deben indicar claramente sus estructuras de decisión.

Cuestiones relacionadas con el calendario

Aunque la acción 1 de la iniciativa EQUAL tiene una duración de 6 meses, es posible que en la práctica se disponga de menos tiempo para lograr todo lo que se ha previsto realizar. Los Estados miembros acordaron un calendario sincronizado para la acción 1, pero cada autoridad de gestión estableció plazos *distintos* para la presentación de la documentación a fin de disponer de un plazo de tiempo adecuado para realizar las evaluaciones. En consecuencia, conviene estar preparado para presentar el acuerdo de agrupación de desarrollo (AD) y el acuerdo de cooperación transnacional (ACT) a mediados de marzo o en abril de 2002. Por tanto se debe:

- Consultar a la autoridad de gestión para verificar las fechas límite exactas para la presentación de la AD y ACT.
 - Comunicar a lo(s) posible(s) socio(s) transnacional(es) el plazo de que se dispone, ya que éste varía de un país a otro.
 - Tener en cuenta que sólo uno de los miembros de la AD (el representante de la AD), elegido de forma consensuada, se encargará de presentar el ACT a su autoridad de gestión.
 - Consultar a la autoridad de gestión para verificar sus requisitos en cuanto a la lengua en la que deberá presentarse el ACT.
- Iniciar lo antes posible el proceso de búsqueda de socios transnacionales (a pesar de que la consolidación de la AD es también una actividad central dentro de la acción 1).

Reuniones exploratorias con los socios potenciales

Se debe identificar una serie de socios transnacionales potenciales por medio de los procedimientos de búsqueda antes descritos, para realizar una selección posterior. A continuación, habrá que valorar las ADs de la lista según los criterios pertinentes, como por ejemplo una estrategia paralela/complementaria, concentración paralela/complementaria en la discriminación/exclusión, composición de la AD, competencia y fiabilidad probadas, compromiso y espíritu de cooperación. A partir de los resultados de su evaluación inicial, establecerá una preselección de un pequeño número de ADs que podrían reunir las condiciones para llegar a ser sus socios.

A continuación conviene confirmar la selección inicial mediante entrevistas personales con los posibles socios transnacionales, es decir, con los representantes de los principales miembros de cada AD. Los contactos personales permitirán valorarles de manera mucho más adecuada y fiable, y viceversa. Es bastante útil establecer una [lista de lo que desea obtener](#) de una reunión inicial y acordar sobre esta base un programa de trabajo con los interlocutores.

En general, es preferible poder escoger entre varios socios transnacionales potenciales, en vez de interrumpir la búsqueda una vez realizado un primer contacto prometedor, ya que la necesidad de elegir generalmente obliga a definir con mayor rigor tanto los propios planes de trabajo a escala nacional como la colaboración transnacional. Cuando se examina el potencial de los posibles socios, conviene ser previsor y considerar las implicaciones de la cooperación si se llegara a establecer.

La [primera reunión](#) con los posibles socios debería incluir el programa de trabajo propuesto, un intercambio de información más detallada, la discusión de los respectivos objetivos con respecto a la actividad transnacional y los recursos que aportará cada AD participante al programa transnacional de trabajo. De este modo:

- los socios podrán evaluar su capacidad de trabajar juntos (desde el punto de vista de la confianza, credibilidad y fiabilidad respectiva, capacidad de comunicación y para establecer relaciones interpersonales de calidad, etc.),
- se podrá especificar la magnitud y el alcance de la cooperación transnacional y evitar así posteriores desacuerdos o decepciones,
- los socios podrán establecer conjuntamente una estrategia y un plan de acción comunes a partir de una idea o conjunto de ideas iniciales.

Habitualmente, es útil que cada delegación incluya a personas familiarizadas con los aspectos técnicos, financieros, comerciales y jurídicos de la ADs, así como aquellas autorizadas a contraer compromisos en nombre de las organizaciones respectivas.

Es particularmente importante prestar atención a la cuestión de la [lengua](#), ya que el trabajo transnacional requiere la superación de las barreras lingüísticas. Tal vez se deba considerar la posibilidad de adoptar dos o más lenguas de trabajo, por ejemplo, a fin de garantizar que nadie se sienta excluido en las reuniones o de otras formas de comunicación, o en cualquiera de las actividades transnacionales. Alternativamente, tal vez sea necesario ofrecer un servicio de

interpretación, organizado por el coordinador de la AD anfitriona. Los costes correspondientes se deberán contemplar en la planificación del presupuesto.

El correo electrónico suele ser el medio de comunicación más utilizado en la mayoría de las redes transnacionales. Sin embargo, éste resulta menos eficaz en las primeras fases de constitución de una asociación, cuando una [buena comunicación](#) es esencial. Una asociación sólo puede funcionar de manera eficaz si está basada en la confianza, y ésta no se puede establecer únicamente por medio de mensajes electrónicos. Las [reuniones](#) son sumamente importantes para desarrollar una buena relación de trabajo; una segunda alternativa es utilizar el teléfono y hablar directamente con la persona en cuestión, aunque este medio de comunicación resulte más caro que el [correo electrónico](#).

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el sexto de ellos.

6

Entidades asociadas

Las agrupaciones de desarrollo (AD) deben establecer una cooperación transnacional con un socio de otro Estado miembro, como mínimo¹. La iniciativa EQUAL permite, no obstante, **ampliar** la cooperación transnacional con la inclusión de otros socios comprometidos con la experimentación de nuevas vías para combatir la discriminación, las desigualdades y la exclusión en relación con el mercado de trabajo. Estos socios se designan como “entidades asociadas” de un acuerdo de cooperación transnacional (ACT).

Las orientaciones de EQUAL y, por consiguiente, también los programas de iniciativa comunitaria (PIC) de los Estados miembros prevén dos tipos de entidades asociadas:

- Socios de los [países candidatos a la adhesión](#) (PHARE + 3) o de otros Estados que reciban apoyo en el marco de los programas [TACIS](#), [MEDA](#) o [CARDS](#)². Algunos de estos países ya han asignado recursos a la cooperación transnacional con EQUAL, con cargo a sus propios fondos o en el contexto de la programación anual de las ayudas de la UE.
- Socios con sede en uno de los Estados miembros, y que reciban financiación de otras fuentes distintas de la iniciativa EQUAL.

Si se desea desarrollar una cooperación transnacional con una entidad asociado, conforme a la definición anterior, se deberá:

- tener en cuenta que, aun así, se debe tener como socio transnacional a una AD EQUAL de otro Estado miembro, como mínimo
- consultar a su autoridad de gestión o estructura nacional de apoyo para confirmar la posible existencia de requisitos o restricciones nacionales específicos
- ser capaz de identificar claramente el valor añadido potencial que puede reportar esta cooperación más amplia
- asegurarse de que esa posible entidad asociada puede cubrir los costes en los que incurra en el contexto de la cooperación transnacional.

1. Entidades asociadas con sede en uno de los Estados miembros

Aun cuando se recomienda que la cooperación con socios externos a EQUAL se limite a circunstancias excepcionales, existe una cierta flexibilidad en este sentido. Una de las principales condiciones que debe cumplir una cooperación de este tipo es que la colaboración con un asociado externo aporte un valor añadido evidente. Puede ser un medio particularmente útil para cubrir algunas de las insuficiencias de los socios en el marco de EQUAL en relación con ciertos temas. Dado que muchos Estados miembros no contemplan todas las áreas temáticas de EQUAL, una AD puede encontrarse con la imposibilidad de conseguir socios en el marco de

¹ Véase el capítulo 5, ‘Búsqueda de socios transnacionales’.

² Anteriormente algunos de estos países formaban parte del grupo PHARE. Desde el 5 de diciembre de 2000, están incluidos dentro de un programa específico para esta región, el programa CARDS (Community Assistance to Reconstruction, Development and Stability) de asistencia comunitaria a la reconstrucción el desarrollo y la estabilidad.

EQUAL para 'su' tema en un país dado. Sin embargo, la AD podrá establecer una cooperación con un socio de ese país, si puede justificar el beneficio neto que ésta reportará.

Para obtener mayores detalles sobre las condiciones en las que está autorizada una cooperación de este tipo, deberá acudir a la autoridad de gestión o a la estructura nacional de apoyo (EA) de su país.

El socio externo a EQUAL deberá asegurarse de que podrá cubrir el coste financiero de sus actividades, con fondos procedentes de fuentes privadas o públicas.

2. Agrupaciones de desarrollo en los países candidatos o en terceros Estados

Una de las novedades de EQUAL es que las ADs pueden desarrollar intercambios y colaboraciones transnacionales fuera de las fronteras de la UE. Esta oportunidad resulta muy interesante, dadas las vinculaciones que existen entre algunos países mediterráneos de la UE y sus vecinos del sur y el sureste de Europa, por un lado, y la inminente adhesión de los países vecinos de Europa central y oriental, por otro. El trabajo transnacional de las ADs en el marco de EQUAL se puede ampliar, por lo tanto, a los países candidatos a la adhesión (PHARE + 3) y a los países cubiertos por los programas europeos TACIS, MEDA y CARDS.

En concreto, esto significa que un socio de uno de los terceros países antes citados podrá participar en todas las actividades de la colaboración transnacional, desde la elaboración de un ACT hasta su ejecución conjunta. No obstante, si por cualquier motivo (por ejemplo, dificultades de financiación) el proyecto de cooperación en el exterior de la UE no se pone en marcha en el curso de la acción 1, éste podrá integrarse en un ACT ya cerrado durante la fase inicial de la acción 2, siempre que ello reporte un beneficio para todos los participantes de la AD. Según cual sea su interés, el socio de un Estado no miembro podrá participar en todo el programa de trabajo transnacional o sólo en algunas partes del mismo.

2.1. Fuentes de financiación de la UE y plazos

Los socios de países no miembros están sujetos a otra importante restricción que es preciso no perder de vista. No pueden recibir financiación con cargo al presupuesto de EQUAL, puesto que el FSE no financia actividades en el exterior de la UE. En consecuencia, deberán buscar otras fuentes de financiación, con fondos nacionales o de la UE. Si existe la posibilidad de obtener financiación nacional, esta es probablemente la vía más rápida para poner en marcha el proyecto y la cooperación transnacional.

También es posible la aportación de fondos de la UE para este tipo de actividades a través de los programas PHARE, TACIS, MEDA y CARDS³, aun cuando los procedimientos y estructura temporal de estos programas son muy diferentes de los de EQUAL. Sin entrar en los detalles técnicos de los procedimientos de programación, será útil conocer determinados aspectos, a fin de poder planificar de manera realista la colaboración transnacional con un socio de un país no miembro.

Para empezar, un promotor de un país no miembro sólo podrá tener acceso a los fondos citados si su gobierno *toma la iniciativa* de solicitar a la Comisión Europea⁴ financiación para un proyecto EQUAL dentro del programa de la UE del que sea beneficiario dicho país (por ejemplo, PHARE en el caso de Hungría, TACIS en el de Georgia, etc.). La solicitud deberá estar integrada en el contexto de un programa nacional de tipo PIC que se presenta a la Comisión anualmente, o incluso al segundo año, dependiendo del país beneficiario⁵. Desde un punto de vista práctico, esto significa que si un tercer país todavía no ha solicitado financiación para un proyecto de tipo

³ Además de dos decisiones del Consejo que prevén la financiación para Chipre, Malta y Turquía.

⁴ Los servicios responsables de la coordinación de estos programas europeos son la DG de Ampliación en el caso de PHARE, la DG de Relaciones Exteriores y la Oficina de Cooperación Europa Ayuda (AidCo) en el caso de CARDS, MEDA, y TACIS.

⁵ A diferencia de los PIC de la iniciativa EQUAL, que se aprobaron en la primavera de 2001 y abarcan un período de 7 años.

EQUAL, podrá hacerlo durante el siguiente año de programación. A pesar del ciclo anual/bianual (=cada dos años) de los programas, la duración media de estos proyectos no difiere mucho de la de las ADs EQUAL (1½ - 3 años).

No obstante, suelen transcurrir uno o dos años antes de que los proyectos estén preparados para iniciar su ejecución. Por consiguiente, los gobiernos de cualquier país no miembro que no hayan solicitado financiación antes de que finalice 2001, probablemente no podrán incorporarse a la primera ronda de AD, a menos que puedan aportar fondos propios con rapidez. Por todo ello, lo más probable es que en la primera ronda participen 2-3 países candidatos a la adhesión. Para incorporarse a la segunda ronda, los gobiernos deberán emprender los pasos necesarios antes de finales de 2002 a más tardar.

2.2. Participación de los países candidatos a la adhesión en el trabajo temático

EQUAL también contribuirá de manera importante a ayudar a los países candidatos a la adhesión a familiarizarse con las normas europeas y, más concretamente, con las políticas y prácticas sociales y en relación con el mercado de trabajo, dado que su dimensión transnacional se ha ampliado para incluir a dichos países. Todas las organizaciones de países de la Unión Europea pueden participar activamente en este proceso. Las posibilidades de cooperación y creación de redes son muy amplias, si se considera que dentro de muy poco –y quizá incluso antes de que se ponga en marcha la segunda ronda de ADs en el marco de EQUAL–, muchos países candidatos contarán con sus propios PIC EQUAL, en su calidad de miembros de la UE.

Por esto, los países candidatos gozan de una posición relativamente privilegiada entre los países no miembros en lo que respecta a la participación en el trabajo temático de EQUAL a escala europea. Los promotores de proyectos pueden participar, de hecho, en las actividades de creación de redes a escala europea organizadas por la Comisión.⁶ El propósito es que nuestros futuros interlocutores participen en el proceso de análisis comparado e identificación de las buenas prácticas con posibilidades de generalización, a fin de que éstas contribuyan a configurar las políticas y prácticas en sus países. Esta experiencia de trabajo en red puede servir de inspiración para el proceso anual de elaboración de la estrategia nacional de empleo no sólo en los Estados miembros, sino también en los países candidatos.

3. Búsqueda de socios

Los socios de países no miembros tendrán acceso, como es natural, al principal instrumento para la búsqueda de socios, la base de datos común EQUAL (BDCE). También se incluirán en la misma los datos básicos sobre los socios pertinentes de terceros países, a fin de permitir que las ADs de los Estados miembros interesadas puedan localizar a socios no comunitarios elegibles si así lo desean. Las entidades asociadas también tendrán acceso al módulo de cooperación transnacional EQUAL a través de Internet⁷, cuando cuenten con un posible socio transnacional (o varios) en el marco de EQUAL con el fin de establecer un ACT.

Además de los instrumentos basados en las tecnologías de la información y la comunicación destinados a facilitar la búsqueda de socios, los socios potenciales de países no miembros pueden recibir un apoyo especial de la Comisión Europea⁸. Ésta –al igual que las estructuras nacionales de apoyo de los Estados miembros– se encargará de localizar socios potenciales entre las ADs y de ofrecer asesoramiento al respecto, y aprovechará todas las oportunidades de promover la cooperación en terceros países. Algunos de los países candidatos participantes contarán con su propia estructura nacional de apoyo, que se encargará de asesorar y promover sus proyectos.

Para cualquier consulta sobre la participación de países no miembros en la iniciativa EQUAL, puede ponerse en contacto con las delegaciones de la UE.

⁶ Por lo que respecta a los costes incurridos en relación con la participación, no financiados con cargo a los fondos estructurales.

⁷ Véase el capítulo 11 "Conclusión de un acuerdo de cooperación transnacional".

⁸ DG de Empleo, Unidad B4

4. Consideraciones financieras

Si una AD EQUAL se plantea establecer una cooperación transnacional con una entidad asociada, es importante que tenga en cuenta que ninguna de las actividades de esta entidad se podrá financiar con cargo al FSE.

Las entidades asociadas deberán cubrir todos sus **costes transnacionales individuales** (de traslados y dietas para asistir a las reuniones o realizar viajes de estudios, por ejemplo) con sus propias fuentes de financiación, con fondos nacionales o procedentes de programas financiados por la UE en cuyo marco sean elegibles (es decir, PHARE, TACIS, MEDA y CARDS, o los presupuestos especiales establecidos para Chipre, Malta y Turquía). En cambio, las ADs EQUAL *sí podrán* utilizar la financiación de EQUAL no sólo para cubrir sus gastos dentro de la UE, *sino también* para cubrir los gastos de comunicación, y de las visitas a sus socios de países candidatos a la adhesión y de Estados no miembros cubiertos por los programas TACIS, MEDA, PHARE y CARDS. Sus propios gastos para el desarrollo de las actividades transnacionales especificadas en el ACT también serán elegibles el marco de EQUAL.

Cuando se deban cubrir **costes transnacionales comunes**, se debe procurar repartir su financiación a partes aproximadamente iguales. Es lo que se designa como *principio de reciprocidad*⁹, en virtud del cual un socio puede cubrir, por ejemplo, los costes del local para una conferencia transnacional, otro puede hacerse cargo de los costes de la traducción simultánea y un tercero puede pagar los materiales (publicidad, programa e informe de la conferencia). Las entidades asociadas de países PHARE, TACIS y MEDA no están obligados a participar en la financiación de estos costes.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

⁹ Véase el capítulo 8, 'Planificación financiera de la cooperación transnacional'.

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el séptimo de ellos.

7

Primeros pasos para establecer un acuerdo transnacional

Introducción

La agrupación de desarrollo (AD) será mucho más eficaz si se garantiza la plena participación de los socios en la adopción de decisiones y su ejecución. La experiencia también indica que la participación de las personas que intervienen en las actividades puede garantizar que la orientación estratégica de la AD se base en necesidades reales, aproveche las oportunidades realistas, contribuyendo a las políticas y a la adopción de buenas prácticas.

En concordancia con los principios de la Iniciativa, es conveniente que también en el ámbito de la colaboración a nivel transnacional, se garantice un estilo participativo de adopción de decisiones y se aprovechen todas las oportunidades para promover la participación de un grupo lo más amplio posible de agentes en las actividades transnacionales. Esto no siempre será fácil. Sin embargo, con el apoyo y la formación adecuados, muchos agentes de las AD podrán contribuir a la cooperación transnacional y, además, beneficiarse mucho de ésta.

“En nuestra cooperación tuvo mucha importancia el principio de la transmisión de abajo hacia arriba. Siempre consideramos que el valor de nuestra cooperación transnacional y de los proyectos nacionales residía en que las propias personas discapacitadas se encargasen de elaborar los proyectos.” (Proyecto EMPLEO, [The Message](#))

Definición de un programa de trabajo transnacional coherente que refuerce la estrategia global de la AD

Se debe recordar que la cooperación transnacional no es un “elemento añadido” dentro de la iniciativa EQUAL. La colaboración con otros países es fundamental para el éxito de la iniciativa a todos los niveles: local, regional, nacional y de la UE. El trabajo en común con los socios de la AD favorecerá el intercambio de conocimientos entre países evitando la repetición de experiencias poco fructíferas y promoviendo a la vez la difusión de experiencias positivas. Además de brindar a la agrupación la oportunidad de conocer otras maneras distintas de hacer las cosas, la cooperación transnacional también puede ser una fuente de estímulo cuando se experimenta algo por primera vez. Las actividades transnacionales de las AD no son actuaciones aisladas, sino que deben formar parte integrante de la estrategia y las acciones centrales de cualquier AD.

Esto significa que las organizaciones y personas clave que representen una AD también tendrán que asegurar la coordinación de la dimensión transnacional. Desde el punto de vista operativo, la experiencia ha demostrado que la designación de un [coordinador transnacional](#) puede favorecer la eficacia de la actividad transnacional (Véase el capítulo 5, ‘Búsqueda de socios transnacionales’).

Acuerdos de cooperación con una atención especial a la transnacionalidad

Al final de la acción 1, las AD deberán establecer formalmente un acuerdo de cooperación transnacional (ACT), que cumple tres funciones:

- compromete a las AD a colaborar en ámbitos de interés común y que reporten ventajas comunes, compartir recursos y conocimientos estratégicos, y explotar y aprovechar (generalizar) los resultados comunes,
- define la estrategia conjunta y las actividades que se deberán desarrollar, estima su coste y especifica el reparto de los gastos transnacionales entre las AD,

- sirve de base para verificar la existencia de un compromiso transnacional, que constituye uno de los requisitos esenciales para obtener la aprobación de la acción 2 por parte de las autoridades de gestión

Para ello, los socios deberán negociar un programa de trabajo transnacional coherente, acompañado de un presupuesto, que refuerce las estrategias y prioridades de cada AD participante. Esto requiere llegar a un común acuerdo sobre el papel y responsabilidades de cada una de ellas y acordar unos métodos de decisión comunes y la organización de la ejecución del programa de trabajo común. La elaboración del programa de trabajo transnacional requerirá una estrecha interacción y continuas adaptaciones mutuas a la estrategia global y al plan de acción de cada AD. También puede ser necesaria alguna modificación de las aportaciones individuales de cada socio.

Para elaborar un programa de trabajo coherente basado en la comprensión mutua de la estrategia de cada AD, los socios deberán definir conjuntamente:

- los **objetivos** del trabajo transnacional
- las **actividades** transnacionales que les permitirán alcanzar esos objetivos y un **calendario** para su realización
- el reparto de tareas y **responsabilidades**, y la organización de la gestión y coordinación
- un plan de **difusión** y promoción en el contexto de las estrategias nacionales de **transfendencia a las políticas generales** pertinentes
- sistemas de **seguimiento y evaluación**
- el **presupuesto** y los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y quiénes los aportarán.

Objetivos

Una vez celebrada la primera reunión de sondeo entre los posibles socios, cada AD nacional tendrá que definir los objetivos de la cooperación, examinar su viabilidad y planear la manera de llevarla a cabo. Es posible que esto requiera varias reuniones y, entre tanto, puede ser necesaria una discusión detallada entre los propios miembros de cada una de las AD, incluida tal vez la renegociación de algunos elementos del acuerdo de agrupación de desarrollo en proceso de gestación, a fin de garantizar la adecuación de determinados elementos específicos del mismo al consenso alcanzado entre los socios transnacionales.

A continuación, habrá que resolver una serie de cuestiones sobre las que los socios integrantes de la AD deben llegar a un acuerdo, e integrar a la vez sus respectivos planes de trabajo en un plan de cooperación transnacional coherente. En particular, y en lo que respecta a los resultados previstos o el producto que se prevé desarrollar, la cooperación transnacional deberá alcanzar un **acuerdo realista** sobre los aspectos significativos de la estrategia (por ejemplo, sus objetivos, contenido, enfoque, métodos) y los resultados esperados, así como sobre los aspectos fundamentales de las actividades transnacionales que forman parte integrante de la estrategia o los resultados previstos (por ejemplo, el tipo y alcance de las actividades).

Actividades y calendario

El siguiente paso lógico será elaborar un programa común de trabajo detallado; sin embargo, llegado el momento es necesario reflexionar seriamente sobre la conveniencia de seguir trabajando sobre la base de lo acordado hasta entonces. En caso de no estar de acuerdo con la línea adoptada por la mayoría de socios, siempre es mejor expresar con claridad las dudas y opiniones propias, indicando posibles alternativas para llegar a un consenso. Es preferible manifestar el malestar con las propuestas o, en el caso extremo de no coincidir en absoluto con el plan acordado, tal vez será conveniente replantearse la colaboración transnacional con otros socios distintos. No debe emprenderse ninguna actividad sobre la cual se tengan dudas.

Si la AD está satisfecha con la manera en que marchan las cosas, se deberá proceder a preparar un programa de trabajo con el calendario previsto para las actividades transnacionales y el detalle

de todos los hitos significativos, resultados y acontecimientos. Esta programación deberá mostrar la vinculación entre las diferentes actividades e identificar, en particular, cualquier condicionante (por ejemplo, acciones previas necesarias, etc.). No debe olvidarse calcular los plazos de manera realista y tener en cuenta que las actividades transnacionales a menudo requieren más tiempo debido a diferentes causas tales como las diferencias culturales. Hay que asegurarse de que la responsabilidad de cada suceso o resultado esperado se ha asignado a un individuo o una organización y se han acordado unos indicadores para el seguimiento y evaluación de cada uno de ellos.

Los responsables de la coordinación y gestión generales deberán contrastar periódicamente los progresos en el desarrollo de las actividades transnacionales con la programación, como parte del plan de acción, y remitirse a ella al comunicar sus resultados a todas las personas implicadas e interesadas. En caso necesario, la agrupación deberá acordar la adecuación del plan de trabajo y el calendario y comunicarlo, asimismo, a todas las partes afectadas. Hay que procurar elaborar una programación de todas las actividades transnacionales. Dicha programación y las tareas incluidas deben ser lo suficientemente flexibles y se deben planificar con el cuidado suficiente para que los objetivos centrales de la cooperación queden a salvo en el caso de que surjan dificultades inesperadas.

Disposiciones de carácter organizativo y en relación con la toma de decisiones

La gestión eficaz de una cooperación transnacional es una de las claves del éxito. Constituir un equipo transnacional sólido, cuyos miembros sientan suyo el proyecto y trabajen conjuntamente para desarrollar enfoques y procesos innovadores, no es tarea fácil y requiere permanente dedicación. Estas personas trabajan a mucha distancia unas de otras, tienen culturas diferentes y el grado de comunicación es siempre moderado, salvo durante las reuniones, a causa del idioma y de los medios de comunicación empleados (correo electrónico, teléfono, etc.). Cada socio tiene sus propias responsabilidades y prioridades en el marco de su propia organización y de su AD, que a veces pueden entrar en conflicto aparente con las actividades transnacionales. Todos estos factores pueden generar malentendidos y dificultades en el seno de la cooperación. Por esto es esencial establecer una estructura de comunicación y gestión transparente y bien definida, con una descripción clara de las tareas y responsabilidades.

Por lo que respecta a la coordinación y gestión de la ejecución del programa de trabajo transnacional, se pueden contemplar una serie de [modelos organizativos](#) posibles, cada uno con sus méritos según el contexto concreto del que se trate. Cada agrupación transnacional deberá decidir cuál es el más adecuado en su caso.

No existe un único modelo óptimo de organización de la gestión de las agrupaciones transnacionales, puesto que el modo de organización deberá responder a sus objetivos y programa de trabajo específicos. El modelo del consorcio ha dado buenos resultados cuando todos los socios poseen aproximadamente el mismo grado de experiencia en el ámbito del trabajo transnacional y están dispuestos a compartir la responsabilidad. Cuando todos los socios tienen relativamente poca o ninguna experiencia transnacional, el modelo del consorcio puede tener efectos didácticos positivos para todos los participantes, como resultado del ejercicio compartido de las responsabilidades de coordinación y gestión. No obstante, algunas cooperaciones tienden a inclinarse por ofrecer la dirección al socio con más experiencia en el trabajo en red a escala europea. Este modelo, denominado radial, puede dar buenos resultados si todos los socios lo aceptan.

Comunicaciones

La comunicación tiene una importancia primordial para el desarrollo y buen funcionamiento de una cooperación transnacional. La distancia geográfica, las diferencias culturales y lingüísticas y las diferentes prioridades pueden generar fácilmente malentendidos. Puede ser muy útil llegar a un acuerdo sobre el modo y la frecuencia de las comunicaciones (sin dejar de mantener un margen

de flexibilidad). Cada uno debe tener claro cómo debe proceder, con la única condición de que la información circule de manera adecuada.

El correo electrónico suele ser el medio de comunicación más utilizado en la mayoría de las redes transnacionales. Sin embargo, en las primeras fases de constitución de una agrupación transnacional resulta menos eficaz. Las diferencias culturales también influyen sobre la eficacia de este modo de comunicación. Un factor decisivo es que cualquier cooperación sólo podrá funcionar de manera eficaz si está basada en la confianza y ésta no se puede desarrollar exclusivamente a través del correo electrónico. Por ello, las reuniones son sumamente importantes para establecer una buena relación de trabajo.

Diferencias culturales

La cooperación transnacional es transcultural por definición; en ello reside su gran interés. Sin embargo, esto a veces también origina dificultades. Las diferencias culturales tienen, un papel importante en el trabajo transnacional y no se deben subestimar. Las diferencias lingüísticas constituyen, tal vez, el impedimento más importante para una transnacionalidad eficaz. Es necesario prestarles especial atención y acordar una o varias lenguas de trabajo. Además de organizar servicios de traducción e interpretación cuando sea necesario para garantizar que todos puedan participar en los debates y decisiones, hay que tener en cuenta que, aunque se traduzcan, las mismas palabras pueden tener significados distintos en diferentes contextos (Véase el capítulo nº 5, 'Búsqueda de socios transnacionales').

No se debe decidir con demasiada precipitación que se está perdiendo el tiempo. Hay muchas maneras distintas de hacer bien las cosas y conseguir buenos resultados ya que todo debe ser valorado de manera objetiva y con una visión de conjunto.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

8

Planificación financiera de la cooperación transnacional

Introducción

Este capítulo está dirigido sobre todo a las personas sobre quienes recae, en su calidad de administradores del presupuesto de una AD y coordinadores transnacionales, la responsabilidad financiera de las agrupaciones de desarrollo (AD) y/o del diseño, desarrollo y gestión de las cooperaciones transnacionales. La nota tiene un doble objetivo: en primer lugar, describir algunas normas y procedimientos financieros aplicables con carácter general en toda la UE y, en segundo lugar, examinar aspectos más generales de la planificación y gestión financieras. Las personas responsables de la gestión financiera en un contexto transnacional deben tener presente que las normas y disposiciones en materia financiera pueden variar según los Estados miembros. Por lo tanto, les recomendamos que consulten a su autoridad de gestión para verificar estos detalles.

Normas y procedimientos financieros

Las siguientes (orientaciones) normas aplicables con carácter general en la UE¹⁰ deberían contribuir a aclarar qué gastos puede justificar cada socio y ayudarle a planificar y gestionar la participación en los gastos y evitar la doble financiación. Estas (orientaciones) normas se han establecido tomando en consideración las observaciones críticas del Tribunal de Cuentas y el considerable incremento del montante (relativo y absoluto) de las ayudas para la cooperación transnacional que se pueden obtener en el marco de la iniciativa EQUAL.

1. Las siguientes categorías de gastos serán elegibles en el contexto de la cooperación transnacional

- a) costes de la participación (viajes, alojamiento y comidas) en reuniones de trabajo, acontecimientos y visitas informativas
- b) costes de comunicación y traducción con el fin de facilitar el intercambio de información y experiencias
- c) costes de las visitas informativas y estancias de los participantes (formadores, personal en prácticas, personal, agentes principales y otros)
- d) contribución individual de cada AD a la cobertura de los costes de las actividades conjuntas / desarrollo conjunto de servicios o productos. (ver nota 1)
- e) costes de organización de las reuniones, acontecimientos, visitas informativas y estancias, incluidos los costes de los locales, servicios de interpretación, recepciones, traducción a la(s) lengua(s) de trabajo convenida(s)
- f) costes de las actividades conjuntas / desarrollo conjunto de servicios o productos realizados por terceros (ver nota 1)
- g) costes de una secretaría de coordinación, consultores y "facilitadores" del proceso, expertos, estudios conjuntos, evaluación del trabajo realizado en común, etc.
- h) otros, que se deberán concretar.

¹⁰ El programa español EQUAL (PIC) no prevé la cobertura de gastos compartidos, por lo que toda referencia a los mismos en esta guía no debe considerarse aplicable a los proyectos españoles. **Las ADs españolas deben por tanto evitar gastos compartidos en su actividad transnacional.**

Tenga en cuenta que:

- los Estados miembros fomentarán y garantizarán la convergencia de los presupuestos transnacionales
- los gastos elegibles dentro de las categorías f y g, aceptados en el contexto de un acuerdo de participación en los gastos, no deberán superar el 25% del presupuesto de un acuerdo de cooperación transnacional (ACT).

Planificación y gestión financiera

Un punto de partida lógico para la planificación del presupuesto es hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el presupuesto total previsto / aprobado para cada socio?
- ¿Qué cantidad de este presupuesto está destinada al trabajo transnacional?

Cuando considere la cantidad correspondiente al elemento transnacional incluida en las solicitudes iniciales (de las AD) de cada uno de los socios, debe tener en cuenta los siguientes detalles:

- es probable que los niveles de financiación de las AD sean distintos y algunas pueden tener presupuestos transnacionales mucho menores que otras; esto no significa necesariamente que cada cooperación transnacional sólo pueda desarrollar su trabajo en la medida de las posibilidades de la AD con menos dinero, pero sí requiere una cuidadosa planificación a fin de aprovechar lo que puede aportar cada AD y garantizar la debida participación de todos en las actividades y decisiones centrales de la cooperación
- es posible aumentar la cantidad disponible para actividades transnacionales, si las autoridades del FSE aceptan una redistribución dentro del presupuesto global de la AD, o bien solicitando apoyo financiero adicional de otras fuentes nacionales o locales.

A continuación, deberá hacerse otras tres preguntas:

- ¿Se espera que alguna de las actividades transnacionales genere algún ingreso? En caso afirmativo, ¿cómo se repartirán estos ingresos entre los socios y cómo se contabilizarán?
- ¿Se ha considerado el tema de los [derechos de propiedad intelectual](#) y de los derechos de uso de terceros?

Elaborar un presupuesto previamente acordado para cada tarea o fase del programa de trabajo, en el que se estipule claramente la [aportación de cada AD](#), le ayudará a garantizar el compromiso y evitar malentendidos. Definir el presupuesto para cada tarea/fase también le será útil para acordar unas [normas básicas comunes](#) para el gasto de cada AD participante con cargo al presupuesto transnacional.

El resultado final será un [presupuesto transnacional global](#) para cada fase o tarea en el que se especifiquen las responsabilidades financieras de cada AD.

Deberá prestarse especial atención y adoptar buenas prácticas con objeto de mantener la transparencia de la gestión financiera y asegurarse de que se están cumpliendo las normas y convenciones financieras, tanto europeas como de su propio país.

2. Normas y procedimientos comunes de tramitación y control de las actividades transnacionales:

En esta sección se resumen las principales consideraciones relativas a la tramitación y el control de los costes relacionados con las actividades transnacionales. El responsable de la A.D en

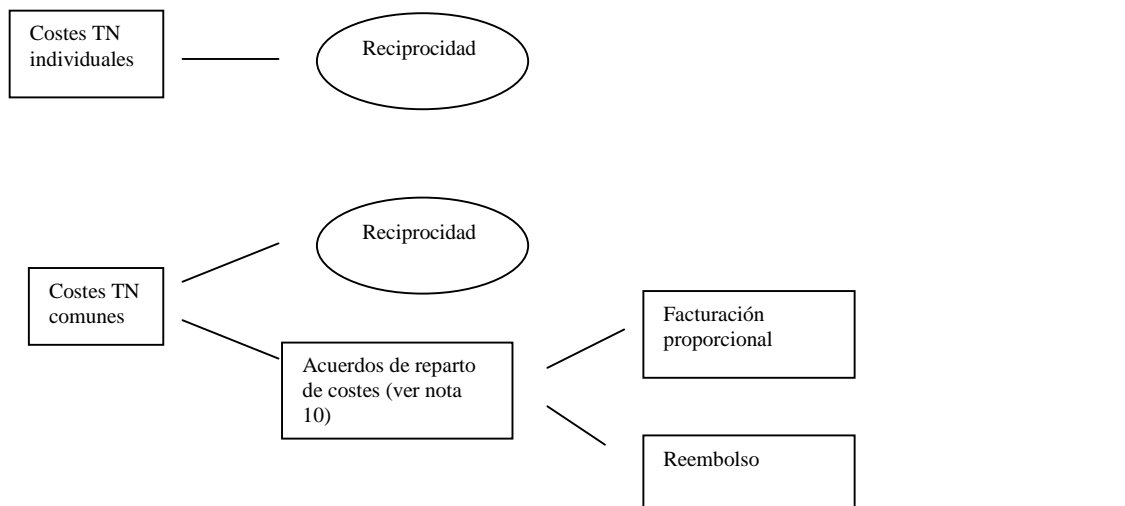
términos de transnacionalidad deberá consultar los detalles pertinentes. Las AD participantes se repartirán los costes incurridos en el desarrollo de las actividades transnacionales conforme a los siguientes procedimientos y éstos se deberán indicar claramente en el acuerdo de cooperación transnacional (ACT):

2.1 Las AD participantes deberán repartir, siempre que sea posible, de manera aproximadamente equitativa las actividades transnacionales (**principio de reciprocidad**). Este principio de repartición en los costes parte de la premisa de que todas las AD se beneficiarán en igual medida de los resultados de su trabajo transnacional. Por consiguiente, cuando diseñe su programa de trabajo común deberá contemplar el principio de reciprocidad y negociar con sus socios su aplicación en la práctica, sin olvidar que la capacidad financiera, las dimensiones y número de personas del equipo asignado al trabajo transnacional, la relevancia de los resultados esperados, o la capacidad de coordinar el trabajo común o de organizar acontecimientos comunes pueden variar entre las diferentes AD. En el supuesto de que todos los socios transnacionales obtengan una dotación presupuestaria similar, se debería aplicar como fórmula general la asignación de una parte equivalente de los costes de la actividad transnacional a cada una de las AD.

Si existieran desequilibrios entre las A.D's, sobre todo en lo que respecta a la capacidad financiera, los costes de la actividad transnacional se pueden asignar de manera diferenciada a las distintas AD. En este caso, la AD con más recursos financieros (1) puede pagar las actividades con un mayor componente financiero o bien (2) puede pagar más actividades que las demás AD, o incluso (3) puede pagar una proporción mayor de los costes de una actividad dada (acuerdos de participación en los costes, -ver nota 10-).

En todo caso, la fórmula convenida y las decisiones que se adopten con respecto a la distribución de los costes entre las diferentes AD *se deberán especificar claramente* en el acuerdo de cooperación transnacional.

Fórmula para la asignación y gestión del presupuesto transnacional



2.2 Cada presupuesto transnacional se **presentará dividido en dos partes**:

- **Costes transnacionales individuales**, que son los que resultan de la división de tareas (y los costes asociados a las mismas) entre las AD que participan en una cooperación transnacional. Éstos se pueden relacionar directamente con las actividades (módulos del plan de trabajo común) realizadas por una de las AD (categorías a – d) y, por lo tanto, serán asumidos por la AD correspondiente.

- **Costes transnacionales comunes (ver nota 10)**, que son los incurridos en el desarrollo de actividades conjuntas / servicios comunes / productos conjuntos por cuenta de la cooperación transnacional y de los que cada AD participante en la misma espera obtener iguales beneficios (categorías e – g). Los costes transnacionales comunes se reparten únicamente entre las AD participantes con sede en los Estados miembros de la UE. Los asociados de los países PHARE, TACIS y MEDA no están obligados a compartir estos costes.

Las cooperaciones transnacionales pueden escoger entre dos fórmulas para cubrir los **costes transnacionales comunes**:

1. **acuerdos de reciprocidad** (que deberían ser la norma) y
 2. **acuerdos de participación en los gastos** (a través de su facturación proporcional o mediante su reembolso). (ver nota 10)
- 1) Siempre que sea posible, el procedimiento general para cubrir los costes transnacionales comunes será el de los **acuerdos de reciprocidad**. En este caso, una sola AD se hace cargo de gestionar y pagar una actividad (subcontratado o realizado por una de las AD) y las otras se encargan de otras actividades. El principio de la reciprocidad se debe aplicar a los costes de organización de las reuniones y acontecimientos (categoría e). La AD anfitriona debe cubrir, por lo tanto, estos costes.
 - 2) Cuando no sea factible aplicar el principio de reciprocidad, habrá que concretar los **acuerdos de participación en los gastos** convenidos para cubrir los costes transnacionales comunes (ver nota 1). Éstos incluirán, básicamente, la transferencia transnacional de fondos entre AD o a los proveedores comunes, la definición del tipo de actividades a las que se aplicarán los acuerdos en cuestión, la fórmula que se aplicará para la asignación de los costes entre las AD participantes, y los métodos que se seguirán para establecer el contrato y gestionar las facturas.

Las ADs pueden escoger entre uno de los dos acuerdos de participación en los gastos que se describen a continuación:

- En el caso del **método de la facturación proporcional**, se especifica en el contrato con un tercero, suscrito por todas las AD participantes o por una de ellas en nombre propio y del resto, que el total se facturará en partes proporcionales a todas las AD, que se encargarán de pagar luego directamente al proveedor.
- El **método del reembolso** se aplica cuando una de las AD participantes actúa como subcontratista de servicios o productos comunes. En su calidad de tal, se encarga de gestionar y pagar las facturas de los proveedores y las demás AD le reembolsan luego el gasto sobre la base de una factura de recuperación de costes, conforme a la fórmula de participación en los gastos que hayan convenido. La modalidad de reembolso también se puede aplicar en los casos en los que una de las AD participantes actúa como secretaria de coordinación transnacional (categoría g).

En todo caso, los acuerdos de participación en los gastos tendrán que cumplir la legislación comunitaria vigente destinada a garantizar el funcionamiento efectivo del mercado interior y no erigir nuevas barreras a la prestación transnacional de servicios.

Las excepciones de las normas y procedimientos generales citados se deberán justificar debidamente en el ACT.

Algunas recomendaciones para la gestión financiera de las actividades transnacionales:

- Se deberá asegurar el conocimiento de las normas y regulaciones financieras de su Estado. Dado que los detalles pueden variar de un Estado a otro, comente estos aspectos con sus socios transnacionales en la fase de planificación.

- Es conveniente llevar un presupuesto y una contabilidad transnacionales separados.
- Mantenga separados los gastos individuales y comunes.
- Se deberá llevar un registro detallado de todas las transacciones financieras y no pague nunca nada sin tener la factura **original**. En el caso de reembolso de costes transnacionales comunes, consulte a su autoridad competente los requisitos formales que deben cumplir las copias certificadas (o la factura original) para justificar el pago.

- Habrá de prestarse especial atención a efectos de no contabilizar dos veces un mismo gasto. Por ejemplo, no puede justificar todos sus costes de telecomunicaciones como un coste nacional y luego incluir también el pago de las llamadas internacionales como un coste transnacional.
- Se acordarán de antemano las normas básicas que seguirán para la repartición de gastos y cubrir los gastos comunes (es decir, quién pagará qué, etc.). (ver nota 10)
- Es aconsejable acordar *a priori* con sus socios cómo procederán si uno o más socios desean modificar los acuerdos financieros alcanzados con anterioridad.
- Resulta recomendable discutir y acordar de antemano con los socios algunos planes para hacer frente a imprevistos: por ejemplo, en el supuesto de que un socio se retrase en su trabajo o tiene que retirarse (por la razón que sea). Conviene anticipar las dificultades y tener preparado un plan alternativo para hacer frente a esas situaciones.
- Es recomendable contactar con la Autoridad de Gestión y la Estructura de Apoyo, en cuanto se detecte algún problema en las relaciones con los socios.
- En relación con la gestión de los flujos contables y los planes para imprevistos, conviene asegurarse de que se puede hacer frente a situaciones inesperadas (por ejemplo, retrasos en los pagos, costes imprevistos, costes por encima de las previsiones, etc.).
- Se garantizará en todo momento el cumplimiento la normativa nacional relativa al FSE.
- Los sistemas financieros habrán de adaptarse con objeto de asegurar la compatibilidad con las convenciones contables nacionales.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

9

Seguimiento y evaluación de la transnacionalidad

Introducción

EQUAL es un programa **europeo** basado en los principios de experimentación y difusión de nuevas maneras de combatir la discriminación en el acceso al empleo ("**innovación**") en relación con una problemática común en un territorio o sector ("**concentración temática**"). Esta iniciativa será desarrollada por agentes clave comprometidos ("**cooperación**"), mediante el desarrollo de cualificaciones y capacidades ("**capacitación**"), y el trabajo conjunto con socios de otros Estados miembros ("**cooperación transnacional**"), con el fin de difundir y trasladar las buenas prácticas a las políticas generales ("**transferencia**").

Una evaluación adecuada y eficaz de EQUAL será un elemento clave para su éxito. Los Estados miembros y la Comisión han acordado que la evaluación de EQUAL se realizará en tres niveles distintos:

- Las **agrupaciones de desarrollo** llevarán a cabo una evaluación continua de su estrategia, ejecución del proyecto y actividades.
- Los **Estados miembros** encargarán a expertos independientes una evaluación a **escala de los programas**, centrada en las **prioridades temáticas** de cada programa.
- La **Comisión** organizará una **evaluación en el ámbito de la UE** centrada en la aplicación de los principios fundamentales de EQUAL en las nueve áreas temáticas, la cooperación transnacional, la eficacia de la creación de redes, la difusión y transferencia a las políticas generales tanto a nivel nacional como europeo, y el potencial de EQUAL para influir sobre la Estrategia Europea de Empleo, el proceso de inclusión social y otros programas comunitarios.

La responsabilidad principal de la evaluación en los Estados miembros corresponderá a las autoridades de gestión y recaerá en la Comisión en el caso de las actividades que abarquen a varios Estados miembros. Los Estados miembros y la Comisión definirán vías de comunicación eficaces entre estos niveles, tanto en lo que respecta a datos e información, como a la orientación metodológica de la obtención y análisis de los mismos. En este contexto deberán organizar sus actividades de seguimiento y evaluación, y en particular, la evaluación continua del trabajo transnacional.

Seguimiento y evaluación a escala de las AD

Los procesos de seguimiento y evaluación contribuyen de manera importante a garantizar la gestión eficaz de una AD y unos buenos resultados, así como a mejorar las futuras prácticas. Son instrumentos importantes y necesarios para asegurar la calidad y la eficacia tanto en relación con su estrategia y actividades nacionales como en el contexto de la cooperación transnacional en la que se proponen participar. Todas las ADs en el marco de EQUAL están obligadas a prever un sistema de evaluación continua de sus actividades y resultados, así como de su trabajo transnacional. Esta autoevaluación tiene como finalidad:

- conocer mejor las causas y la naturaleza de la exclusión, la discriminación y la desigualdad en relación con el mercado de trabajo,
- identificar los factores que determinan el desarrollo de buenas prácticas, y
- establecer una base de referencia para las estrategias, actividades y resultados en el contexto de su actuación como banco de pruebas.

Desde un punto de vista práctico, esto significa que los dispositivos de seguimiento y evaluación –junto con los mecanismos para la actualización del programa de trabajo, la metodología de

trabajo y las disposiciones de carácter organizativo– serán requisitos que deberán cumplir todas las ADs financiadas en el marco de EQUAL, con tres fines:

- Aportar datos e información para la evaluación a escala nacional y de la UE. La autoridad de gestión orientará sobre el tipo de datos que deberá observar, registrar y comunicar a los evaluadores.
- Reunir información y documentar su experiencia para las redes temáticas que se crearán a escala nacional y de la UE a fin de contribuir a la identificación, validación y difusión de las buenas prácticas. Los Estados miembros especificarán con mayor detalle, en sus estrategias de transferencia de los resultados a las políticas generales, el papel de las ADs en la identificación de las buenas prácticas.
- Realizar el seguimiento de las actividades y evolución de su AD y su trabajo transnacional, y evaluarlas de manera continuada a fin de mejorar sus resultados y repercusión. El acuerdo de cooperación transnacional deberá especificar las medidas que adoptará para realizar este seguimiento continuo.

A continuación se ofrecen recomendaciones dirigidas a las personas encargadas de planificar, diseñar y realizar el seguimiento y evaluación continuos en el contexto de la colaboración transnacional dentro de cada AD.

Diseño de las actividades de seguimiento y evaluación

En el momento de planificar y diseñar los sistemas de seguimiento y evaluación puede ser de utilidad preguntarse: ¿por qué?, ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo? y ¿cuándo?

Justificación

Además de ser un requisito que deben cumplir los ACT, el seguimiento y la evaluación contribuyen a mejorar los procesos y resultados de su cooperación transnacional. También ayudarán a valorar las ventajas de su cooperación transnacional a medida que avance su desarrollo, y servirán de apoyo para las actividades de difusión y transferencia a las políticas generales previstas y su repercusión.

En términos generales, la evaluación tiene por objeto determinar la calidad, el valor y la importancia de la actividad. En el contexto de EQUAL, los tres aspectos son importantes y aparecen asociados a las siguientes preguntas:

- ¿Las actividades se han llevado a cabo (planificado, gestionado, ejecutado) de manera adecuada? **[Calidad]**
- ¿La cooperación y el programa de trabajo transnacionales han contribuido a las políticas y prácticas locales o regionales (a través de las ADs participantes) con aportaciones cuya utilidad supera su coste? En definitiva, ¿han generado un valor añadido? **[Valor]**
- ¿La cooperación transnacional ha sido exitosa y significativa, tanto desde el punto de vista de su aportación a la estrategia general de la AD como en lo que respecta a sus repercusiones positivas (la modificación de las políticas del mercado de trabajo a escala nacional o europea...)? **[Importancia]**

¿Qué aspectos deben incluir el seguimiento y la evaluación?

Una vez se hayan examinado y discutido con los socios transnacionales las anteriores preguntas, puede considerarse qué aspectos deben incluir el seguimiento y la evaluación. El seguimiento consiste en gran parte en *medir y observar los resultados conseguidos* comparados con los que se preveía desde el diseño de la intervención. La evaluación, por su parte, deberá consistir en un *juicio* informado sobre los hechos, a la vez que se interroga sobre lo que puede aprender.

- ¿Se ha hecho bien?, ¿podría hacerse mejor?, ¿cómo?

- ¿Se han explorado y examinado los temas y problemas adecuados?, ¿qué consideraciones pertinentes se han planteado en el contexto de EQUAL?

Hay que tener en cuenta que existe una diversidad de personas y organizaciones interesadas en las actividades de evaluación:

Interesados en el proceso de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • responsables políticos (en el ámbito de la UE y nacionales) • patrocinadores de la AD y de proyectos y organismos de financiación (incluida la CE) • directores de programas (autoridades de gestión y estructuras nacionales de apoyo) • socios de la AD y socios transnacionales • grupos discriminados o excluidos específicos • ¿otros?

Y éstas pueden tener expectativas y exigencias distintas que es necesario considerar desde un primer momento.

En general, las evaluaciones suelen centrarse en uno o varios de los siguientes aspectos:

- | | | |
|-----------------|------------------|--------------|
| • Productos | • Procesos | • Proyectos |
| • Personal | • Prácticas | • Promotores |
| • Resultados | • Procedimientos | • Programas |
| • Cooperaciones | • Propuestas | • Políticas |

Desde un punto de vista más concreto, los procesos de evaluación suelen tener como referente una jerarquía de objetivos que contribuirán a elaborar su plan de seguimiento y evaluación y a definir sus prioridades:

- **Recursos** – ¿Son adecuados desde el punto de vista de las metas y objetivos de la cooperación transnacional?
- **Actividades y acontecimientos** – ¿Son un medio apropiado para conseguir los objetivos establecidos en su ACT?. ¿Resulta eficaz su organización?
- **Participación** – ¿La participación en la cooperación transnacional es amplia y activa? ¿Es real e implica a todos los socios?
- **Reacciones** – ¿La cooperación transnacional ha suscitado reacciones positivas de otros agentes y colectivos? ¿Se aprecian indicios de que esté modificando conductas o actitudes (por parte de otras organizaciones regionales que se ocupan de actividades relacionadas con el mercado de trabajo)?
- **Concienciación y aprendizaje** – ¿La cooperación transnacional informa a las personas e instituciones sobre los nuevos progresos y nuevos planteamientos en relación con los temas que afectan al mercado de trabajo?
- **Acciones** – ¿La cooperación transnacional ha estimulado acciones apropiadas y eficaces desde el punto de vista de sus metas y objetivos marcados, sobre todo en lo que respecta a la influencia en las políticas y prácticas relativas al mercado de trabajo?
- **Repercusión** – ¿La cooperación transnacional tiene repercusiones positivas sobre el medio en el que opera (empleos de mayor calidad, mayor capacidad de inserción profesional de los trabajadores, mejoras en la inclusión social, mejoras en lo que respecta a la igualdad de oportunidades, etc.)?

En el contexto específico de la cooperación transnacional en el marco de la iniciativa EQUAL, sería recomendable centrar la evaluación en la participación, el aprendizaje, las acciones y la repercusión. En concreto, se deberá realizar el seguimiento y evaluación sobre:

- los **procesos** y **experiencias** de la cooperación transnacional (finalización de las tareas en los plazos previstos, comunicación, finanzas, etc.),

- los **resultados** y **productos** de la cooperación transnacional. (¿Se han logrado los objetivos? ¿Los resultados han sido tan útiles como se esperaba? ¿Se ha obtenido algún resultado imprevisto?, etc.),
- las **perspectivas** de, y el **potencial** para, desarrollar una futura colaboración transnacional (o continuarla) una vez completado el trabajo correspondiente al acuerdo de cooperación transnacional en el marco de EQUAL,
- el **valor añadido** de las actividades transnacionales y sus resultados para la elaboración de políticas a escala local, regional, nacional y de la UE.

Tendrá que valorar los resultados reales de su programa de trabajo nacional en función de una serie de criterios y deberá definir, como parte de su plan de trabajo, un conjunto apropiado de [metas de rendimiento](#).

¿Quién debe hacerse cargo del seguimiento y evaluación de la cooperación transnacional?

El seguimiento se suele considerar habitualmente como un proceso interno del funcionamiento y gestión de una cooperación. En cambio, en muchos casos, la evaluación pueden realizarla evaluadores externos. Así se hará en el caso de las evaluaciones de EQUAL a escala nacional y de la UE.

En el caso de las AD en el marco de EQUAL, la evaluación podrá realizarse por los propios miembros del equipo de cooperación (evaluación interna) o bien combinando personal interno y externo (evaluación participativa). Los evaluadores externos ofrecen la ventaja de ser más objetivos en sus juicios, mientras que los evaluadores internos poseen un conocimiento más cercano de las actividades.

En el contexto de la iniciativa EQUAL, la metodología y organización de la evaluación continua deben contemplar un intercambio frecuente de observaciones entre el evaluador y las personas responsables del trabajo nacional o encargadas de su realización dentro de la AD. Se recomienda un enfoque mixto interno-externo (participativo) si ello es factible. Deberá considerarse, con los socios transnacionales, si el seguimiento y la evaluación de la actividad transnacional y sus resultados se harán:

- de manera individual por parte de cada AD representada en la cooperación (evaluación paralela, pero **independiente**),
- colectivamente por encargo de todas las AD participantes a un evaluador transnacional (una única **evaluación conjunta**), o
- mediante un sistema de examen entre pares, en virtud del cual cada AD se encarga de realizar la evaluación transnacional de otra AD de la cooperación (**evaluación por una entidad homóloga**).

¿Cómo llevar a cabo el seguimiento y la evaluación transnacionales?

A grandes rasgos, el seguimiento y la evaluación de los programas de trabajo transnacionales se ocuparán de definir

- (a) criterios e indicadores para los procesos transnacionales y los resultados que los acompañen,
- (b) métodos para el seguimiento y evaluación (análisis, reflexión, entrevistas, etc.), y
- (c) métodos para extraer y difundir los resultados.

Cada uno de estos aspectos habrá de considerarse en el contexto de su cooperación transnacional y sus objetivos a fin de diseñar una estrategia adecuada a sus necesidades y contexto particulares. Cada evaluación debe adecuarse a sus fines y contexto específicos.

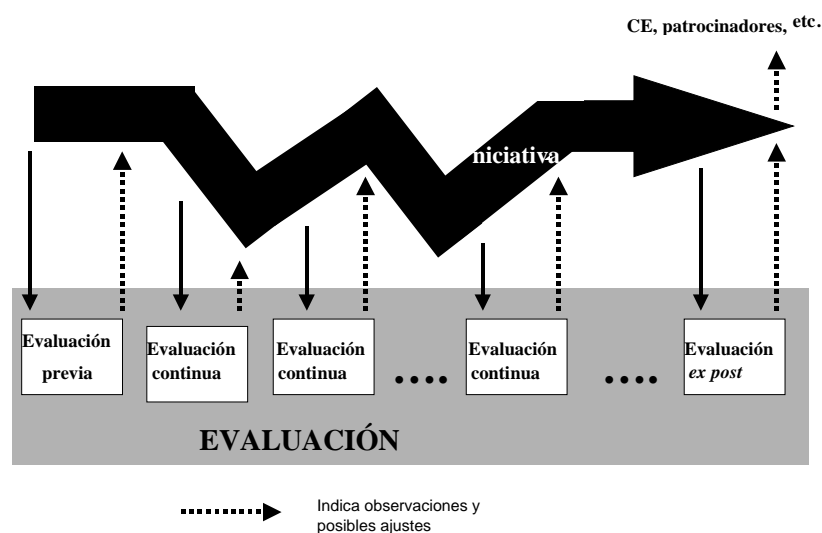
Es aconsejable evitar evaluaciones demasiado ambiciosas en relación con las actividades de la cooperación y en cambio hacer hincapié en los resultados que se espera obtener de la misma.

Planificación del programa de seguimiento y evaluación

Es recomendable que se adopte un sistema de seguimiento que sea a la vez regular y rutinario, de aplicación sencilla y con el menor coste posible, y que al mismo tiempo sea revisado de manera periódica a fin de advertir cuanto antes cualquier aspecto que no se ajuste a lo previsto. Es conveniente contar con un dispositivo de alerta con el fin de corregir las posibles desviaciones con la suficiente antelación.

Se espera que la transnacionalidad genere ideas innovadoras y tenga como resultado la transferencia de buenas prácticas extrapolables. Por lo tanto, es importante poder evaluar las diferencias (valor añadido) que aporte el desarrollo de las actividades transnacionales a las actividades nacionales, a las de los socios y a las políticas nacionales y europeas. En consecuencia, es imprescindible que conozca el [punto de partida inicial](#) (evaluación previa) y pueda evaluar los resultados y repercusiones que logrará de su trabajo (transnacional) una vez finalizado (evaluación posterior).

Las orientaciones de EQUAL indican que deberá diseñarse un sistema de evaluación permanente (evaluación continua o formativa). Los programas de trabajo transnacionales tendrán una duración de dos o tres años y el medio externo se modificará durante este tiempo. Estos cambios y la propia experiencia del trabajo transnacional pueden hacer necesario modificar el programa de trabajo y sus objetivos (de un modo inicialmente no previsto). Además, considerar la evaluación como un instrumento de aprendizaje, incrementa las oportunidades de aprender y mejorar en el curso de la cooperación transnacional y de obtener el máximo rendimiento de la propia colaboración.



La frecuencia de la evaluación formativa dependerá del carácter y de la intensidad de las actividades transnacionales desarrolladas. Así, sería aconsejable programar la actividad de evaluación coincidiendo con las reuniones de la cooperación transnacional.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).

- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

10

Recomendaciones para el desarrollo de una cooperación transnacional

Introducción

En este capítulo se presentan brevemente algunos instrumentos, recomendaciones y tipos de actividades que pueden ser de utilidad para preparar el trabajo transnacional y desarrollar un programa de trabajo en colaboración con los socios transnacionales. Su contenido se dirige sobre todo a los coordinadores de las agrupaciones de desarrollo y otras personas encargadas de elaborar un programa transnacional de trabajo y concretar un acuerdo de cooperación transnacional (ACT).

Reuniones, visitas de estudio, intercambios y estancias

El desarrollo y mantenimiento de una cooperación transnacional que sólo pueda mantener contactos a distancia (por teléfono, fax y correo electrónico) topa con serias limitaciones. Los contactos directos cara a cara son necesarios para una colaboración estrecha que permita un auténtico aprendizaje mutuo, la transferencia de buenas prácticas y una evolución conjunta creativa. Estos contactos pueden ser breves y más frecuentes o menos frecuentes pero de mayor duración. Pueden adoptar la forma de reuniones, visitas de estudio, intercambio de personal y estancias. En cada caso existen una serie de contingencias que conviene evitar o prevenir.

- Cuando se planifiquen actividades transnacionales ha de tenerse en cuenta el presupuesto transnacional del que dispone cada socio. Éstos pueden ser diferentes y tal vez impongan un límite a lo que pueden aspirar a llevar a cabo conjuntamente o pueden dar lugar a una distribución asimétrica de las visitas.
- En el momento de establecer el calendario de las visitas, etc., es necesario tomar en consideración los diferentes días festivos oficiales de cada Estado miembro.
- Es imprescindible haber acordado por anticipado y de forma clara la participación en los gastos de las reuniones. Recuerde que, normalmente, los costes transnacionales individuales deben ser asumidos por la AD que incurra en ellos. Si existen costes transnacionales comunes¹¹, se deberá llegar a un acuerdo previo sobre su reparto.
- Ha de tomarse en consideración debidamente el tiempo necesario para los desplazamientos, sobre todo cuando uno o más socios se encuentren en el otro extremo de Europa.
- Conviene preparar cuidadosamente por adelantado todas las reuniones, intercambios, etc. Dadas las limitaciones de presupuesto, es probable que las oportunidades de contacto directo sean limitadas y es necesario sacarles el máximo partido.
- Es muy recomendable mantener con bastante antelación un intercambio inicial de opiniones con los socios sobre las metas, objetivos y expectativas con respecto al encuentro previsto. A continuación se podría hacer circular por fax un proyecto de programa con un horario, a fin de negociarlo y llegar a un acuerdo al respecto antes de la fecha de la reunión.
- Se aconseja incluir actividades socioculturales en el programa. Los contactos informales son a menudo la mejor manera de conocer a sus socios.
- Ha de tenerse presente, no obstante, que las costumbres y normas sociales en relación con los gastos de hospitalidad pueden variar de un lugar a otro. Se recomienda que el socio anfitrión procure evitar poner en una situación embarazosa a un socio que no pueda corresponder a su hospitalidad.

¹¹ En España no se admiten gastos compartidos.

- En las cooperaciones transnacionales más amplias, cabe considerar si no resultaría más productivo celebrar algunas reuniones bi o trilaterales, en lugar de encuentros multilaterales. Es probable que esto suceda si un subconjunto de socios tienen un interés común en uno o varios temas particulares.
- Han de planificarse con cuidado las visitas de estudio en lo que respecta a sus objetivos y contenido, composición del grupo, información previa e informes posteriores, así como la organización de los aspectos prácticos.
- El socio que actúe como anfitrión de una visita de estudio, debe considerar con qué personas se entrevistarán sus visitantes (no debe olvidar incluir a los responsables de adoptar las decisiones así como a representantes de los socios de la AD que resulten pertinentes). Deberá informar previamente y con posterioridad a todos los miembros de su equipo que intervengan en la organización de la visita. Conviene que averigüe cuáles son los aspectos de especial interés para sus visitantes y procure incluirlos en el programa. Habrán de comprobarse las necesidades de los participantes en materia lingüística, de alimentación y otras.
- Es aconsejable prever la participación de autoridades locales así como de otros agentes destacados siempre que ello sea posible. Esto incrementa la visibilidad y credibilidad de la agrupación así como de su cooperación transnacional, difunde información sobre éstas en los ámbitos de decisión política, favorece el proceso de transferencia a las políticas generales y puede influir sobre el futuro de la AD. Cabe considerar la posibilidad de invitar a otros políticos (por ejemplo a diputados nacionales o regionales, o a senadores) y, cuando proceda, a representantes de la prensa.
- Resulta particularmente importante no mezclar la parte técnica y organizativa de estas reuniones (que cuentan con la participación de expertos, etc.) con las presentaciones y otro tipo de relaciones públicas (en las que participan políticos y otros personajes públicos).
- Ha de evitarse el sobrecargar en exceso el programa de las visitas. Se pueden programar actividades de ocio pero siempre habrá que cerciorarse de que los participantes dispongan también de algún tiempo libre.
- La transnacionalidad no se desarrolla sólo a través de reuniones sino también, o en mayor medida, mediante el trabajo posterior destinado a seguir avanzando a fin de poder presentar resultados en la siguiente reunión. Es fundamental asegurarse de que todos los socios tengan claros los pasos siguientes y lo que se espera que hagan.
- En el caso de las visitas de estudio, intercambios y estancias de mayor duración ha de seleccionarse cuidadosamente a los participantes y asegurarse de que sus objetivos queden claros de antemano (tanto desde su punto de vista como desde el de sus anfitriones).
- Es importante asegurarse de que las personas que vayan a realizar una estancia estén debidamente preparadas y hayan recibido la formación adecuada (para afrontar las diferencias culturales, en los métodos de trabajo, lingüísticas, etc.).
- Se aconseja realizar evaluaciones previas y posteriores a los intercambios de personal más prolongados (incluida la elaboración de informes previos y posteriores).
- Según cuál sea su duración, tal vez convenga realizar algún seguimiento de los progresos durante el desarrollo de la visita.
- Finalmente, es necesario asegurarse de que todos los aspectos prácticos y logísticos estén resueltos, incluido el alojamiento, salas de reuniones, medios técnicos de apoyo para las presentaciones, moderadores, personas encargadas de tomar nota para redactar el acta, de redactar el informe, etc.

La lista anterior es aplicable de manera general, pero también se deben tener presentes otras consideraciones específicas.

Ejemplos

Reuniones transnacionales

- Han de adoptarse las medidas necesarias para garantizar que todos los participantes entiendan lo que se dice.
- Es necesario confirmar por adelantado quiénes asistirán y su competencia lingüística (salvo que ya se haya acordado previamente una lengua de trabajo).
- Hay asegurarse de que las conclusiones se traduzcan en acuerdos y de que todos los

participantes expongan su opinión (y no sólo los que hablen con fluidez la lengua de trabajo).

- Si se utiliza una lengua de trabajo común, las personas que tengan un buen dominio de la misma deberán procurar hablar despacio y de manera clara, y no utilizar expresiones coloquiales. También será necesario que el moderador resuma periódicamente lo dicho y se asegure de que todos lo han entendido, sobre todo en el momento de adoptar decisiones sobre cuestiones concretas.
- Las decisiones deberán comunicarse por escrito (se puede utilizar una pizarra, etc.) de manera que todos puedan leerlas, comprenderlas y, en caso necesario, discutir las.
- Es necesario asegurarse de que alguien se encargue de elaborar un informe de la reunión y difundirlo dentro de un plazo breve.
- Han de confirmarse las comunicaciones y acciones posteriores que se deberán desarrollar entre esa reunión y la siguiente.
- Se recomienda que socio anfitrión se ocupe de la recepción de los visitantes o, al menos, les haga llegar la información necesaria sobre los medios de transporte locales y el lugar de destino convenido.
- Es recomendable que el socio anfitrión se ocupe de las reservas de hotel (y confirme si algún visitante tiene previsto prolongar su estancia por motivos personales).
- También debe organizar las comidas, incluida cualquier dieta especial.

Ejemplos

Visitas de estudio e intercambios

- Si el anfitrión conoce bien a su socio, podrá organizar una visita mediante un intercambio previo de información, pero si tiene cualquier duda, conviene que organice un encuentro directo para acabar de concretar todos los detalles.
- Se recomienda al socio visitante que facilite a su anfitrión información detallada sobre su grupo: nombres, sexo, organización, cargos, papel dentro de la AD, campo de especialización, otros intereses, necesidades especiales (por ejemplo, de dieta), competencia lingüística, etc.
- Estas visitas constituyen una oportunidad para que las personas cuyo apoyo es importante para el buen funcionamiento y el futuro de su AD comprendan y puedan convencerse del valor de las actividades transnacionales.
- Ha de considerarse la posibilidad de incluir, además del equipo de coordinación de la AD, a otros participantes:
 - Representantes de socios pertinentes (para esa actividad transnacional) de la AD / miembros del comité de dirección de la AD.
 - personal significativo de la organización.
 - personas en formación o beneficiarios.
 - responsables ejecutivos o políticos.
 - promotores/fundadores de la AD.
- Si el anfitrión no puede proporcionar un intérprete, tal vez sea necesario que el socio visitante incluya en su grupo a una persona que cumpla esta función.

Estancias

- Como norma, cuanto más prolongada sea una estancia, mejor. No obstante, la duración de cualquier intercambio tiene un límite evidente, que dependerá de su finalidad, participantes y recursos disponibles.
- Algunos criterios de selección importantes son: el historial, el nivel de cualificaciones teóricas y prácticas, y la motivación e interés de la persona. En algunos contextos, como el sector administrativo/del secretariado, el conocimiento de lenguas extranjeras también puede figurar entre los criterios.
- Es necesario acordar con el anfitrión el número máximo de participantes simultáneos. Se

- recomienda empezar con grupos reducidos.
- Los objetivos y tareas de una estancia se deben seleccionar teniendo debidamente en cuenta los puntos fuertes relativos de cada socio y ambos deben aceptarlos y estar dispuestos a resolver los problemas técnicos y prácticos que conlleva la formación o el trabajo en otro país y en otra lengua.
- Conviene asegurarse de que todo el mundo –participantes y, si es pertinente, sus familias, personal acompañante, organizaciones que les envían y organizaciones anfitrionas, empresas y, si es pertinente, familias anfitrionas– está debidamente informado.
- Es necesario asegurarse de que todos los aspectos prácticos (seguro médico, seguro de empleo por terceros) estén resueltos con suficiente antelación.

Desarrollo conjunto de sistemas, productos o procesos

Las actividades transnacionales deben generar resultados o productos¹² que puedan ser adaptados y utilizados por personas, organizaciones y empresas más allá de la cooperación transnacional. Si a lo largo de la ejecución del proyecto se comprobase la eficacia de estos resultados o productos, será necesario documentarlos y difundirlos como parte del esfuerzo de transferencia a ámbitos más generales.

- Cuando se establezcan comparaciones entre las situaciones y prácticas en los diferentes Estados miembros, se habrán de elaborar modelos de referencia y determinar con exactitud qué prácticas y/o políticas de cada Estado miembro se están comparando.
- Se trata aprovechar la experiencia y los métodos de otros Estados miembros. Conviene analizar en qué medida sería posible su transferencia y, en caso necesario, su adaptación.
- Se recomienda incorporar al proceso de desarrollo de sistemas, procesos o productos conjuntos los puntos fuertes de cada socio y aliarlos en una estrategia y un enfoque comunes, aplicables en diversos Estados miembros.
- Ha de procurarse que los resultados realmente útiles. Se aconseja preguntarse siempre a quién está destinado el servicio, sistema o producto, seleccionar bien su objetivo y planificar su difusión desde el principio.
- Habrá que asegurarse de que todos los resultados obtenidos (productos, herramientas, metodologías, etc.) se hagan públicos y se pongan a la plena disposición de terceros, exclusivamente para su propio uso.
- Si los resultados pudiesen tener un valor comercial y si prevé explotarlos comercialmente habrá de solicitarse asesoramiento a la autoridad de gestión.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

¹² Entre los productos se incluyen los documentos escritos, como pueden ser los informes, estudios y publicaciones; CD-ROM y páginas web; y nuevos métodos, cursos o servicios. Se deberán documentar profesionalmente todos los productos y definir claramente sus destinatarios.

11

Conclusión de un acuerdo de cooperación transnacional

Introducción

Este capítulo aborda los procedimientos formales –y algunos menos formales– que intervienen en la consecución y conclusión de un acuerdo de cooperación transnacional (ACT)¹³ con los socios transnacionales. Está destinada principalmente a los miembros de las agrupaciones de desarrollo (ADs) responsables de elaborar, negociar y establecer los acuerdos de cooperación transnacional (ACT). En el marco de EQUAL, la participación de las ADs en la transnacionalidad se dará en dos niveles diferentes: (a) entre ADs y (b) entre las redes temáticas nacionales de ADs. Este capítulo se refiere únicamente al primer punto. La Comisión organizará y gestionará el segundo, en colaboración con las autoridades de gestión de los Estados miembros.

Cooperación transnacional entre agrupaciones de desarrollo

Las estrategias de las ADs se definirán en la acción 1 y se desarrollarán a través de la acción 2. La cooperación transnacional reunirá [ADs de varios Estados miembros](#) (como mínimo dos) que compartan un planteamiento común para hallar soluciones a problemas comunes, desarrollar estrategias similares y colaborar para conseguir resultados conjuntos. Las actividades conjuntas se organizarán de manera que permitan obtener un valor añadido significativo para las estrategias y planes de acción de cada AD.

A fin de lograr la confirmación de la selección y recibir financiación para ejecutar el programa en la acción 2, cada AD deberá presentar dos documentos a la autoridad de gestión competente: un acuerdo de agrupación de desarrollo (AAD) y un acuerdo de cooperación transnacional.

Conclusión de un acuerdo con sus socios transnacionales

Una vez que se haya encontrado uno o más socios transnacionales adecuados, se deberá discutir y negociar con ellos un programa de trabajo conjunto que contenga unos objetivos claros y una indicación de los resultados previstos, los métodos de trabajo y actividades afines, junto con un presupuesto y los acuerdos relativos a la coordinación y el reparto de tareas y responsabilidades.

La negociación de un ACT entre una AD y sus socios transnacionales se llevará a cabo por medio de visitas, reuniones, intercambio de documentos, mensajes electrónicos, etc., hasta elaborar un acuerdo mutuamente satisfactorio. En el capítulo 7 se destacan los aspectos más importantes que deberían contemplarse y se ofrecen recomendaciones útiles para organizar unas negociaciones con éxito. Por otra parte, conviene designar, lo antes posible, un coordinador transnacional, o asignar la responsabilidad de la cooperación transnacional a una persona concreta, con objeto de garantizar que las negociaciones con los socios transnacionales se desarrollen de manera eficaz y el proyecto de ACT sea satisfactorio para la AD.

La ejecución del programa de trabajo transnacional requiere unas estructuras de gestión eficaces, tanto dentro de cada AD como para el conjunto de las actividades de cooperación transnacional. En el capítulo 7 se examinan los pros y los contras de diferentes modelos organizativos. Algunas cooperaciones transnacionales pueden inclinarse por establecer unas estructuras de gestión en

¹³ Véanse las orientaciones relativas a la iniciativa comunitaria EQUAL, 2000/C 127/02, §38.

las que una AD asuma formalmente la coordinación o secretaría transnacional y se haga cargo de una serie de tareas bien definidas. En otros casos, la cooperación transnacional puede optar por una estructura de dirección y gestión rotatoria, de manera que todas las AD participantes se encuentren en pie de igualdad.

El uso de la plataforma electrónica ETCIM también requerirá que una de las ADs participantes se haga cargo de la tarea de introducir los datos y actualizarlos, ejerciendo las funciones de “secretaría ETCIM”. Por lo tanto, deberá contar con la aceptación del resto de las ADs participantes. En los casos en que los socios transnacionales hayan decidido designar un coordinador común, o crear un secretariado común, se les podría asignar también las funciones de “secretaría ETCIM”. En este último caso, sólo una AD deberá actuar como “secretaría ETCIM”.

Cada AD deberá consultar con suficiente antelación a su autoridad de gestión para confirmar la fecha límite de presentación del ACT y las lenguas en las que se puede presentar (aunque deberán tener en cuenta que en la plataforma ETCIM será preciso usar el inglés o el francés).

Las dudas y problemas que puedan surgir en torno a cualquier aspecto del proyecto de programa de trabajo transnacional deben ser consultadas con los miembros de la propia AD. Si el acuerdo previsto no supone un valor añadido para la estrategia de la AD o sus intereses fundamentales no quedan recogidos en los elementos centrales del proyecto de ACT, se deberá informar de ello a la presidencia de la propia AD y solicitar un mandato de negociación claro a fin de alcanzar una solución satisfactoria.

Una vez resueltas todas las cuestiones pendientes, los responsables de transnacionalidad de las ADs participantes deberán redactar un proyecto de ACT, que deberá ser aprobado por cada una de las ADs, conforme a sus normas de procedimiento y mecanismos de decisión internos.

Este acuerdo es un hito importante para la consolidación de una AD en el marco de EQUAL. Por ello, puede resultar conveniente organizar un evento con motivo de la conclusión del ACT con sus socios transnacionales. Éste puede adoptar diferentes formas, como por ejemplo un taller de trabajo con la presencia de todos los socios que tengan una participación activa en el programa de trabajo transnacional, una conferencia de prensa, una recepción oficial, una mesa redonda de carácter público con la participación de los presidentes de todas las AD participantes, un acto de rúbrica/firma pública del ACT por parte de los representantes autorizados, o una combinación de algunos de estos acontecimientos. En todo caso, se debe aprovechar la ocasión para dar a conocer a los responsables políticos y profesionales la estrategia y colaboración transnacional de la AD, los resultados esperados y las oportunidades de aprendizaje en un contexto a escala de la UE.

Por tanto, antes de presentar el ACT a las autoridades de gestión competentes, se deberá haber acordado:

1 El nombre de la cooperación transnacional

2 La justificación y los objetivos

- 2.1 Intereses comunes / metodología / problemática que la inspira
- 2.2 Lecciones aprendidas de anteriores acciones pertinentes
- 2.3 Los objetivos transnacionales comunes de las ADs participantes
- 2.4 Los productos y resultados (comunes/complementarios) que se esperan conseguir
- 2.5 El valor añadido de la estrategia y los resultados previstos para cada AD participante
- 2.6 El valor añadido y la viabilidad financiera de los asociados¹⁴ (si los hay)

3 Programa y metodología de trabajo

¹⁴ Véase el capítulo 6, ‘Entidades asociadas’.

- 3.1 Actividades transnacionales previstas
- 3.2 Metodología para compartir la información, los resultados y los instrumentos de trabajo
- 3.3 Calendario de los resultados y eventos

4 Dispositivos organizativos y procedimientos de decisión

- 4.1 Contribución y responsabilidades de cada AD
- 4.2 Función y tareas de la 'secretaría' de la AD y de los expertos externos
- 4.3 Procedimientos de toma de decisiones
- 4.4 Lengua(s) de trabajo

5 Procedimientos de seguimiento y evaluación

- 5.1 Mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto y resultados transnacionales
- 5.2 Mecanismos para la actualización del programa y la metodología de trabajo, y las disposiciones en materia de organización

6 Previsiones financieras

- 6.1 Presupuesto desglosado de cada actividad
 - Según el tipo de gastos (individuales o comunes)
 - Según el tipo de actividad
 - Según las fuentes de financiación
- 6.2 Disposiciones relativas al reparto de costes, control financiero y destinadas a evitar la doble financiación.

Apoyo informático para la presentación, confirmación y tramitación de los ACT

Los Estados miembros han acordado consultarse mutuamente antes de aprobar un ACT, a fin de garantizar que todas las autoridades de gestión implicadas basen su confirmación de la acción 2 en la misma versión del ACT. Esto requerirá una comunicación eficaz entre las mismas. Con objeto de disponer de un procedimiento de transmisión, consulta y modificación de los ACT transparente y rápido, la Comisión ha creado una plataforma electrónica: **ETCIM**, módulo de cooperación transnacional de EQUAL en Internet.

Funciones de ETCIM

ETCIM permitirá y facilitará:

- la introducción/modificación (en inglés o francés), por parte de la AD que actúe como "secretaría ETCIM" de la cooperación transnacional, de los datos completos del ACT concluido entre las ADs,
- la confirmación por las demás ADs de la información introducida en ETCIM,
- los comentarios de las autoridades de gestión sobre (una versión común de) las propuestas de ACT,
- la comunicación por parte de las autoridades de gestión de la confirmación de selección de las ADs para la acción 2 ("condicionada al acuerdo de las demás autoridades de gestión a las que incumba el ACT"),
- la transferencia de los datos de los ACT a la base de datos común de EQUAL, una vez aprobados por todas las autoridades de gestión implicadas.

Se debe tener presente que el proceso de elaboración y negociación del ACT con las demás ADs **no** se podrá realizar a través de ETCIM ni con su apoyo.

Sólo los usuarios autorizados podrán acceder a la plataforma ETCIM a través de Internet. La autoridad competente es la encargada de conceder el acceso conforme a las orientaciones ofrecidas por la Comisión. Se asignará un nombre de usuario y una clave de acceso para consultar ETCIM y otra clave distinta para introducir /modificar o confirmar los datos. Por razones obvias, sólo se podrá acceder a los datos del/de los ACT en que participe.

Presentación del ACT

Cuando se haya llegado a un acuerdo sobre todos los elementos centrales del ACT y aprobado el proyecto de ACT, se deberá presentarlo a las autoridades de gestión competentes. Esto se hará por dos procedimientos paralelos:

- Individualmente, cada AD y sus socios transnacionales presentarán el ACT conjunto a sus respectivas autoridades de gestión, junto con los acuerdos individuales de agrupación de desarrollo (AAD), conforme a los requisitos de cada Estado miembro (que pueden solicitar una traducción del ACT a la lengua nacional).
- Colectivamente, la "secretaría ETCIM" introducirá el [proyecto de ACT](#) (en inglés o francés) en ETCIM. Un hipervínculo podrá facilitar el acceso a otras versiones lingüísticas. Dado que en esta fase, el ACT todavía será sólo un proyecto, el acceso al mismo será temporalmente restringido y durante este período sólo la "secretaría ETCIM" podrá modificarlo.

Validación de los datos introducidos y consulta de las autoridades de gestión competentes por medio de ETCIM

Cuando la "secretaría ETCIM" presente el proyecto de ACT, ETCIM lo remitirá por correo electrónico a los demás socios transnacionales, pidiéndoles que ratifiquen los datos introducidos. Si confirman que la versión del ACT introducida en ETCIM corresponde exactamente a la acordada por las ADs, validarán dicha versión del ACT. Si desean introducir modificaciones, tendrán que pedir a la "secretaría ETCIM" que se encargue de ello y vuelva a presentar el ACT para su ratificación.

Cuando todos los socios hayan validado el proyecto de ACT, ETCIM notificará por correo electrónico a las autoridades de gestión correspondientes la conclusión de un ACT y las invitará a consultarlo. Esto se hará en tres fases:

- Las autoridades de gestión analizarán el acuerdo y valorarán si el contenido de las actividades transnacionales propuestas es de suficiente calidad y si añade valor al proyecto, y examinarán si el plan financiero correspondiente cumple todas las normas y requisitos.
- Como resultado de su análisis, las autoridades de gestión pueden hacer algún comentario o solicitar modificaciones. En cuanto hagan llegar su comentario a ETCIM, éste lo transmitirá por correo electrónico a todas las ADs implicadas.
- Las ADs discutirán si es necesario introducir algún cambio en el ACT, y de qué tipo, para lograr su aprobación y acordarán las modificaciones necesarias. La "secretaría ETCIM" presentará luego las modificaciones o enmiendas. A continuación se repetirá el mismo procedimiento de validación.

Aprobación del ACT

Cuando una autoridad de gestión implicada haya aprobado el ACT, conforme a sus procedimientos, lo comunicará de inmediato al ETCIM. Esta aprobación significa que también se ha aprobado el AAD correspondiente, con la consiguiente selección de la AD para su financiación dentro de la acción 2 de EQUAL, previa aprobación del ACT por las demás autoridades de gestión implicadas.

Una vez que todas las autoridades de gestión hayan aprobado el acuerdo, se transferirán a la base de datos común de EQUAL (BDCE) los datos sobre el ACT disponibles en ETCIM y, desde ese momento, la mayor parte de los datos estarán a disposición del público.

Conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Debatir y acordar con los socios la lengua en que se redactará el proyecto de ACT para uso propio; es aconsejable elegir la lengua que permita maximizar la comunicación y la comprensión mutua.
- Cada autoridad de gestión dispondrá de normas propias con respecto a las lenguas en las que se admita la presentación de los ACT.
- Si se considera necesario, incluir los costes de traducción en el presupuesto.
- La introducción en el ETCIM de los detalles del proyecto de ACT deberá realizarse en inglés o francés.

Papel de las autoridades de gestión

Las autoridades de gestión serán las encargadas de realizar la evaluación y tramitación de los ACT y de redactar las cartas de concesión de financiación para la acción 2, conforme al marco legal europeo y nacional, junto con las disposiciones de los PIC y de sus complementos. También se guiarán por las [disposiciones comunes](#) relativas a los procedimientos de presentación, evaluación y concesión de ayudas. En resumen,

- Sincronizarán sus calendarios de evaluación y concesión de ayudas
- Apoyarán las actividades de búsqueda de socios
- Facilitarán la elaboración de los proyectos de ACT
- Facilitarán la presentación de los ACT
- Aplicarán criterios comunes para evaluar los ACT
- Se consultarán antes de aprobar ningún ACT
- Aplicarán procedimientos de consulta comunes para las posteriores revisiones significativas de los ACT
- Minimizarán el número de abandonos y de AD 'huérfanas'.

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

La Guía EQUAL de Transnacionalidad pretende facilitar la preparación y realización de las actividades de Cooperación transnacional de las Agrupaciones de Desarrollo en el marco de la iniciativa EQUAL. La Guía se compone de una serie de capítulos, siendo éste el decimosegundo de ellos.

12

FSE / EQUAL – Direcciones de Contacto

The following addresses were last updated on 25 January 2002. All further updates can be found on the Commission's EQUAL website at : <http://europa.eu.int/comm/equal>.

FSE- Autoridad de Gestión	Estructura Nacional de Apoyo
<p>BELGIË Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - EWBL / Afdeling Europa Werkgelegenheid Mr. Louis VERVLOET Markiesstraat 1 B - 1000 BRUSSEL Phone: +32 2 553 44 34 Fax: +32 2 553 44 25 www.vlaanderen.be/ned/sites/werk/index.html louis.vervloet@ewbl.vlaanderen.be</p>	<p>Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - EWBL / Afdeling Europa Werkgelegenheid Markiesstraat 1 B - 1000 BRUSSEL Phone: +32 2 553 44 34 Fax: +32 2 553 44 25 Mr. Antonio GEORGOPALIS Phone: +32 2 553 44 52 antonio.georgopalis@ewbl.vlaanderen.be Ms. Liezelotte DESCHRIJVERE Phone: +32 2 553 44 24 liezelotte.deschrijvere@ewbl.vlaanderen.be</p>
<p>BELGIQUE Agence FSE Mr Guy DE SMEDT Rue Royale, 123 B - 1000 BRUXELLES Phone: +32 2 278.42.24 Fax: +32 2 278.42.18 www.fse.be/</p>	<p>Agence FSE Rue Royale, 123 B - 1000 BRUXELLES Phone: +32 2 278.42.24 Fax: +32 2 278.42.18 Ms Jenny CHARLIER jenny.charlier@fse.be</p>
<p>DANMARK Arbejdsmarkedsstyrelsen(AMS) Mr. Morten FENGER Socialfonds - og Puljekontoret Blegdamsvej, 56 DK - 2100 KOBENHAVN Phone: +45 35.28.81.00 Fax: +45 33.14.71.76 www.socialfonden.dk</p>	<p>Arbejdsmarkedsstyrelsen(AMS) Mr. Henning ERIKSEN Socialfonds - og Puljekontoret Blegdamsvej, 56 DK - 2100 KOBENHAVN Phone: +45 35.28.81.00 Fax: +45 33.14.71.76 www.socialfonden.dk Her@ams.dk</p>
<p>DEUTSCHLAND Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung Referat Vla3 Frau Vera WERKER Rochusstraße 1 D – 53123 BONN Phone: +49 228 527.2295 Fax: +49 228 527.12.09 www.bma.bund.de/esf/initiativen.asp ve.werker@bma.Bund.de</p>	<p>Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung Abt. VI Gruppe Nationale Stützstruktur Rochusstraße 1 D – 53123 BONN Phone: +49 228 527.2800 Fax: +49 228 527.11.76</p>

<p>ELLAS Ministry of Labour – ESF Ms. Dimitra GANA Peiraios, 40 GR – 10182 ATHENS Phone: +30 1 524.30.68 Fax: +30 1 529.51.93 www.labor-ministry.gr/main.htm equal@mou.gr</p>	<p>Ministry of Labour-ESF Ms. Popi VENIOU Peiraios, 40 GR -10182 ATHENS Phone: +30 1 529.5.223/156 Fax: +30 1 529.5.193 www.labor-ministry.gr/main.htm popiven@mou.gr</p>
<p>ESPAÑA Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - U.A.F.S.E. Ms Aurora SAETA DEL CASTILLO Pío Baroja, 6 E - 28009 MADRID Phone: +34 91 363.18.13 Fax: +34 91 363.20.36 www.mtas.es/UAFSE</p>	<p>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - U.A.F.S.E. Ms. Concha DIAZ Pío Baroja, 6 E - 28009 MADRID Phone: +34 91 363.18.13 Fax: +34 91 363.20.36 www.mtas.es/UAFSE equal@mtas.es</p>
<p>FRANCE Ministère de l'Emploi et de la Solidarité-DGEFP Ms Geneviève RIALLE-SALABER 7, square Max Hymans F - 75741 PARIS Cedex 15 Phone: +33 1 44.38.30.36 Fax: +33 1 44.38.34.13 www.travail.gouv.fr</p>	<p>RACINE 73-77, rue Pascal F - 75013 PARIS Phone: +33 1 44.08.65.10 Fax: +33 1 44.08.65.11 www.racine.asso.fr www.equal-france.com info@racine.asso.fr Mr Claude BAPST bapst@racine.asso.fr</p>
<p>IRELAND Department of Enterprise & Employment Ms Clare DUNNE Davitt House, 65A Adelaide Road IRL - 2 DUBLIN Phone:+353 1 631.31.07 Phone: +353 1 631.33.35 Fax: 353 1 631.32.36 www.esf.ie www.equal-ci.ie Clare_dunne@entemp.ie</p>	<p>Technical Support Structure Dr. Carmel DUGGAN WRC - Social & Economic Consultants 4 Lr Ormond Quay, Dublin 1, Ireland Phone: +353 1 872.31.00 Fax: 353 1 872.38.40 Info@equal-ci.ie</p>
<p>ITALIA Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Direttore Generale per l'Impiego, l'Orientamento, e la Formazione Via Fornovo n° 8 I - 00192 ROMA Phone: +39 06 46.83.1 Fax: +39 06 323.01.61 Mrs. Lea BATTISTONI Phone:+39 06 36.75.49.31 DG@impiego.minlavoro.it Mr Domenico CARNEVALE Phone:+39 6 43.58.79.16 Dcarnevale@minlavoro.it</p>	<p>ISFOL Ms. Antonietta DI STEFANO Via G.B. Morgagni 30/E I - 00161 ROMA Phone: +39 06 44.59.04.69/ 06 44.59.01 Fax: +39 06 44.59.08.75 equal@isfol.it CONSEDIN Mr Guglielmo DE GREGORIO Mr Giovanni VERNA Mrs Paola TAMBUSCIO Lungotevere Michelangelo n° 9 I – 00192 ROMA Phone: +39 06 692.09.51 Fax: +39 06 67.86.910</p>

	<p>www.equalitalia.it assistenza@equalitalia.it</p>
<p><u>LUXEMBOURG</u> Ministère du Travail 26, rue Zithe L - 2939 LUXEMBOURG Phone: +352 478.61.12 Fax: +352 478.63.25 www.mt.etat.lu Ms Maryse FISCH Maryse.fisch@mt.etat.lu Mr Jeannot BERG Jeannot.berg@mt.etat.lu</p>	
<p><u>NEDERLAND</u> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid - Afdeling Europese Subsidiemaatregelen (AM/ESM) Postbus 90801 NL - 2509 LV DEN HAAG Phone: +31 70 333.58.23/ 41.40 Fax: +31 70 333.40.06 Mr T. Louis GEELHOED Ms Margreet VAN OOSTROM (EQUAL) Phone: +31 0800 90 51 Mvoostrom@minszw.nl Ms. Bernadette REYNDERS-LIPS Blips@minszw.nl</p>	<p>Agentschap SZW Business Unit 2000-2006 (ministerie van SZW) Service Unit EQUAL Anna van Hannoverstraat 4 2595 BJ Den Haag Postbus 90801 2509 LV Den Haag Tel. 070 – 333.49.86 Fax: 070 – 333.40.44 www.agentschapszw.nl/equal/contact.html Equal@minszw.nl Mrs. Beate VAN DEN BERG Phone: +31 70 333 46 53 Bvandenber@minszw.nl Mr. Hans DIEMEL Phone: +31 70 333 54 67 Hdiemel@minszw.nl</p>
<p><u>ÖSTERREICH</u> Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit Abteilung Europäischer Sozialfonds Stubenring 1 A-1010 Wien Phone: + 43 1 711.00.0 Fax: + 43 1 711.00.6049 www.equal-esf.at Mr Michael FÖRSCHNER Michael.foerschner@bmwa.gv.at Mr Roland HANAK Phone + 43 711 00.6175 roland.hanak@bmwa.gv.at</p>	<p>EQUAL BÜRO ÖSTERREICH Reisnerstraße 40/4 A-1030 Wien Phone: +43 1 714.14.18/32 Fax: +43 1 714.94.05 www.equal-esf.at Ms Elisabeth FREUDENTHALER elisabeth.freudenthaler@equal-esf.at</p>
<p><u>PORTUGAL</u> Gabinete de Gestão EQUAL Ms Ana VALE Av. da República 62 - 7º P - 1050 197 Lisboa Phone: +351 21 799.49.30 Fax: +351 21 793.39.20 www.equal.mts.gov.pt Equal@equal.mts.gov.pt</p>	<p>Gabinete de Gestão EQUAL Ms Ana VALE Av. da República 62 - 7º P - 1050 197 Lisboa Phone: +351 21 799.49.30 Fax: +351 21 793.39.20 www.equal.mts.gov.pt Equal@equal.mts.gov.pt</p>

<p>SUOMI /FINLAND ESF - FSE Ministry of Labour P.O. Box 524 SF - 00101 HELSINKI Phone: +358 9 18.56.90.79 Fax: +358 9 18.56.80.58 www.teho.net</p> <p>Ms Riitta KANGASHARJU Riitta.kangasharju@mol.fi</p>	<p>ESF - FSE Ministry of Labour P.O. Box 524 SF - 00101 HELSINKI Phone: +358 9 18.56.90.79 Fax: +358 9 18.56.80.58</p> <p>www.esr.fi/</p>
<p>SVERIGE Ministry of Labour Ms Margareta LORENTZI Drottninggatan, 21 S - 10333 STOCKHOLM Phone: +46 8 405.13.43 Fax: +46 8 20.31.27 www.esf.se www.equal.nu Margareta.lorentzi@industry.ministry.se Inger WIJKSTRÖM Phone: + 46 8 405 13 43 inger.wijkstrom@industry.ministry.se</p>	<p>The Swedish ESF-Council Box 47 141 S - 100 74 STOCKHOLM Phone: +46 8 579.171.00 Fax: +46 8 579.171.01 www.esf.se</p> <p>Ms Margit UNNEFELDT Phone: +46 8 579.171.26 margit.unnefeldt@esf.se</p>
<p>UK – GREAT BRITAIN Department for Work and Pensions ESF Division Moorfoot – Level N2 UK - S1 4PQ Sheffield Phone: +44 114 267.73.03 Fax: +44 114 267.72.89 www.esfnews.org.uk</p> <p>Ms Jane EVANS jane.evans@dfes.gsi.gov.uk</p> <p>Mr Gordon PURSGLOVE Gordon.pursglove@dfes.gsi.gov.uk</p>	<p>ECOTEC (England) The EQUAL Support Unit Ms Margaret JAMES Priestly House, 28-34 Albert Street GB - B4 7UD BIRMINGHAM Phone: +44 121 616.36.60 Fax: +44 121 616.36.62 www.equal.ecotec.co.uk equal@ecotec.co.uk</p> <p>Scottish ESF Objective 3 Partnership (Scotland) Ms Muriel MACKENZIE Caithness House 127 St Vincent Street GB - G2 5JF Glasgow Phone: +44 141 582.04.10 www.objective3.org/equalframe.htm</p> <p>Welsh European Funding Office (Wales) Mr David THORNLEY The Old Primary School GB – SY20 8PE Phone: +44 1654 704.900 www.wefo.wales.gov.uk/newprogs/equal</p>
<p>UK- NORTHERN IRELAND European Unit Department for Employment and Learning (DEL) Adelaide House, 39/49 Adelaide St. UK - BT2 8FD BELFAST Phone: +44 28 90.25.78.74 Fax: +44 28 90.25.76.46</p>	<p>PROTEUS 8, Edgewater Office Paric Edgewater Road UK- Belfast BT3 9JQ Phone: +44 28 90.37 1023 Fax: +44 28 90.37.1024 www.proteus-ni.org</p> <p>Mr Pat DONNELLY</p>

<p>Dr John NEILL John.neill@delni.gov.uk</p> <p>Ms Rosemary MULHOLLAND Rosemary.mulholland@delni.gov.uk</p>	<p>Pat.Donnely@proteus-ni.org</p>
<p>ČESKÁ REPUBLIKA Deputy Minister of Labour and Social Affairs for European Integration and International Relations Ministry of Labour and Social Affairs Na poříčním právu 1, CZ-12801, Prague 2</p> <p>JUDr. Miroslav FUCHS Phone: +4202 2192 2508, 2192 2300 Fax: +4202 2492 1883 miroslav.fuchs@mpsv.cz</p>	<p>Director of the National Training Fund of the Czech Republic Vaclavske nam. 43, CZ-11000, Prague 1 PhDr. Miroslava KOPICOVA Phone: +4202 222 473 61, 222 473 32 kopicova@nvf.cz,</p> <p>EQUAL NSS Vaclavske nam. 43, CZ-11000, Prague 1 Mr. Marcin STRYJECKI Phone.: (+4202) 242 151 78, 242 316 87, Fax: (+4202) 242 145 33 stryjecki@nvf.cz</p>
<p>MAGYARORSZÁG Head of the International Co-operation Dept Ministry of Education Mr. Istvan KOVACS istvan.kovacs@om.hu</p>	<p>PHARE Office (NSS) Ajtorski Dürer sor 19-21 H-1146 Budapest Mrs Eva GONCZI Tel: +36.1.344-0337 Fax : +36 1 344 0338 gonczi@phareoffice.hu</p>

Este capítulo consta de un texto principal y, además, de una serie de anexos que están disponibles en la versión electrónica que se encuentra en la siguiente dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/transnatguide_es.pdf

En la versión en inglés se accede a estos anexos a través de los hipervínculos incluidos en el texto básico.

Para más información, puede dirigirse a las siguientes direcciones:

- Estructuras nacionales de apoyo (véase el capítulo 12).
- Comisión Europea, D.G. de Empleo y Asuntos Sociales, Unidad B4, empl-equal-info@cec.eu.int.

[IR AL INDICE](#)

1) The European Employment Strategy, launched at the Luxembourg summit in 1997, offers a practical framework for a European labour market strategy. Broad priorities for the EES are established annually in the form of European Employment Guidelines based on the four pillars of

- **Employability,**
- **Entrepreneurship,**
- **Adaptability and**
- **Equal Opportunities**

These guidelines are then incorporated into National Action Plans for Employment (NAPs) that set out each country's proposed activities to create more and better quality jobs during the year in question.

[Return to Main Document](#)

2) The **nine main themes** of the EQUAL Initiative are:

Employability

- a Facilitating access and return to the labour market for those who have difficulty in being integrated or re-integrated, and
- b Combating racism in relation to the labour market.

Entrepreneurship

- c Opening up the business creation process to all by providing the tools required for setting up in business and to support the identification and exploitation of new employment creating opportunities; and to
- d Strengthen the social economy (the third sector), in particular the services of interest to the community, with a focus on improving the quality of jobs.

Adaptability

- e Promoting lifelong learning and inclusive work practices that encourage the recruitment and retention of those suffering discrimination in the labour market; and
- f Supporting the adaptability of firms and employees to cope with structural change and the use of new technologies.

Equal Opportunities for Women and Men

- g Reconciling family and professional life, and the reintegration of men and women who have left the labour market, by developing more flexible forms of work organisation, and
- h Reducing gender gaps and supporting job desegregation.

Asylum Seekers

- AS Where eligible, helping asylum seekers to gain access to labour markets and, in the case of those facing repatriation, helping with education and training which will be useful to them in their home country.

[Return to Main Document](#)

3) The **mechanisms to reinforce the quality of transnational activities** between DPs and outcomes in the EQUAL Initiative include:

- Support and assistance during Action 1 to assist in the **ex ante identification of suitable transnational partners** (at least one) and the drawing up of a Transnational Cooperation Agreement (TCA). This will include access to advice and to a database of DPs in all Member States.
- The **pre-planning of a transnational programme** of activity in which experience, learning and the transfer of good practice is planned within the framework of a Transnational Cooperation Agreement.
- **Synchronisation of the implementation of national EQUAL programmes** to ensure effective transnational cooperation.
- Work programmes for Action 2, at both the national and transnational levels, which **empower** all partners of DPs to engage.
- An emphasis on dissemination, horizontally and vertically, and the development of a **dissemination and mainstreaming strategy** for each EQUAL programme to ensure maximum impact on national policy development (a multiplier effect).

[Return to Main Document](#)

2

Further Explanation and Examples

1) Some of the **specific mechanisms and instruments** which have been incorporated into the design of the EQUAL Initiative to help DPs and participants overcome some of the difficulties hitherto associated with setting up and maintaining transnational partnerships are:

- Synchronisation across Member States of the calendar for the start of Action 1 (November 15th, 2001) and Action 2 (May 15th, 2002) to assist in coordination of transnational development and activities.
- Commitment by the Managing Authorities of the Member States to consult one another before approving any Transnational Cooperation Agreement (TCA).
- Assistance from the National Support Structures (NSS¹), established by the Managing Authorities, in the development of DPs and transnational partnerships and of their associated integrated work programmes.
- Financial support and advice to DPs during Action 1 to assist effective transnational partner search and for the development of quality Transnational Cooperation Agreements (TCAs);
- The Commission will:
 - Provide the electronic infrastructure for a database suitable for transnational partner search-and-find activities;
 - Provide an electronic platform to facilitate the presentation and update of, and consultation on, the transnational co-operation agreements;
 - establish a forum for an exchange of good practice in transnational collaboration
- Participation by DPs in thematic networks

[Return to Main Document](#)

2) Matrix for illustrating transnational formal and informal links between organisations or individuals playing different roles in the participating DPs

The following example illustrates a simple model of a transnational partners where cooperation is not restricted to peers, but includes also links with other actors

DP1	DP2							
	Pres	Coord	TrB	LA	TU	Empl As	Tr	LAS
DP president/coordinator		X						
TCA Coordinator		X						
Training Body			X					
Local Authority								
Trade Union					X			
Employers Association			X					
Trainees			X				X	
Local Employment Service					X	X		X

[Return to Main Document](#)

4) Model 1: Exchange of information and experiences

This model usually represents the starting point of transnational co-operation and is also a common denominator for all the following models. Partners exchange information about their strategies and the background to their activities. Partners have not explicitly defined *joint* concrete objectives of their co-operation at this stage.

For example, two or more DPs (in different Member States) are each seeking to develop training packages to help disadvantaged groups gain re-entry to the labour market. As part of their transnational cooperation, they simply exchange information with each other about themselves, their different contexts and their different approaches to developing the training package. Some useful ideas may be exchanged but this happens by chance, rather than by design, and in some cases there may be no useful transfer of knowledge, experience or expertise.

This approach to transnational cooperation helps a DP to **benchmark** its own activity and outcomes.

[Return to Main Document](#)

5) Model 2: Parallel development of innovative approaches

In this model, partners share and pursue a common concrete objective, yet work relatively independently (in parallel) of each other on the practical realisation of their common goal. The exchange of experiences is less general and more systematically goal-related than in the first model. It is a systematic attempt to secure support in the development of innovations from partners with common objectives.

With reference to the foregoing example ([Model 1](#)), two or more DPs assess and evaluate each other's objectives in a systematic fashion and agree a common set of goals. However, in achieving the goals and in developing the training packages, they work relatively independently of each other. Having agreed and negotiated a common objective, some innovation and some transfer of know-how may be exchanged in a systematic manner.

This model of transnationality also does little more than helping a DP to **benchmark** its own activity and outcomes.

[Return to Main Document](#)

6) Model 3: Import, export or adoption of new approaches and their adaptation to own situation

This model is usually a variant or continuation of the "parallel development" model (Model 2), coming into play when it becomes apparent in the course of transnational co-operation that one DP already has a largely "complete" solution for its own problem. In that case, transnationality allows partners to have access to insights that the other partner already possesses.

In the context of the foregoing example ([Model 2](#)), two or more DPs routinely share the results of the development of their training packages and each benefits from the exchange of learning and experience that occurs, resulting in some modifications to the content, style and approach of the resulting training packages. In such cases, one of the DPs may have already developed a similar training package and the transfer of know-how to the other DP concentrates on benefiting from this and seeking to find ways to improve it further.

This mode of transnational cooperation comprises a form of '**shadowing**', especially in cases where one or more partners seek to transfer expertise and know-how from another that already has extensive experience in the chosen domain.

[Return to Main Document](#)

7) Model 4: Joint product or system development – division of tasks with a common objective.

This model often results from partnerships that have been in existence for some time. It implies a common perception of the problem and an intention to find a joint solution to it, making conscious use of individual strengths. The steps required to solve the problem are defined and the resulting tasks divided up among the transnational partners

Again with reference to the training package example (as described in Models 1, 2, and 3), two or more DPs agree at the outset on common goals and the joint development of the training packages. They work together continuously to find a single 'solution' which may include an agreed division of

labour and tasks according to their different specialist competences. In such cases, it is likely to be helpful to form a transnational partnership with one or more DP (in other Member States) that have *complimentary* experience and skills. In this context, it is likely that each DP will need to tailor the common 'product' to meet the needs in its own local circumstances. The need for such tailoring needs to be borne in mind at the beginning when the possibilities for joint development of a common product or system is under discussion with potential transnational partners.

In this case, transnationality is similar to '**twinning**' in that the two (or more) partners seek mutual and equivalent benefits from their joint working and relationship with one another. Because the relationship is likely to be enduring, the mutual benefits are often gained over an extended period of time and may fall outside the scope of what was originally anticipated.

[Return to Main Document](#)

8) Model 5: additional activity: Exchange of trainees/trainers/keyactors and others.

The exchange of trainees, trainers or staff between transnational partners is an additional activity or a sub-model which usually occurs in parallel with one of the four main models. But these activities need to go beyond study visits (otherwise they would belong to the first model of co-operation). There has to be a precise definition of the specific objectives of the exchange in relation to further development and progress towards the common transnational goals.

With reference to the preceding example (in [Model 4](#)), transnational cooperation is likely to benefit from arrangements for the exchange of personnel (trainers, content and system designers, trainees etc.) between the transnational partners, for example, to test and validate joint product/system developments as they occur. Of course, such staff exchanges will also be useful to facilitate joint design and development as well.

[Return to Main Document](#)

9) Some DPs will have quite specific ideas about the kinds of partners in another Member State they are looking for and want to work with. This is likely to be the case when a DP is working on a very specific topic or with a well-defined disadvantaged group (e.g. working to overcome substance abuse). In general, however, partnerships between DPs in different Member States may be based on working within the same theme, working with similar types of organisation, trying to solve the same type of problem, or seeking to integrate a similar social group. All should be considered in planning for transnationality and searching for partners.

For more details, see Brief 5, 'Finding a Partner'.

[Return to Main Document](#)

10) In defining their strategies, DPs must select one of the priority themes selected by their Member State (see below). In developing transnational partnerships, DPs will, preferably, choose partners working within the same theme in one or more other Member States (See EQUAL Guidelines (2000/C 127/02), §36). This places some limitations on the scope of transnational cooperation but could help to ensure a clear focus and development of common objectives in the negotiation of a Transnational Cooperation Agreement and work programme.

The EQUAL Initiative is thematic in its orientation, having 9 themes (see Brief 3). All Member States have agreed to prioritise the thematic field dealing with the integration of asylum seekers. In addition, within their Community Initiative Programmes (CIPs), most Member States have selected from amongst the remaining eight themes a number of priority fields. Four Member States (Germany, Greece, Netherlands and Portugal) have chosen to prioritise all nine fields. For a full list of the Member state priority fields, see Brief 3.

[Return to Main Document](#)

11) Truly effective transnational collaboration and partnership tends to be costly in terms of both **human and financial resources** and this, again, places limits on what can be realistically achieved. Partnership managers, with their transnational partners, should evaluate carefully what it will cost in terms of time and money to realise their objectives and, if necessary, should be prepared to adjust the objectives to ensure they are achievable.

[Return to Main Document](#)

12) **Time** and time-scale for delivery of outcomes is another limiting factor. Delivery of the work programme takes place under Action 2 of the EQUAL Initiative and this will be of 2 – 3 years duration. Dissemination activities take place within Action 3 but this may run in parallel with Action 2. New practices, systems and products take time to develop and test, and yet more time to disseminate and introduce into mainstream policy. Again, DPs should recognise these constraints and develop realistic objectives accordingly.





[Return to Main Document](#)

13) The rich diversity of European local communities, regions and Member States provides ample opportunities to learn from one another and forms the basis for the principle of transnationality in the EQUAL Initiative. Diversity, however, can also bring problems, especially for those not already familiar with transnational cooperation in a European context. **Differences** of culture, language, and approach can mean that things take longer and are more difficult to achieve. Prior experience of working transnationally is an enormous benefit – you know what to expect. If you lack such experience, intensive dialogue and careful planning with potential transnational partners at an early stage (during Action 1) will be essential in order to anticipate, and overcome, any potential difficulties.



[Return to Main Document](#)

Further Explanation and Examples




THEME A - EMPLOYABILITY : (Re-)Integration to the labour market

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Austria</p> 	<p>Test new ways to ensure permanent integration of the most excluded groups.</p>	<p>Activities are subdivided in 2 categories of disadvantaged groups</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>disadvantaged people in the wider sense</u> • activities: Develop new methods, instruments support structures to tackle specific problems leading to discrimination • strong emphasis on improving links between different actors by i.e. creation of a clearing house • <u>people with disabilities</u> • mentoring and training during transition phase from school to work • new instruments to facilitate transition from work to retirement • sensitise employers to employment of people with disabilities through awareness campaigns
<p>Belgium (French & German-speaking)</p> 	<p>To improve quality and effectiveness of support which aims to improve the employability of those facing greatest difficulty in the labour market.</p>	<p>Activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cross-cutting theme of ICT development • multi-disciplinary approach to meet the needs of young people who leave school with low or no qualifications. • which improve the employability of unemployed people with low skills and/or are long-term unemployed • encourage recognition of qualifications and skills throughout the EU • innovative approaches to basic skills training • work with social partners to raise awareness of the value of employing those who are most disadvantaged in the labour market, in particular ethnic minorities
<p>Belgium (Dutch speaking)</p> 	<p>Deliver local employment strategies which enable a better match between job seeker and the jobs available.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop better links between the education system and the labour market to ensure that the system produces the appropriate skills • develop appropriate methodologies to enable access the labour market • innovative ways to increase the employment rates of the most excluded
<p>Denmark</p> 	<p>To improve the labour market opportunities of immigrants, refugees and their descendants.</p>	<p>All DPs must include at least two of the following :</p> <ul style="list-style-type: none"> • education/training, counselling and guidance • labour market supervision and analysis • develop structures, support systems and networks • information, promotion of good practice and mainstreaming <p>All DPs must tackle at least two of the following barriers to integration:</p> <ul style="list-style-type: none"> • language • limited education or work experience • attitudinal • cultural difference • systems which act as barriers




Annexes to the third Briefing Note – 3

THEME A - EMPLOYABILITY : (Re-)Integration to the labour market		
MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Finland 	To facilitate entry and re-entry to the labour market for those in greatest difficulty.	<ul style="list-style-type: none"> • subsidised employment schemes to enable those most disadvantaged to access sustainable employment • develop new support systems to help those with specific disadvantage (e.g. disability) to make the transition to employment • develop new ways of learning which is interesting and accessible to non-traditional learners
France 	To improve the effectiveness of labour market integration of the most disadvantaged groups, by better use of ICT. This includes the development of: <ul style="list-style-type: none"> • systems • direct support for individuals 	Activities could include: <u>Use ICT to help establish systems which:</u> <ul style="list-style-type: none"> • develop networks which provide support and professionalise labour market and training support • improve the understanding and awareness of information, advice and guidance available to client group • improve teaching methodologies which help to address behavioural problems and de-mystify ICT • help regenerate those regions which are inaccessible (land-locked by mountains or lakes) <u>Use ICT to support individuals through:</u> <ul style="list-style-type: none"> • innovative tailored support for individuals to help with social or professional reintegration • developing personal skills (ability to take responsibility, teamwork, to take initiative, take decisions) • tailored support to help those with disability to overcome barriers to work through: tele-working, adapting the mainstream working environment or developing sheltered employment





THEME A - EMPLOYABILITY : (Re-)Integration to the labour market

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Germany</p> 	<p>To promote access or return to the labour market by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • removing barriers within sectors • improving ICT training 	<p>Improving counselling and careers guidance through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalised plans • Job-placements for the most disadvantaged <p>Improving the delivery of vocational qualification and training through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrating ICT, encouraging mobility in vocational qualification • Developing flexible and accessible training leading to qualifications such as: modular and continuing training • New approaches to get into work e.g. by training for jobs in promising services and ICT occupations, with a particular focus on girls and women • Establish vocational training consortia amongst enterprises, involving SMEs run by foreigners • Facilitating transition between schools, rehabilitation, prison and therapy organisations to training and employment • Co-operation of training providers with SMEs
<p>Greece</p> 	<p>To develop and implement a new approach to supporting the unemployed.</p> <p>To promote the active participation of employers and professional organisations in job-creation programmes.</p>	<p>Upgrade and modernise the structures and systems (private and public) for supporting the disadvantaged groups</p> <p>Strengthen co-operation and networking between structures at national and local level which support employment</p> <p>Long term training for disadvantaged groups in sectors which anticipate job growth</p> <p>Reinforce work placements for disadvantaged groups by focusing on the following areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Special co-operation between firms, local authorities and training organisations • New jobs in the social economy and new economy • <p>Raise awareness of employers and professional organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advice on the incentives and advantage of creating new jobs, • Networking and participation in existing labour market information systems • Organisation of special human resource management programs
<p>Ireland</p> 	<p>To develop and promote innovative labour market and educational interventions to facilitate the integration and/or re-integration of marginalised groups into the labour market.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • improved access to employment and counselling services. • evolution of mainstream services sensitive to the needs of groups experiencing discrimination • development of integrated interventions and supported progression outcomes for those most marginalised in the labour market • actions that seek to change the nature of the labour market so that it better recognises and accommodates diversity


THEME A - EMPLOYABILITY : (Re-)Integration to the labour market

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Italy</p> 	<p>Create the conditions to enable the most disadvantaged to enter the labour market</p>	<p>Activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • test new ways to enable the employment service to meet the needs of those who are most excluded • modernise the guidance and training to ensure that it is flexible and integrated • promote new agreements between businesses and local players to support integration of those in the grey economy • promote coherence and stable links between social security provision and tools to develop training and employment
<p>Luxembourg</p> 	<p>To facilitate access to the labour market for those who are excluded. (Drug addicts, homeless, delinquents) Develop in-depth guidance and support, including monitoring and support once the individuals have left the institution.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • drug addicts: - develop guidance, pre-training, training, placements, supervision and monitoring • those in prison: improve the quality of the system for making them employable, providing opportunities for continuous training, ideally leading to qualifications Especially important in closed prisons • youth offenders: test, develop and evaluate the concept developed by the closed prison on the education of minors • those awaiting trial: design implement and evaluate ways to improve activity of those in custody awaiting trial. • homeless: design, test and evaluate a job-preparation scheme, to take account of practical and psychological barriers to employment
<p>Netherlands</p> 	<p>Develop integrated provision to meet the needs of the most disadvantaged. Focus: Long-term unemployed women returners, ex-prisoners and those following a programme of treatment rather than imprisonment.</p> <p>To combat discrimination on the grounds of sex, religion, beliefs, age, sexual orientation or disability.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • integrated and customised provision which takes a holistic view of social inclusion. Support could range from counselling, social skills, advice and support related to housing, debt re-scheduling or on-going support once in employment • to improve the job-placement rates for disadvantaged groups, for example through better sharing of information • which enables older workers to stay in work, by changing employers' attitude, or helping workers move within or between sectors • which target older female or non-native employees which help refugees get into the jobs-market • develop culture neutral recruitment and selection processes • develop good practice in relation to equal opportunities in the workplace • develop codes of conduct for complaints procedures • research, information and events to bring about a change in employer perceptions • training for managers, personnel officers and intermediaries on intercultural personnel policy, disability management and diversity policy • enable the target groups to be promoted into management, personnel and the intermediary organisations which address the needs of the unemployed






THEME A - EMPLOYABILITY : (Re-)Integration to the labour market

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Northern Ireland</p> 	<p>To increase the understanding of policy makers and practitioners to the barriers faced by those who are disadvantaged in the labour market. To develop new tools and support to enable integration of the most disadvantaged.</p> <p>To ensure that policy makers and practitioners take account of the results of this work.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • new work to understand exactly who is disadvantaged and identify their needs through e.g.: disaggregation of the statistics on disability and race • develop new tools or approaches to help employers and workplace peers understand the needs of those who have difficulty being integrated, focusing on those groups which are not well understood • develop and test new packages for outreach, guidance and support bringing together those organisations which have a labour market focus and those which have better access to the client group • test new approaches which enable disadvantaged groups to improve basic skills; improve appeal of basic skills provision and make it available more widely • test models for supported work placements
<p>Portugal</p> 	<p>To enable the most vulnerable groups in the labour market to access employment. To overcome the negative attitude towards these groups</p>	<ul style="list-style-type: none"> • to develop flexible and effective integrated guidance and training, by encouraging partners to work together and provide follow-up support after training • promotional work with employers: "social marketing" to encourage employers to recruit from the most disadvantaged groups and enable people to reach their potential • promotional work with young people: to present a positive image of new jobs where demand is high but require further training or up-grading of skills
<p>Spain</p> 	<p>The overall aim is to improve the effectiveness of the integrated Employment Services and their ability to develop effective personalised pathways to work. This will involve testing new approaches and combining different methodologies. Support must meet the needs of all groups at risk of exclusion, with a particular focus on the needs of women and immigrants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • skills training (including ICT) for disadvantaged and for staff delivering support • pilot new ways to deliver integrated counselling and support services and to develop more effective training (content and delivery) • develop effective support for monitoring and help once the individual is in the workplace • develop effective evaluation strategies to improve the quality of services
<p>Sweden</p> 	<p>Swedish employment policy aims to have 80% of 20-64 year olds in employment by 2004. With this in mind EQUAL will focus on the following areas: Improve the transition from school to work Develop employer's social responsibility Develop alternative routes to employment New ways into work for the excluded</p>	<ul style="list-style-type: none"> • support young people where needs cannot be met within the educational system • activity to improve partnership between private/public/voluntary sector to define roles and responsibilities, and test ways of delivering these. • work with private sector to develop support for LTU and inactive • initiatives to help those who are most excluded and detached from the labour market, including rehabilitation






THEME A - EMPLOYABILITY : (Re-)Integration to the labour market

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>UK GB</p> 	<p>Combat discrimination faced by individuals and promote equality in the workplace. Test support mechanisms to help disadvantaged groups integrate/re-integrate into the labour market.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pilot ways to help employers understand the economic and social arguments for equality in the workplace and to provide employers with practical support to develop and implement effective equality policies. • Test ways to help employers redesign work/workplace to retain, integrate or re-integrate disabled people and others who find it difficult to re/enter the workforce. • Pilot positive action for groups which are under represented or cannot access jobs. • Test ways of linking deprived communities to nearby job growth. • Pilot ways to improve dependent care (disabled and elderly relatives) and reconcile home and work responsibilities. • Test ways to provide financial support and advice to help get people back into work. • Targeted basic skills provision to reach those unable to access current provision. • Mentoring schemes to address access, skill development, job retention and development and harassment. • Test ways to maintain the labour market participation and progression of women with higher skills (particularly science, engineering and technology). • Develop language skills provision to enable refugees, including those with high skill levels, enter the labour market.


THEME B – EMPLOYABILITY : Combating Racism

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Austria 	Pilot approaches to combat racism	<ul style="list-style-type: none"> • surveys and studies to identify racist and/or xenophobic behaviour and systems • advice and training in conflict management • information and awareness campaigns
Belgium (Dutch-speaking) 	Combat discrimination which affects ethnic minorities.	<ul style="list-style-type: none"> • improve the scope for work and career development of ethnic minorities • accompany job offers with training and support
Finland 	To promote the employment prospects of ethnic minorities in co-operation with the social partners. Promote equality and develop positive actions to demonstrate the value of diversity Special focus on multiple disadvantage – women, youth, illiterate immigrants	<ul style="list-style-type: none"> • initiatives involving the social partners which help develop and demonstrate the added value of a multi-cultural workforce • initiatives which help develop the competitiveness of SMEs which recruit ethnic minorities • promote the benefits of multi-culturalism and racial tolerance across the employment and training fields • develop systems to identify and to monitor discrimination at work, and develop models which promote good race relations
France 	To mobilise key players in the fight against racism and xenophobia and enable them to influence the world of work. Professional integration of those who are discriminated against (especially women who encounter more difficulty) Adaptation of training	<p>Developing systems such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • observatories to carry out research and provide objective information about the causes of racism and to inform the work of key players • to develop training to meet the needs of public servants and others who responsible for their labour market support and development, disseminate good practice • develop new approaches to manage diversity and integration within businesses and organisations • encourage local partnerships (trade/employer/trade unions) which help to recruit young migrants or the children of immigrants <p>Improved training to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • e.g. help job placing staff address racist attitudes from employers • introduce a multi-cultural element when training staff involved in job placement • improve the way in which public servants address the needs of immigrants and travellers <p>Support for individuals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ensure that business development support is appropriate to the needs of immigrants
Germany 	Combating racism and encourage understanding and tolerance	<ul style="list-style-type: none"> • multicultural teaching and teaching methodologies • intercultural conflict management • diversity management in SMEs and other organisations • awareness-raising and continuing training of trainers and those responsible for human resources







THEME B – EMPLOYABILITY : Combating Racism

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Greece</p> 	<p>To promote a multi-cultural society where diversity (ethnic, linguistic, religious) is seen to add value.</p>	<p>Support for victims of racial discrimination by improving their skills and their social integration through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Developing specialised structures to provide guidance to refugees, immigrants, and victims of racial discrimination. • Produce and disseminate literature • provide training media staff <p>Research, promotion and reinforcement of the role and rights of foreigners in the labour market through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studies of the social views and prejudices of the population and those groups of foreigners which face discrimination • legal aid for victims of discrimination <p>Public awareness</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop good practice guidance for TUs and other collective organisations • appoint "cultural mediators" from the minority group to work in the education field
<p>Italy</p> 	<p>Prevent the rise of racism and xenophobia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • campaigns to raise awareness of and combat racism and xenophobia • active involvement of the social partners to combat discrimination • help develop education methods and tools to combat racism
<p>Netherlands</p> 	<p>Combat racism and xenophobia in the labour market To raise awareness and minimise the effect of (often sub-conscious) discrimination in the work-place.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pilot activity to combat discrimination on the grounds of race or ethnic origin to improve people's ability enter or re-enter the labour market • to develop intercultural personnel policy and/or training courses • national campaign to combat discrimination in the workplace
<p>Portugal</p> 	<p>To prevent and combat discrimination related to race or ethnicity To promote integration of immigrants in employment and society in general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • raise awareness • train trainers and other players to understand the issues • promote the values of multi-culturalism • train for active citizenship
<p>Spain</p> 	<p>Large-scale immigration is a relatively recent phenomenon, and cases of employment discrimination are starting to come to light. Develop preventative approaches to tackle racism and promote solidarity and tolerance. Raise awareness of the issue with key players.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identify risk factors in the workplace • to improve attitudes towards integration • to assess the implications of increased immigration and assess the likely implications • awareness campaigns the promotion of cultural exchanges






THEME B – EMPLOYABILITY : Combating Racism

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
UK GB 	To improve the employment prospects for ethnic minorities.	<ul style="list-style-type: none">• promote positive action where ethnic minority groups are under-represented• develop innovative solutions to improve the outcomes for ethnic minorities on government employment and training programmes• pilot ways of promoting the business case for a diverse workforce• improve employers' awareness of qualifications from outside GB and develop ways showing them the benefits of ethnic minority languages (especially in SMEs)• develop demand-led initiatives which get ethnic minorities into higher skilled/better paid jobs






THEME C - ENTREPRENEURSHIP : Business Creation

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Belgium (French & German-speaking) 	<p>To stimulate business start-ups by those who are disadvantaged or discriminated against in the labour market.</p> <p>Particular focus on the social economy and the service sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • promote the advantages and potential of self-employment • improve the support available at all stages of business development: start-up, management, moving from a supported environment,...
Belgium (Dutch-speaking) 	<p>Create new jobs and develop quality sustainable businesses; potential sectors to target: ICT, the environment, tourism and recreation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • support to create start-ups in particular by migrants or women • support to maintain businesses (networks, one stop shops for SMEs, access to risk capital,...)
France 	<p>Encourage a collective approach to business creation and development</p> <p>Develop business support services which encourage those who are excluded or discriminated against to set up their own business.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop integrated services which bring together the various business support actors, to address gaps in existing provision and meet the needs of those who are victims of discrimination • support initiatives which encourage a collective approach to business development, e.g. centres of expertise – e.g. designers • develop collective support to help employees in precarious employment or with low skills to set up businesses. They receive little support compared to those under threat of redundancy and are at risk being discriminated against. • activities which improve the dissemination and mainstreaming of the lessons from collective activity.
Germany 	<p>Improve the existing support for business start-ups to make it easier to start a business. Focus: women as entrepreneurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • raise awareness in vocational schools and universities of the potential for self-employment • develop integrated support, coaching and counselling • one-stop-shops, to accompany and advise in the creation, consolidation, expansion and follow up phases • consolidation of newly-established companies
Greece 	<p>Promote entrepreneurship as an option for disadvantaged groups. Develop integrated support for the creation of new firms.</p>	<p>Improve networking and co-operation at local, regional and central level between agencies and structures which support entrepreneurship, with a view to sharing information and developing appropriate support packages for the unemployed.</p> <p>Support and develop services and systems to provide support, advice and to monitor entrepreneurship in respect of special social groups</p> <ul style="list-style-type: none"> • innovative and integrated approaches of support services for new firms • study and develop pilot systems for funding new businesses <p>Reinforce pilot programmes by providing counselling services and create a protected working environment including training and specialised approaches to create new firms</p>
Ireland 	<p>To develop and promote innovative and inclusive business creation skills and opportunities for marginalised groups in both urban and rural areas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • enterprise development supports for migrants. • measures to promote equality of access to public self-employment programmes for groups currently under-represented • social partner involvement in developing mechanisms to support the establishment and development of enterprises, including social type enterprises in disadvantaged urban and rural areas






THEME C - ENTREPRENEURSHIP : Business Creation

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Netherlands</p> 	<p>Stimulate entrepreneurship. Focus: ethnic minorities, women and people with occupational disabilities.</p> <p>Encourage socially responsible business within local areas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • strengthen "local" business networks • which use mentors to improve professionalism • develop tailor-made credit facilities • specialist advisors/counsellors for geographical areas • develop new flexible ways to accommodate work and child-care. • develop ways to support companies involved in local activities with social objectives • create new accessible employment for those who are disadvantaged
<p>Portugal</p> 	<p>Develop integrated strategies which meet the needs of local development and job creation.</p> <p>Develop business skills and capacity for innovation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • establish networks for local social and economic development, which seek to improve the skills of the partners involved • establish new partnership based initiatives which focus on the needs of the local area and the community including the most disadvantaged. Particular focus on rural and deprived urban areas • develop structured and integrated guidance and support mechanisms, which look for alternative means to finance small and micro-businesses and take account of the needs of those most at risk of exclusion • identify unsatisfied markets, new or niche markets which could generate new businesses
<p>Spain</p> 	<p>The objectives are to stimulate local job creation, improve use of new technologies, and ensure that support is available to women.</p> <p>Within this context the following priorities have been set:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop business support services to ensure that they meet the needs of those who are excluded. • Develop support to meet the needs of female entrepreneurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • develop integrated counselling and support services to encourage business development • business skills training to address: quality, innovation, creativity and increased use of new technologies • activities which strengthens marketing and business co-operation • develop accessible sources of financial support for businesses • develop tailored and integrated support across the range above to meet the needs of women who want to start their own business • activities to address gender stereo-typing
<p>Sweden</p> 	<p>Encourage self-employment as a route out of exclusion, and a means to create employment in under-performing regions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop support systems to build the skills of the self-employed • local initiatives to promote employment in the social economy
<p>UK GB</p> 	<p>Test approaches to ensure that mainstream business support is developed to meet the needs of excluded groups.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • improve access to financial support • improve business professional skills (finance, marketing business planning) to improve entrepreneurship development and success rate and • tailor provision to needs to particular groups (women/older/ethnic minorities/disabled people); • mentoring from existing businesses; • promote enterprise in disadvantaged areas.





THEME D - ENTREPRENEURSHIP : Social economy

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Austria 	Develop new quality jobs in the service sector, which are not yet viable but could provide job opportunities if supported. To improve economic basis of these enterprises and NGOs.	<ul style="list-style-type: none"> • pilot schemes to improve working, career and remuneration conditions of workers in the sector • pilot schemes to re-integrate unemployed through activities in third sector • improve skills and professional expertise across this sector at technical and management level
Belgium (Dutch-speaking) 	Harness the opportunities of employment growth in the social economy, in particular through local employment opportunities and the service sector.	<ul style="list-style-type: none"> • promote sustainable social economic development through co-operation between businesses and public authorities, social audits etc • to professionalise work within the social economy • advice and practical support – such as regional incubators and access to risk capital
Finland 	Develop a national social economy strategy, creating an environment which encourages third sector businesses. Improve the capacity of key players to develop new approaches, quality services and sustainable employment. Develop a route from exclusion to sustainable employment.	<ul style="list-style-type: none"> • define the social economy in the context of the Finnish labour market • DPs to enable networking between entrepreneurs and community businesses • initiatives to help social enterprises to develop high-quality products and services • develop support for community businesses to enable them to help the disadvantaged groups in their transition to sustainable employment
France 	To revitalise services which are provided for the benefit of all (social support, some business support, services to meet new needs) working with local players to build skills and provide quality services. Ensure that those who are disadvantaged have access to the services, for example ensuring that personal or cultural services are affordable.	This could include: <ul style="list-style-type: none"> • shift in service provision (social or cultural) to meet the needs of the disadvantaged in identified specific areas (to be specified at region/local level) • innovative approaches to provide services which improve the quality of life. These could be private (bakeries, shops, newsagents) or public (e.g. cultural) • re-group services to make them accessible through one-stop shops • support and promote a territorial strategy, especially pilot activity working with target group to develop services to meet the needs of the area • improve the skills of those developing community services
Germany 	Improve the quality of jobs in the third sector by developing ways to professionalise this sector and improve products and services.	<ul style="list-style-type: none"> • creating and maintaining jobs in third sector companies • enhancing the quality of jobs in companies of the third sector • develop professional management in third sector firms • improve services, marketing and products from third sector companies • creating a network between private and third sector companies





THEME D - ENTREPRENEURSHIP : Social economy

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Greece</p> 	<p>To reinforce the creation of employment and new organisations in the social economy.</p>	<p>Develop an appropriate business environment to facilitate activities in the third sector through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creating support mechanisms to provide integrated information advice and counselling • providing support and develop local networks to establish links with the private sector, enterprise agencies and NGOs <p>Identify new jobs in the social economy by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creating a network at regional and central level to improve the design, co-ordination, specialisation, networking, monitoring and evaluation of the services offered, as well as preparing and promoting any required legal and institutional arrangements • developing new educational, teaching methodologies and training programmes for those working in this sector (paid or volunteers) <p>Support the creation of firms/co-operatives, with social objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • creation of firms according to the needs of free labour market • identifying local needs for social services and identifying potential business opportunities • developing mechanisms to monitor employment • developing appropriate support - information, counselling and guidance for people with appropriate training
<p>Italy</p> 	<p>To strengthen the social economy by promoting sustainable quality enterprises and services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • development of quality networks within the social economy • improve quality of the social economy e.g. bring better access to IT for social economy operators
<p>Netherlands</p> 	<p>Strengthen the employment opportunities in the social economy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • create employment opportunities for disadvantaged groups in: healthcare, social services, environment • to develop the social economy as another route to employment for those facing greatest difficulty • pilot activity to improve the quality of this area of work by encouraging social and private sector collaboration
<p>Portugal</p> 	<p>To modernise and reinforce the social economy to improve its sustainability and the accessibility, quality and innovation of its services.</p> <p>Improve the technical skills within the social economy and value of this work.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • modernise the sector and help qualify it's contribution by identifying the skills and competence required and developing an appropriate means of assessment and accreditation • develop innovative practices of HR management in social economy organisations • develop new answers to social and cultural needs
<p>UK GB</p> 	<p>Develop a common understanding of the way in which the Social economy can encourage labour market integration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • clarify the varied objectives of current social economy activity in UK and other Member States • develop and test appropriate mechanisms to respond to a specified need • help develop infrastructure to support those involved in the social economy at local and national level • develop management and business skills within the social economy






THEME E - ADAPTABILITY : Lifelong learning

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Austria</p> 	<p>Aim: universal access to education and stable employment. Targeting: especially important that this meets the needs of those who are already facing problems in terms of jobs, education or training.</p>	<p>Pilot new ways to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilitate transition from school to work (guidance, training courses to prepare youths for labour market, development of training material for tele-work and ICT) • design models of work organisation and staff development that avoid discrimination and motivate non-traditional learners to learn (increase internal job mobility, job enrichment, women friendly working time, reduce hierarchical work structures)
<p>Belgium (French & German-speaking)</p> 	<p>Promote Life-long learning to meet the needs of those with low or no qualifications and create tools to help businesses to forecast training and skills needs</p>	<p>Priority will be given to initiatives which make best use of ICT.</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop innovative approaches to training to minimise discrimination and to help those with the lowest qualifications find employment • forecast skills and training needs through the development of regional or sectoral observatories • continuous training for those in SMEs and micro-businesses, in particular for ethnic minorities • establish training systems within businesses to encourage social dialogue and to encourage equal access to training • promote the value of experienced older workers
<p>Belgium (Dutch-speaking)</p> 	<p>Ensure that staff development strategies equip employees to adapt to the continuous and rapid changes brought about by ICT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • improve recognition of skills and prior learning (including recognition of qualifications across the EU and research into recognition of competence developed through experience rather than formal training) • develop training policies which acknowledge the individual's right to life-long learning. • pilot new forms of training • improve the links between public/private sectors, education/business to enable effective training
<p>Denmark</p> 	<p>Promote lifelong learning and inclusive work practices which encourage the recruitment and retention of those who are disadvantaged in the labour market. Aim to: reduce unemployment, increase their participation and promote permanent and more stable links to the labour market. Focus on people with disabilities amongst others.</p>	<p>Each DP must include more than one of the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • education/training, counselling and guidance • labour-market supervision and analysis • adaptation of structures, supporting systems and networks • information, promotion of good practice and mainstreaming







THEME E - ADAPTABILITY : Lifelong learning




MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>France</p> 	<p>Address the needs of older workers (i.e. over 55) by: combating discrimination, developing flexible ways of working to enable them to continue to work, assessing their skills and looking for other ways to maintain employment. Improve access to training and address specific needs: e.g. older workers who also have a disability, or any other disadvantaged group.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop a better understanding of the characteristics of those who have been in work for over 20 years • test new approaches to training, e.g. role of ICT in providing customised and accessible training • skills audit and personalised development plans • develop in-company training to help assess skills and identify moves to other areas within the company • test new ways to enable people to stay in work by changing their pattern of work: for example to working part-time, working directly for several employers, or for a group of employers. Develop best practice and support to enable employers to manage this • activities to help the social partners to play a pro-active role against age-discrimination • preventative work to minimise the problems older workers may face: upskilling, updating knowledge and ways of learning, new forms of work organisation linked to restructured HR management • pilot ways to develop a progressive route to retirement
<p>Germany</p> 	<p>Focus: women, foreigners, semi-skilled and unskilled workers, older workers, the disabled and other disadvantaged people in lifelong learning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop flexible teaching and learning methods (tele-learning, open and distance learning, learning-by-doing) • develop learning cultures in companies, particularly SMEs • encouraging SMEs to participate in training and continuing training
<p>Greece</p> 	<p>Strengthen the training culture in companies especially SMEs through innovative use of ICT and provide educational opportunities which meet the needs of those at risk of exclusion and create support systems to help vocational integration.</p>	<p>Reinforce work-linked training programmes for employees and the unemployed (Job rotation) Encourage SMEs to develop life-long learning provision and upgrade their HR capacity by, specialist work across sector or region. Support the adaptation of training systems and workplaces to the new technologies and the needs of disadvantaged groups through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • distance IT based learning and accreditation, • incentives for employers to install ICT to improve ICT based learning for low-skilled and disadvantaged workers • redressing working environment to help workers with special needs • study modern in house training methodology • improve awareness of employers, trade unions and management - in the advantages of "learning organisations" <p>Programmes to educate employees threatened with unemployment to make the most of the ICT</p>
<p>Ireland</p> 	<p>To develop and promote practices that will result in the recruitment and retention of those who suffer discrimination in the labour market.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • initiatives aimed at those in employment with low educational attainment • company-led proposals that extend and pilot actions concerning the lifelong learning / work-based learning concept into small and medium sized companies • initiatives to create more flexible workplaces • research on the adaptability needs of older workers

THEME E - ADAPTABILITY : Lifelong learning

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Italy 	Promote lifelong learning practices which encourage the recruitment and retention of those facing discrimination and inequality.	<ul style="list-style-type: none"> develop new approaches to upgrade skills, which take account of the individual's situation pilot approaches to develop accreditation of prior learning pilot integrated training projects (training/research/action) which take account of the needs of the individual and the employer pilot activities related to sectors with growth potential, to enable key players to work together and develop better tools to anticipate and manage change, thereby enable people to develop new skills
Netherlands 	Develop effective lifelong learning initiatives which meet the needs of vulnerable groups. Improve the link between education and work. Focus: those leaving school without qualifications, ethnic minorities, women returners.	<ul style="list-style-type: none"> innovative approaches to education for employees or job seekers without qualification test new approaches to life-long learning to ensure that employees develop the skills required for the future develop customised programmes to meet the needs of non-traditional learners pilot activities to promote girls and women into technical jobs at all levels work with businesses and education institutes to develop mentoring or tutorial support for those who are most at risk in the labour market develop mentoring programmes in businesses and institutes which help new employees improve the link between education, training and work by working within existing structures or building new ones as necessary
Portugal 	To promote lifelong learning in the workplace	<ul style="list-style-type: none"> new and effective ways of managing and developing workplace learning develop new methodologies and integrated solutions to improve production systems including new approaches to learning and teaching methodologies. encouraging trainer-training for middle managers accreditation of prior work-based learning developing learning teams
Sweden 	Promote lifelong learning and inclusive work practices to help those who are disadvantaged in the labour market. Promote diversity. Develop additional support for disadvantaged employees Improve career planning.	<ul style="list-style-type: none"> develop ways to encourage lifelong learning and diversity at various levels within the workforce improve the guidance available develop guidance tailored for individual firms
UK GB 	Test innovative approaches to attract non-traditional learners to improve their basic and new skills.	<ul style="list-style-type: none"> pilot ways of improving access to basic skills in the workplace, e.g. positive action and mentoring innovative approaches to enable social partners to develop workplace learning innovative approaches to encourage community based learning






THEME F - ADAPTABILITY : Adaptation to change and ICT

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Finland 	Help SMEs meet the changing needs of the information society and adjust to structural changes. Key focus: develop IT skills and new technology to maintain and create new jobs, meet the needs of employees with limited IT skills.	<ul style="list-style-type: none"> develop skills to improve competitiveness develop provision for those most at risk in the labour market (older workers, low or outdated skills) develop flexible vocational training leading to qualification develop work organisation to take account of individual needs (e.g. older workers, mentally handicapped, family responsibilities)
France 	Harness the employment potential of traditional industrial and cultural heritage, to maintain the existing employment and create new opportunities for those who are discriminated against in the labour market.	Activities could include: <ul style="list-style-type: none"> observatories to gather information and assess the economic potential of traditional industry and/or crafts studies or pilot projects to develop new products made from traditional products or processes test the ability of traditional trades to adapt and use new materials or processes economic promotion of "hand-crafted" industrial products and processes provide guidance and appropriate training to help the disadvantaged access work in this area develop networks and teaching methodologies to help get the most out of these traditional skills and crafts local initiatives to support the creation of new activities and new jobs in this field
Germany 	To improve the flexibility of disadvantaged workers by upgrading key skills, especially ICT. To develop demand-led customised training.	<ul style="list-style-type: none"> further develop job rotation develop ways to transfer key qualifications in connection with specialist skills (especially in the ICT sector) develop and adapt , supply-oriented and tailor-made continuing training programmes for SMEs develop and apply flexible and participation orientated-organisation and working time models in SMEs develop participation-oriented approaches for process and work optimisation in SMEs (including implementation of quality management systems and IT-based management procedures)
Greece 	To promote and implement flexible methods of production and working patterns, in co-operation with the social partners.	<ul style="list-style-type: none"> Reinforce of new forms of work organisation and flexible forms of employment support firms with a view to encouraging co-operation and the adoption of flexible production systems. Could include: personnel training, transfer of know-how, adaptation of systems to special needs, networks to promote co-operation between SMEs, public authorities and research organisations
Ireland 	To develop and promote practices to facilitate the adaptation of firms and individuals to major change, including the introduction of new technologies.	<ul style="list-style-type: none"> initiatives to create more flexible workplaces. in-work systems to promote greater mobility and opportunity amongst those in low quality, low-paid or vulnerable employment innovative ways to make IT available to all – using existing networks of representative organisations or places where marginalised groups already access IT
Netherlands 	Ensure that those who are disadvantaged in the labour market are not further marginalised by the IT divide. Focus on: older workers, those with low or basic skills and women.	<ul style="list-style-type: none"> pilot IT activity for disadvantaged groups including women, older workers those with occupational injuries use IT to improve the link between supply and demand in the labour market
<p>THEME F - ADAPTABILITY : Adaptation to change and ICT</p>		
MEMBER	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:






STATE:		
Portugal 	<p>Improve the capacity of businesses and workers to adapt to economic and structural change and promote ICT and other new technologies. Minimise the impact of industrial change on jobs and the individual.</p> <p>Develop tools to modernise work organisation</p> <p>Encourage entrepreneurial citizenship to promote integration of the most vulnerable groups.</p> <p>ICT – Build skills of the disadvantaged groups so that they can use ICT to access employment</p> <p>Encourage SMEs to adopt ICT based solutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> develop support mechanisms to help restructure businesses and upskill employees develop mechanisms to assess competences (hard and soft skills) of existing employees under threat and provide guidance, plan for training or retaining to improve their employment prospects develop regional/ sectoral monitoring networks at European level to anticipate employment and skills trends develop tools to improve HR, management and strategic skills – develop health and safety at work management systems which incorporates occupational risk assessment and anticipate problems faced by older workers and those with disabilities re-engineering of public organisations to ensure that they address the issue of equal opportunities develop good practice to encourage businesses to work in co-operation with local groups for the benefit of local socio-economic development activities or models which encourage corporate social responsibility design new approaches to enable the target groups to access training and support, such as: on-line support, self-tuition and open and distance learning develop new training and management solutions using ICT to improve company performance, upgrading of skills and therefore improved capacity of organisations
Spain 	<p>Although new ICT is not widespread in Spain, it is already having an impact on those with low skills.</p> <p>EQUAL will test innovative approaches to develop work organisation, and address the skills needs of those with low skills and most at risk of exclusion. It will also seek to address the gender imbalance in the workplace.</p> <p>Focus – older workers</p>	<ul style="list-style-type: none"> to encourage businesses to work together develop continuing training to help employees adapt to new forms of work organisation and moving towards multi-skilling develop ICT as a training tool for employees, trainers and managers
UK GB 	<p>Promote inclusive working practices and adaptability</p> <p>Ensure that those with lower skill levels build IT skills</p>	<p>Work/life balance:</p> <ul style="list-style-type: none"> develop schemes & toolkits to persuade & help employers (particularly SMEs) and employees adapt work/life balance use of technologies in work to support recruitment and/or job retention of older people with health issues, disabled people, people with caring responsibilities flexible/progressive retirement good practice to retain key skills <p>Use of ICT:</p> <ul style="list-style-type: none"> support IT skills and seek to support inclusive workplace development the ITEC skills strategy aims to make the UK the number one country for the supply of specialist IT, electronics and communications skills pilot ways of improving access to skills in the workplace and elsewhere, e.g. more imaginative and effective use of ICT

THEME G – EQUAL OPPORTUNITIES : Reconcile family and professional life







MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
Belgium	Promote innovative approaches	<ul style="list-style-type: none"> raise awareness of economic and social partners to the

<p>(French & German-speaking)</p> 	<p>to manage working hours, including part-time work and tele-working and create a better work-life balance. Raise awareness of the problems caused by gender segregation in the workplace, and develop tools to deal with it.</p>	<p>issues related to the management of working time and develop ways in which businesses can make changes</p> <ul style="list-style-type: none"> • active support to bring together those which provide training for women with low qualifications • work with women returners, in particular ethnic minorities • raise awareness of the innovative tools and approaches which are developed, and seek to influence the behaviour of young people, teachers, trainers as well as the general public
<p>Belgium (Dutch speaking)</p> 	<p>Create and adapt new ways of working to enable a better work-life balance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • test ideas which enable more flexible ways of working • develop good practice to enable people to have career breaks, and encourage men to take this option
<p>France</p> 	<p>Research and pilot work to develop new ways to enable a better work/life balance. In particular to: examine reports on work/life balance redress the gender disparities in terms of employment rates and p/t working increase time for private life, clubs and voluntary work. adapt services to enable a better work/life balance Particular focus on women and those with low qualifications, long-term unemployed, immigrants and their families, disadvantaged areas. The business focus will be SMEs (and very small ones).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • test new methods of work organisation, hours worked, other facilities such as access to crèche, domestic service and transport • training and awareness for employers, trade unions and staff to change attitudes • test new ways to organise training to enable all to take part regardless of constraints which arise from personal life (e.g. single mothers) • draw together local networks of professionals, businesses and organisations which have already carried out activity to improve work/life balance
<p>Germany</p> 	<p>To develop and promote more flexible forms of work organisation and training capable of better reconciling family and working life</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop flexible working time models for men • provide flexible skills development programmes and work organisation based on ICT-assisted teaching and learning, tele-learning, tele-working and open and distance learning • maintain and develop professional competencies of women and men whilst bringing up children
<p>Greece</p> 	<p>Develop family friendly work organisation by upgrading the skills of women who have left work because of family commitments.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • study, and promote new models of work organisation (time and place) within regions and/or sectors to reconcile family and working life • activities to eliminate gender stereotypes in relation to family roles. Activities to promote parental leave for men and to educate young people to minimise gender stereotyping in relation to family roles and responsibilities. Disseminate best practice at national and local level






THEME G – EQUAL OPPORTUNITIES : Reconcile family and professional life

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Ireland</p> 	<p>To develop and promote more flexible forms of work practices capable of better reconciling family and working life.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • actions to address specific inequalities between men and women, specifically actions for facilitating the reconciliation of family and working life • innovative ways to address childcare and other care issues • awareness programmes for business on the promotion and benefits of family-friendly work practices
<p>Luxembourg</p> 	<p>To improve childcare provision, to improve the quality and make it child friendly. To promote the benefits of formal childcare provision.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop new child-care schemes or improve existing ones • develop intensive modular training for carers • develop training for local political decision makers to raise awareness of existing provision, needs, shortcomings of existing informal provision, and consider integrating existing networks • review work organisation, in particular working time, to take account of childcare responsibilities
<p>Netherlands</p> 	<p>To enable people to combine work and care responsibilities. Focus on: child-care for non-native women and single parents, those re-entering the job market (during retraining and further education). Non-native women (during integration and language training), people with occupational disabilities.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • help identify good practice on e.g. how SMEs can deliver maternity/paternity provision. Research, conferences and exchange of information about division of tasks at home • pilot flexible childcare provision which enables target groups to access training and employment • innovative approaches which enable men and women to balance work and family life, and enables men to take a more active role in domestic responsibilities
<p>Portugal</p> 	<p>Improve the accessibility, quality and flexibility of family support structures. Develop and improve access to care services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • train staff responsible for family support structures. • promote flexible working practices in trade and service sectors to enable people to balance their work and other commitments • improving access, quality and flexibility of care services, including training of care workers • develop practical tools which support the reorganisation of work processes and time management which enable people to balance family and working life
<p>Spain</p> 	<p>Promote flexible forms of working to eliminate gender divisions at work by introducing new methods of work organisation and making quality support services available. Improve systems of training and re-training.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop the services which enable people to balance work/life priorities, paying particular attention to dependant care • training which meets the needs of those who are temporarily removed from the workforce • which takes account of the needs of those have been out of the workforce for some time, paying particular attention to ICT



THEME H – EQUAL OPPORTUNITIES : Reducing gender gaps and desegregation

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Austria</p> 	<p>Develop tools to minimise the disadvantage faced by women in the labour market: jobs, working conditions, job quality, working time, job assessment and pay.</p>	<p>Actions are subdivided by disadvantaged group:</p> <ul style="list-style-type: none"> • disadvantaged in general terms • actions to enhance sustainable integration in the labour market, involving several steps (improve qualifications, hands on experience, professional guidance, motivation) • people with disabilities • actions to facilitate integration in the labour market, esp. transition from school to work, improve working conditions of people with disabilities
<p>Belgium (Dutch speaking)</p> 	<p>Ensure that training, employment and career development is gender neutral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • awareness raising of those providing training to ensure that they understand how to take this work forward in practice • tackling the gender imbalance and for example get more women into technical or non-traditional jobs • awareness raising of personnel managers to the support available to encourage diversity
<p>Denmark</p> 	<p>Reduce gender gap and support job desegregation. Priority for DPs which: can contribute to the current Danish mainstreaming strategy to reduce gender gaps consolidate existing knowledge</p>	<p>Activities which lead to a more equal distribution of men and women in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • economic growth sectors • the job hierarchy • professions currently dominated by women • Innovative approaches
<p>Finland</p> 	<p>To test new ways to de-segregate employment and training, and promote women into non-traditional/ management positions. To develop family-friendly working practices with a particular focus on the needs of men. To encourage women to set up non-traditional businesses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • test new ways to minimise horizontal and vertical segregation in the labour market, look at experience of Nordic and other Member States • promote women's business to expand into new technology in urban/rural and archipelago • initiatives to help reconcile family and working life • develop vocational guidance and systems to promote and sustain non-traditional employment
<p>Germany</p> 	<p>Reduce the gender gap and promote new opportunities for women.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • activities to increase the proportion of women in ICT and high-grade service professions • opening vocational job fields with higher qualification requirements to women • access to (corporate) management positions • develop tools to audit and certify equalities policies (including the European certification rating)
<p>Greece</p> 	<p>Combat job segregation</p>	<p>Initiatives to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • develop organisational systems and mechanisms to monitor and evaluate mainstreaming of equal opportunities in public and private sectors • encourage businesses to attract more women, to senior positions and in those sectors where they are under-represented • work in partnership with educational institutes, social partners and professional unions etc to encourage women to work in new technology and social economy sectors






THEME H – EQUAL OPPORTUNITIES : Reducing gender gaps and desegregation

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Italy</p> 	<p>To reduce gender gaps and gender-based job segregation by combating the mechanisms leading to vertical and horizontal segregation and promoting new working time policies.</p>	<p>Activities which:</p> <ul style="list-style-type: none"> • seek to involve women in the business environment • seek to develop women's career path and combat horizontal segregation • seek to promote new working time and working hours policies • to reconcile family and working life
<p>Netherlands</p> 	<p>Minimise horizontal and vertical gender segregation in the labour market.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • reduce horizontal segregation in occupations, develop role within the company and across sectors • promote women's career opportunities and enable women to get promoted into management and senior positions
<p>Northern Ireland</p> 	<p>Increase understanding and identify means to combat discriminatory attitudes that inhibit women's entry to and progression in the labour market. To improve the capacity and tools available to learning providers, to encourage men/women to enter non-traditional employment which offers higher pay and status. Identify and support employers to adapt working practices to enable progress within employment</p>	<ul style="list-style-type: none"> • new research and dissemination about the gender pay gap; guidance on how to tackle it; develop measurable indicators to monitor progress and pilot measurement of this change within professions • pilot education and training programmes with social partners to enable them to understand the needs of women, in particular those with caring responsibilities • pilot careers work in schools to encourage non-traditional work placements • develop tools and methods for schools advisers and learning providers to train people non-traditional areas with skills shortages • Pilot positive action for women in under-represented areas in particular ICT • identify, develop and test methods to help unskilled and low-skilled women to enter and progress within the labour market • main focus SMEs - test approaches to enable firms to implement paternity leave; deal with maternity leave and the return to work • pilot (with a view to transferring) innovative childcare schemes
<p>Portugal</p> 	<p>Combat gender discrimination in employment and develop strategies to minimise job segregation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tools to combat discrimination in employment i.e. advertising and recruitment processes, access to training, career progression, pay, short-term contracts • to promote integration of men/women in areas where they are under-represented • develop approaches to accredit non-formal learning
<p>Spain</p> 	<p>Combat horizontal segregation in the labour market.</p>	<p>Develop positive action plans for the work environment to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • influence professional career development for women • promote the role of women in collective decision making • ensure a better gender balance across sectors and levels of management / progression within professions <p>Promote activities which encourage and enable change by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • creating wider options when people take decisions about training or employment • introducing equal opportunities into the business culture in every workplace





THEME H – EQUAL OPPORTUNITIES : Reducing gender gaps and desegregation

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Sweden</p> 	<p>Tackle the strong horizontal and vertical segregation in the labour market by: Broadening opportunities for men and women Exploiting new sectors and new ways of working Promote gender mainstreaming</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop educational strategies to change attitudes at various levels • research to inform gender mainstreaming - for example in the to working conditions in new sectors such as IT. • analyse experience to develop effective approaches for gender mainstreaming across different sectors of the labour market
<p>UK GB</p> 	<p>Identify ways of supporting job desegregation. Combat discrimination and employer perceptions and promote desegregation among employers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pilot ways of breaking down and overcoming stereotypes of 'women's and men's work' and roles among parents, peers, teachers, careers advisers, training providers and employers • promote occupational desegregation, e.g. in science and technology occupations through entry of women at technician level and below, giving priority to help women train for and fill the ICT skills gap (priority could be given to young women, older women, 'multiply disadvantaged' women as appropriate).

THEME AS – ASYLUM SEEKERS








MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>Austria</p> 	<p>To improve the personal situation and labour market prospects of asylum seekers- in the context of domestic legislation.</p>	<p>Activities which lead to labour market integration by developing skills and tackling those problems which hinder integration:</p> <ul style="list-style-type: none"> • guidance, advice and counselling, mentoring, literacy training • studies and evaluation
<p>Belgium (French & German-speaking)</p> 	<p>To improve the quality of the reception and develop training to enable asylum seekers to access mainstream support for employment and training.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • language training to enable them to access mainstream support, including innovative approaches which meet their needs • improve reception facilities, guidance and training • improve recognition of skills and qualifications • awareness campaigns targeting social and economic partners and the general public to develop a better understanding of the problems faced by asylum seekers
<p>Belgium (Dutch-speaking)</p> 	<p>Prepare asylum seekers for social and vocational integration.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • language training – Dutch, English and French • work to help with recognition of qualifications and access to training • job-placements once decisions have been taken • special mental health support to assist traumatised asylum seekers
<p>Denmark</p> 	<p>To develop support for asylum seekers to improve labour market integration in Denmark or country of origin. Focus: 17-25 year olds and women.</p>	<p>Activities which improve the quality or quantity of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • labour market education and training schemes for Asylum seekers both within and outside asylum centres • employment support schemes which help promote opportunities for asylum seekers • validation of existing skills • networking
<p>Finland</p> 	<p>Support asylum seekers (including those with temporary protection) to play a role in society and manage their own lives. Prepare for integration or repatriation. Improve community relations by educating people about the needs of asylum seekers. Focus: support children and young people al clients of the authorities. Particular help for 17-24 year olds.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop reception centres for asylum seekers • improved support for young people • identify and meet the needs of traumatised asylum seekers • prepare for return to county of origin by carrying out skills audits and developing appropriate training to meet the identified needs • awareness raising within wider community to understand • the position of asylum seekers

THEME AS – ASYLUM SEEKERS


MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
<p>France</p> 	<p>Improve the quality of reception and the development of training for asylum seekers within the confines of domestic legislation.</p>	<p>Support will vary according to entitlements: <i>Asylum seekers are not allowed to work or receive vocational training (unless they have an exemption) but they can access basic training such as literacy, or which enables socio-professional help which does not lead directly to a job or paid training placement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> activities to improve the reception facilities and provide appropriate support for this group <p><i>Those admitted under a humanitarian evacuation programme – e.g. Kosovans – can work and access vocational training. Those benefiting from other forms of protection such as the "territorial asylum scheme " may be entitled to access vocational training and work because of their residence permit</i></p> <p>These groups could be provided with:</p> <ul style="list-style-type: none"> activities to support access to the French labour market e.g. French language tuition activities to help develop skills and competence which will be useful should they return to Kosovo (or home country) <p><i>All those refused asylum can seek support to help with re-integration in their country of origin</i></p> <p>EQUAL will also seek to enable European level exchanges between those working with asylum seekers</p>
<p>Germany</p> 	<p>To maintain, restore or increase asylum seekers' employability within the confines of domestic legislation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> promotion of school leaving certificates for the children of asylum seekers models for the psychosocial stabilisation of asylum seekers orientation and counselling programmes for asylum seekers German (and English) language skills modular qualification programmes that take into consideration the prospects of improved integration in participants' home countries skills to enable participants to set up a business in their home country networking of support structures for asylum seekers multi-cultural competencies of staff working in support services for asylum seekers
<p>Greece</p> 	<p>Improve the living conditions of Asylum seekers in reception centres Support the social integration of asylum seekers</p>	<ul style="list-style-type: none"> upgrade the infrastructure in existing centres provide information on the scope for social and vocational integration in Greece and the EU. To include: social, psychological and legal support provide appropriate counselling and vocational guidance <p>basic skills training which help asylum seekers whilst awaiting a decision on their repatriation (voluntary or involuntary)</p>
<p>Ireland</p> 	<p>To promote and develop an anti-racist and intercultural approach as a major principle in informing integration policy involving statutory and non-statutory agencies at local and national levels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> develop and enhance the services provided by the Asylum Seekers Unit in the employment service provide culturally appropriate provision in active labour market policies, specifically with regard to language and specific models of work practice provide follow-up services to those placed Further research into addressing gaps or barriers in mainstream provision

THEME – ASYLUM SEEKERS

MEMBER	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
---------------	-------------------	--------------------

STATE:		
<p>Italy</p> 	<p>To improve the social integration of asylum seekers by improving reception arrangements and promoting new approaches to training asylum seekers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • pilot a new approach to managing the information flows about migratory flows of asylum seekers to allow planning and reception arrangements which take account of local needs and existing resources • develop and promote information and awareness campaigns to ensure that those working with asylum seekers are aware of the conditions which led people to seek asylum and of the services available • promote integrated assistance and short-term training pathways to contribute to asylum seekers' social and occupational integration
<p>Luxembourg</p> 	<p>Develop training which is appropriate to the short period of residence and enables the Asylum Seeker to gain a qualification later on in their home or host country. Given the labour market restriction training will be within the education system.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop appropriate training for adult Asylum Seekers within the mainstream education system • develop appropriate methodologies to enable young asylum seekers to join the education system <p>Both approaches could include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • language training • effective monitoring to ensure appropriate training is provided
<p>Netherlands</p> 	<p>To improve access to education and employment with the scope of domestic policy. To improve the skills base of those returning to country of origin. Focus: under-age asylum seekers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • which improve the education and social integration of asylum seekers • which provide guidance for asylum seekers, within the confines of national legislation • which improve qualifications of those who are returning to their country of origin
<p>Northern Ireland</p> 	<p>As responsibility for this policy has not been devolved to Northern Ireland – the NI element of the Asylum Seekers activity will be delivered within the GB provision</p>	
<p>Portugal</p> 	<p>To assist the social and labour market integration of asylum seekers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • awareness training for those involved in the process and for local communities • develop adequate vocational advice and guidance (including language training) • recognition of competences
<p>Spain</p> 	<p>To equip asylum seekers to cope with the socio-cultural norms in the host country, and prepare them for a job or return to their country of origin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop a labour market and employment network for asylum seekers, which they can access in the sixth month of the assessment procedure. This will draw together the various institutions and encourage the asylum seekers to make best use of IT • develop information services for those working with asylum seekers to improve their knowledge of the legal procedures, their understanding of the position of asylum seekers and their links with the world of work
<p>Sweden</p> 	<p>Migration Board already provides a wide range of support for asylum seekers EQUAL will add value to this.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • develop tools for skills assessment • develop study tools and guidance to meet identified needs • develop support to prepare for existing training provided by the Migration Board, and to help them find work in the open market

THEME AS – ASYLUM SEEKERS

MEMBER STATE:	OBJECTIVE:	ACTIVITIES:
UK GB 	To develop an employment strategy which is appropriate to the needs of asylum seekers, and those allowed to live and work in the UK.	<ul style="list-style-type: none">• provide appropriate orientation for asylum seekers to raise awareness of the requirements of job market• provide training to enable asylum seekers to access the support which is available (IT, language)• test approaches which enable a swift transition to labour market once asylum seekers have been given refugee status and• identifying suitable models to enable those asylum seekers who are entitled to work in the UK to find and keep sustainable employment• developing education and training aimed at country of origin if applications were to be refused

[Go to Table of Contents](#)

4	Further Explanation and Examples
----------	---

1) The hypothetical example below summarises the initial answers developed by the project promoters in response to the six key questions raised above. For EQUAL, these answers will need to be more complex, as EQUAL will promote multi-actor and multi-level transnational linkages

Example of a first outline of the transnational aspects
<p>In our project, we propose at the local/regional level to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produce an interactive package about supported employment programmes promoting the integration of people with disabilities into SMEs. 2. The package is targetted at SME proprietors and at advisors working in employment agencies. 3. The take-up by SMEs of the financial and support opportunities associated with such employment programmes is known to be low and SME proprietors know little about them. The project will enable us to establish closer links between SMEs and employment agencies which should lead to the provision of continuing training courses. 4. The project is innovative because it aims to provide information about new programmes to a new target group in a new way that will allow users to calculate for themselves the potential financial benefits. <p>Transnational aspects:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. The package itself will contain important transnational aspects, since we aim to give examples of how such schemes have been successful elsewhere (in other Member States) and, in addition, the package will be available in multi-lingual forms (i.e. each of the partner languages). 6. The product will be developed by a transnational team who will exchange information and know-how and jointly conduct a comparative study. Study visits will be carried out and the product will be tailored to the context of each participating Member State, as well as tested and disseminated in each participating Member State.

[Return to Main Document](#)

2) Checklist of resources required

Resources & Conditions	Exist	Can acquire	Unlikely to acquire
A partnership team with members who, between them, have the right aptitudes, skills and experience.	[]	[]	[]
A team leader who is prepared to make the necessary time commitment, be a concerned host to transnational visitors, and well informed on transnational matters.	[]	[]	[]
Sufficient time allocation to the team for the transnational elements as well as for the other DP activities	[]	[]	[]
Language skills or access to translators/interpreters	[]	[]	[]

Availability of office and communications systems (telephones, fax, e-mail, computers with Internet access*, photocopier(s))	[]	[]	[]
The commitment of your own organisation's key players (, Chief Executive, senior managers, other key members of staff)	[]	[]	[]
A Development Partnership and Steering Committee comprising supporters and organisations who wish to be associated with, supportive of, or provide resources for, your transnational work.	[]	[]	[]
Mechanisms to transfer experiences and results from transnational work to all partners and participants of the DPs, and to enable them to participate in transnational learning processes.	[]	[]	[]

* **NOTE:** Internet access will be essential for finding transnational partners using the EQUAL Common Database (ECDB) and for registering a Transnational Cooperation Agreement (TCA).

[Return to Main Document](#)

3) Checklist of questions regarding potential partners

- What characteristics (physical, organisational, historical, activity-related or experiential) should potential partners have?
- What specific contributions (knowledge, experience, skills etc) are you expecting from a potential partner?
- Do you require that potential partners have prior experience of working in a transnational context?
- Are there specific criteria that prospective partners should satisfy such as location, common language, or (say) experience of working closely with SMEs etc?
- What can you and your partnership development offer to potential partners?

[Return to Main Document](#)

4) Profile of your Ideal Partner

5) Profile of your Ideal Partner		
Criterion	Preference for	Satisfactory if
<ul style="list-style-type: none"> • Country • Type of organisation, size • Labour market configuration (problem, barrier, dynamics) • EQUAL Themes • Approach, • Sector • Area/field of cooperation • Experience of area/theme • Type of transnational activities sought • Previous transnational experience • Working languages • Other organisations in the local partnership/steering group 		

6) Overcoming Cultural differences:

- ✓ Be open-minded. Accept that there are other ways of working. Be patient.
- ✓ Try to obtain information about your partner's country and culture beforehand, and not only during meetings. Sources of information include: public libraries; institutions like the British Council, Goethe Institut, Istituto Italiano di Cultura, Alliance Française, international Chambers of Commerce etc.
- ✓ Do not rely just on written communication. Engage in the discussion culture. Do not use a stopwatch for timekeeping. Be sensitive to formal and informal cultures in other Member States.
- ✓ Agree a common partnership language. This may often be English, but take into account that French may be the first foreign language of some Southern European partners.
- ✓ Ensure you have sufficient language capacity in-house. Arrange translation and interpretation, if needed (do not forget to budget for this. It is expensive). Be creative in getting help, e.g. from personal acquaintances, local language teachers or students.
- ✓ Discuss with your partners exactly what you mean by certain concepts. Make a glossary of terms, or use graphics and drawings as this avoids misunderstanding at a later stage.
- ✓ When chairing a meeting, make sure that everybody understands and can follow the discussion. Regularly summarise what has been said and check understanding. Write main headings on flipcharts. Make sure that everybody has the chance and adequate time to express their opinion.
- ✓ Never underestimate the importance and influence of language, especially if it is not your own.
- ✓ Clarify what power partners have to take decisions concerning the partnership and its meetings.
- ✓ Explain the culture of your organisation to your partners and try to find out about theirs.
- ✓ Do not be afraid to speak in meetings and to express your doubts when appropriate. Remember that meetings are the most direct way to clarify your goals and to explore differences of opinion. This avoids frustration afterwards.
- ✓ Explain the strengths of your DP and country.
- ✓

7) Five types of seminars should be considered in addressing these issues:

- **Passing on of experience seminars** which exploit the experience of people who have carried out intercultural projects, spent time abroad, and participated in intercultural negotiations, etc.
- **Information oriented seminars** are not seminars in the strict sense of the word, but more often lectures giving general information on the ethnic and religious make-up of a cultural region as well as its climate, and political and social contexts.
- **Behavioural oriented seminars** advise and give tips on how to behave, usually in the form of rules as to "what should be avoided at all costs"; for example, that offering one's opened palm to another person ("moutza") in Greece is considered an insult.
- **Self-reflection oriented seminars** to experience and understand one's own reactions to foreignness and the culturally specific norms and values that are the basis of one's own actions (usually employing cultural simulation exercises).
- **Seminars in understanding foreign cultures** contrast the cultural standards which regulate cooperation between partners. Cultural standards are defined as "all types of perceiving, thinking, judging and acting which are considered normal, self-evident, typical and binding by a majority of a certain culture" and by which one's own and foreign behaviour is judged and regulated*.

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

1) Consider the following questions in organising your search:

- ✓ Who is responsible for coordinating this work within your DP, and what mandate has to be given to whom?
- ✓ Who is responsible for making contacts?
- ✓ How, and with what resources, will the search be carried out?
- ✓ On what criteria will the partners finally be selected, and by whom?
- ✓ What are the deadlines envisaged for the various stages of this task?

[Return to Main Document](#)

2) You will be able to search the ECDB using:

Full Text Search: allows you to make queries on basis of any string of letters (key words) in all the data base fields. The system allows you also to search a given word in a particular field (e.g. in the DP description, in the DP objectives). If you wish to refine a query after a first search you can apply further criteria.

Combined/Advanced Search: Allows a search with more precise criteria, combining different filters with the full text search facility. For instance, you can be looking for the word 'exclusion' in the field 'DP description' (full text search) but only amongst the French and English DPs which are working with the theme 'Facilitating access to the labour market' (Combined/advanced search). The difference between combined and advanced search is the number of filters that can be used.

[Return to Main Document](#)

3) Some tips to help you in using the ECDB

- ✓ Ensure you begin by setting out clearly the essential (i.e. minimum) characteristics that you are hoping to find in potential transnational partners and their work programmes. Begin with as a broad search as possible so as not to exclude potentially interesting partners.
- ✓ Although the EQUAL Initiative states that DPs should *preferably* choose partners working within the *same* theme, you should endeavour to think creatively about the possibilities for developing transnational cooperation.
- ✓ Remain alert to the fact that the way that issues and problems are classified amongst the nine EQUAL themes can vary from one Member State to another. For example, training for the disadvantaged can fit more than one of the themes.
- ✓ Bear in mind that creative and innovative partnerships more often than not occur when *dissimilar* partners with *different* experiences and expertise (but common goals) come together.
- ✓ Begin to fine-tune your search only when you are satisfied that you have enough information to safely narrow the search criteria.
- ✓ Be aware that, especially for searches in English or French, search results may be only a summary of the original submission.
- ✓ Take care when interpreting the results of a search because the same words can have different meanings in different languages and contexts.

- ✓ Be prepared to use phone, fax or e-mail to request clarification or amplification from another DP.
- ✓ Don't expect to find partners much the same as your partnership, working on the same problem in the same ways. Even if you do, ask yourself if cooperation with such a partner would be sufficiently rewarding.
- ✓ Finally, be aware of politically correct 'codes' and terminology and don't jump to conclusions. Consult your NSS on such matters.

[Return to Main Document](#)

4) Based on their Community Initiative Programmes (CIPs), each Member State has determined their own **financial limits** on expenditure by DPs in Action 1. In some countries, DPs can spend as much as EURO 40,000 on exploratory visits etc. as part of establishing transnational partnerships. In other cases, the limit is as low as EURO 10,000. You should be aware of these variations when planning exploratory visits, bearing in mind that prospective partners may be more financially constrained than you.

[Return to Main Document](#)

5) Some tips for **preparing for the initial meeting** with potential partners:

- ✓ The best way of getting to know your partners is through face-to-face meetings, in which you can find out more about partner organisations and the systems in which they operate. Most important, you have time to discuss and to raise questions.
- ✓ Take time to listen carefully to everybody. Use this opportunity to find out the aims and methods of the various DPs and what different actors have in common.
- ✓ Make sure that you meet the people with different roles and from different organisations who will be key for driving the DP - and not just consultants, the people running the DP's secretariat, or representatives of sponsoring bodies.
- ✓ Exchange written material before the meeting: information on your DP and its outline strategy, as well as on the causes of discrimination and exclusion and the national/regional training or employment policies and practice which your DP intends to tackle; maybe a mapping of your DP's key actors and the broader regional/ sectoral policies into which they fit.
- ✓ Be aware that terms such as training, education, placement, guidance and labour market may cover different aspects in other countries.
- ✓ Look for partners that will be compatible regarding: main objectives and core activities of the participating organisations; expectations concerning the outcomes of transnational work; motivation and commitment to transnational work; work style and attitude, the use of a common working language.

[Return to Main Document](#)

6) Decisions about a transnational partner need to be based on:

- ✓ A good understanding of one another's aims, and an appreciation of the key factors and limits underlying their activities;
- ✓ Understanding one another's cultural, legislative and commercial contexts;
- ✓ Familiarity with one another's organisational structure and procedures;

- ✓ Complementarity of expertise and experience to foster innovation: be wary of the tendency to look for organisations too similar to your own.
- ✓ An agreement regarding tested means of communication; and
- ✓ Having established good relationships.

[Return to Main Document](#)

7) When setting up the **first meeting** with one or more potential partner, a number of points should be taken into account by the host organisation:

- ✓ Consider organising an official reception to heighten local awareness of the DP's strategy and to bind the your DP's key partners more closely together;
- ✓ Ensure that the visitors are informed in advance about logistical arrangements (travel, accommodation, meeting schedules etc.) and that there is a clear understanding about who pays which costs.
- ✓ Organise the meeting venue(s) with care, ensuring all necessary equipment is available and in working order and that the layout is appropriate for both formal and informal exchanges.
- ✓ Consider employing an external expert to facilitate discussions; if you do, make sure s/he is well briefed in advance.
- ✓ Plan the agenda carefully ensuring that all issues receive adequate time for discussion and that all participants can intervene.
- ✓ Always allow a generous amount of time for each participant to introduce him or herself, and make sure that this happens at the beginning of the meeting. This ensures that everyone speaks during the first session, which is important for the cohesion of the group.
- ✓ Make sure that the agenda includes opportunities for your prospective partner to present their background, their views, and their needs.
- ✓ Use the meeting and agenda to identify the resources available to the potential partnership, those that need to be acquired, and any problems that need to be resolved
- ✓ Aim to conclude the meeting with the drafting of an initial work schedule and plan of action, procedures that need to be put in place etc.
- ✓ Endeavour to produce and transmit a written summary of the main decisions of the meeting as soon as possible afterwards since a written record can help overcome any misunderstandings that can arise due to language barriers.

[Return to Main Document](#)

8) Language

- ✓ Agree in which language(s) you will communicate, and for which purpose, for day to day communication between the transnational coordinators.
- ✓ The common partnership language may often be English, but take into account that French may be the first foreign language of some Southern European partners.
- ✓ Ensure you have sufficient language capacity in-house. Arrange translation and interpretation, if needed (and do not forget to budget for this - it is expensive). Be creative in getting help (e.g. from personal acquaintances, local language teachers or students).
- ✓ Discuss with your partners exactly what you mean by certain concepts. Make a glossary of terms as this avoids misunderstanding at a later stage.

[Return to Main Document](#)

9) Communication in the early stages of transnational partnership building.

When defining the next steps to develop and clarify the content and mode of future cooperation, ensure there is effective communication. Bear in mind the following points

- ✓ Between meetings, ensure an ongoing flow of information to and from transnational partners.
- ✓ Organise regular feedback, through briefings and bilateral or formal meetings in your own DP, and ensure that all tentative agreements read during negotiations on any of the key elements of the Transnational Cooperation Agreement has the backing of the Steering Group of your own DP, and will eventually be endorsed.
- ✓ If possible, set up a communication network between all stakeholders in a developing transnational cooperation, notably those that have to make relevant contributions, such as an e-mail group, a newsletter, a regularly updated website, or an intranet facility.
- ✓ Confirm all decisions clearly in writing. Not all people may have understood the same by what has been said, and communication styles differ between people and cultures. This is not only true for communication between representatives of transnational partners, but also for discussion between the members of a DP.
- ✓ Eventually, commitments and agreements should be expressed in plain words, not in diplomatic language.
As regards follow-up activities, state clearly who has agreed to do what and by when, in writing.

[Return to Main Document](#)

10) Some tips for follow-up meetings

- ✓ Agree some rules for communication between meetings that everybody should follow.
- ✓ List the public holidays and usual holiday periods in each partner country. Check you know everyone's normal office hours.
- ✓ Make a clear division of tasks, where everybody knows his or her responsibilities.
- ✓ Circulate agendas and practical arrangements in sufficient time before meetings. Circulate minutes quickly after meetings.

[Return to Main Document](#)

11) The benefits and limitations of e-mail:

- ✓ E-mail is a very useful tool, but do not rely solely on it. Direct personal contact is crucial to make things work effectively. This is more important in some Member States than in others, so use the telephone as well.
- ✓ Make sure you have an up-to-date list of all contact people and addresses. Try to insist that everybody has a personal e-mail address, otherwise messages get lost.

[Return to Main Document](#)

1) The Accession Countries are:

The PHARE Countries

- Bulgaria
- Czech Republic
- Estonia
- Hungary
- Latvia
- Lithuania
- Poland
- Romania
- Slovakia and
- Slovenia

PLUS

- Cyprus
- Malta
- Turkey

For more information, consult: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

[Return to Main Document](#)

2) The States covered by the **TACIS** Programme are:

- Armenia
- Azerbaijan
- Belarus
- Georgia
- Kazakhstan
- Kyrgyzstan
- Moldova
- Mongolia
- Russian Federation
- Tajikistan
- Turkmenistan
- Ukraine and
- Uzbekistan

For more information, consult: http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm

[Return to Main Document](#)

3) The countries involved in the **MEDA** Programme are:

- Algeria
- Egypt
- Jordan
- Lebanon
- Morocco
- Palestinian Authorities
- Syria
- Tunisia and
- Israel

The Accession Countries **Cyprus, Malta and Turkey** are beneficiary countries in that they benefit from regional measures funded under MEDA. As to national activities, specific EU funding is made available to each of the Accession Countries on the basis of 2 EU Council Regulations.

For more information, consult:

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

[Return to Main Document](#)

4) The countries covered by the **CARDS** Programme are:

- Albania
- Bosnia-Herzegovina
- **Croatia**
- The Federal Republic of Yugoslavia
- The Former Yugoslav Republic of Macedonia

¹ These are countries that formerly, e.g. when the EQUAL Communication was published, belonged to the group of PHARE countries. Since 5th December 2000, they are part of a specific programme developed for this region (CARDS: **C**ommunity **A**ssistance to **R**econstruction, **D**evelopment and **S**tability).

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

[Return to Main Document](#)

EU funds can also be made available for this kind of activity through PHARE, TACIS, MEDA and CARDS¹⁵ even though the procedures and timeframe of these programmes are quite different from EQUAL. Without going into technical details of programming procedures, it is useful to know about certain aspects so that you can realistically plan transnational work with a non-EU partner.

Firstly, a promoter from a non-EU country does not have access to the aforementioned funds unless its government *takes the initiative* to ask the European Commission¹⁶ for the funding of an EQUAL-type project under the EU programme, of which the country is a beneficiary (i.e. under PHARE for Hungary, TACIS for Georgia etc.). The request needs to be integrated in a CIP-type National Programme that is submitted to the Commission on an annual or bi-annual basis.¹⁷

¹⁹ Plus two Council decisions covering funding for Cyprus, Malta and Turkey.

²⁰ The services responsible for the co-ordination of these EU programmes are DG Enlargement for PHARE, DG External Relations and the European Aid Agency for CARDS, MEDA, and TACIS.

²¹ Unlike the EQUAL CIPs, which have been adopted in spring 2001 and cover 7 years.

1) *“In our partnership the bottom-up principle was very important. For us, the value of our international co-operation and the national projects was in having the disabled themselves as project makers.”* (EMPLOYMENT Project, The Message¹⁸)

2) Appointment of a Transnational Coordinator

To be successful, transnational collaborative activities need to be managed effectively. Whatever arrangements are agreed between the transnational partners for the overall coordination of transnational activities, each DP is advised to appoint a Transnational Coordinator. Such an individual would take responsibility, on behalf of the DP and according to a clear mandate, for

- identification and selection of potential transnational partners;
- negotiation of the Transnational Cooperation Agreement with transnational partners;
- development and management (with transnational partners) of the transnational work plan;
- monitoring and evaluation of transnational activities;
- organisation and management of meetings and events hosted by the DP for visits by transnational partners
- Communications with, and briefings for, members of the DP on all transnational matters (including decision making);

A transnational coordinator should possess the following:

- Prior experience of transnational cooperation.
- Knowledge of the EQUAL Theme in which the DP and its transnational partners are working;
- Competence in the agreed working language of the transnational partnership;
- Sensitivity to cultural differences, especially those relating to the countries of the transnational partners;
- Good communication skills;
- Skills of negotiation;
- Organisational and management skills
- Commitment to transnational cooperation and activities.

Your DP should define very clearly the division of roles and responsibilities, especially those relating to transnational activities since the complex structures of DPs (and the varying participation of DP actors in the transnational cooperation) may not always be clear to those outside the DP. In particular, DPs should make a clear statement of its decision making structures.

[Return to Main Document](#)

3) Realistic Agreement

Some tips to bear in mind when you are trying to reach agreement about the **work programme** and its planned outputs.

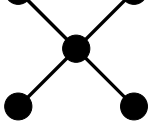
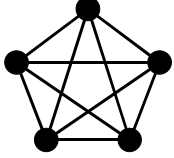
- Temper your ambitions with realism. Your objectives and planned outputs should take account of the resources which are available to achieve them and should reflect the outcomes of your “capacity audit”.

¹⁸ The Message was a Finnish HORIZON Project led by The Finnish Muscular Disorders Association with transnational partners in Ireland and Portugal.

- It also goes almost without saying, that it is vital that all partners clearly understand the objectives of the transnational partnership and feel that they own them.
- If a common set of objectives can be defined and agreed amongst the partners, they will serve as a reference throughout the design phase of the transnational cooperation and its implementation.

[Return to Main Document](#)

4) Organisational Models

- **Designation of one Transnational Coordinator (Hub and Spoke Model):** One partner is selected by the others and agrees to take responsibility for the overall management and coordination of the transnational work programme. 
- **Rotating/Shared Coordination (Consortium Model):** Each partner in turn takes responsibility for the management and coordination of a phase (or transnational meeting) or for a segment (tasks) of the work programme according to pre-agreed definitions. 
- **Steering Committee:** The partners establish a small steering committee on which each partner is represented and the committee assumes overall joint responsibility for the management and coordination of the transnational activities. The chairmanship may rotate from one meeting to the next. It may be appropriate to employ/engage a suitable external expert to support the committee.
- **Working Groups:** It may be useful to establish work groups with responsibilities for managing and coordinating specific segments of the work programme and their associated tasks, to look more deeply into particular issues, and to take better advantage of specific expertise among the partners.

(The third and fourth of these may be combined with either of the first two. Transnational partnerships often establish a steering committee, in addition to having either a designated or rotating coordinator, which meets relatively infrequently (perhaps just three or four times during the life of the partnership) and whose task is provide a more 'political' monitoring of the actions undertaken.)

[Return to Main Document](#)

5) Overcoming Cultural Differences:

- Be open-minded. Accept that there are other ways of working. Be patient.
- Try to obtain information about your partner's country and culture beforehand, and not only during meetings. Sources of information include: public libraries; institutions like the British Council, Goethe Institut, Istituto Italiano di Cultura, Alliance française, international Chambers of Commerce, embassies and more specialised institutions like CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training in Thessaloniki); colleagues or acquaintances with transnational experience; publications of former projects; your National Support Structure.
- Do not rely just on written communication. Engage in the discussion culture. Do not use a stopwatch for timekeeping. Be sensitive to formal and informal culture in other Member States.
- Agree a common partnership language. This may often be English, but take into account that French may be the first foreign language of some Southern European partners.

- Ensure you have sufficient language capacity in-house. Arrange translation and interpretation, if needed (do not forget to budget for this. It is expensive). Be creative in getting help, e.g. from personal acquaintances, local language teachers or students.
- Discuss with your partners exactly what you mean by certain concepts. Make a glossary of terms as this avoids misunderstanding at a later stage.
- When chairing a meeting, make sure that everybody understands and can follow the discussion. Regularly summarise what has been said and check understanding. Write main headings on flipcharts. Make sure that everybody has the chance and adequate time to express their opinion.
- Never underestimate the importance and influence of language, especially if it is not your own.
- Clarify what power partners have to take decisions concerning the partnership and its meetings.
- Explain the culture of your organisation to your partners and try to find out about theirs.
- Do not be afraid to speak in meetings and to express your doubts when appropriate. Remember that meetings are the most direct way to clarify your goals and to explore differences of opinion. This avoids frustration afterwards.
- Explain the strengths of your DP and country.

[Return to Main Document](#)

8	Further Explanation and Examples
----------	---

1) Intellectual Property Rights and user rights of third parties

DPs have to ensure that all the results obtained (products, instruments, methods, etc) will be made public, and will be made fully available to third parties, exclusively for their own use. This obligation applies also to the results of common transnational activities. Bear in mind that the law and related regulations regarding the sale of products of funded activities (and intellectual property) are not uniform throughout Europe. However, according to Structural Funds Regulations, revenue from sales, services, fees etc. represent income which reduces the amount of ESF co-financing. You therefore should seek guidance from your Managing Authority if your results may have a commercial value, and if you plan to valorise the results commercially.

[Return to Main Document](#)

2) Overall transnational budget

**Examples for possible distributions of Joint Activities costs amongst DPs
- Reciprocity and Cost sharing principles -**

Activity	Allocation rule	Development Partnerships		
		DP A	DP B	DP C
Discrimination study	Reciprocity on equal terms	10	--	--
Training kit		--	10	--
Joint materials		--	--	10
or				
Training module	Reciprocity on differentiated terms 4:5:7	12	--	--
Multimedia product		--	15	--
Conference		--	--	18
Publication		--	--	3
CD-ROM	Cost sharing on equal terms	20	20	20
or				
Comparative Labour Market Study	Cost sharing, on differentiated terms: 30:40:30	15	20	15

- Principle of Reciprocity: each DP covers the costs of one of the Joint Activities. These activities can be of equivalent cost (reciprocity on equal terms) or might have different costs (reciprocity on differentiated terms). One DP can be financially responsible for more activities than other DPs.
- Principle of Cost sharing: A given activity is paid by all the DPs involved. The total cost of the activity can be equally shared amongst the different DPs (cost sharing on equal terms) or might be shared according to an agreed formula (e.g. 40% for DP B, and 30% for DP A and C) - cost sharing on differentiated terms.

[Return to Main Document](#)

1) Some of the performance targets that you might set out should relate to

- Financial efficiency (auditing procedures - internal, external - adherence to ESF requirements)
- Achievement of transnational cooperation objectives/deliverables
- Satisfaction levels (e.g. of target beneficiary groups), longer term outcomes, adaptation of labour market systems, processes and policies
- Effectiveness of the transnational partnership
- Outcomes of exchanges, communication issues, and the dissemination campaign
- Assessment of the impacts on regional or sub-regional labour markets and their communities.

[Return to Main Document](#)

2) Baseline

The baseline position at which a partnership or transnational cooperation starts is determined by measuring key indicators at the outset of the joint activities. These indicators provide an assessment of the *status quo ante* against which the achievements of the partnership or transnational cooperation can be measured when it concludes.

[Return to Main Document](#)

1) Transnational Cooperation between National Thematic Networks of DPs

The DPs will validate, disseminate and mainstream their experience and results not only within the framework of thematic networks at a national level, but also at European level. Working platforms for this level of co-operation will be co-ordinated by the European Commission, in order to facilitate:

- thematic reviews of the strategic approaches and the results achieved;
- identification of good practice, to be reflected in the NAP Employment and the NAP Inclusion processes,
- dissemination of good practice solutions into Europe-wide discussion forums.

[Return to Main Document](#)

2) DPs must identify at least one partner from another Member State. Co-operation should be established between DPs selected by the Member States under EQUAL, and *preferably* those working in the same thematic field; such co-operation may also extend to similar projects supported in a non Member State eligible for funding under the PHARE, TACIS or MEDA programmes. Member States may define parameters for exceptions to the general rule, subject to the condition that the potential value added of co-operation with partners outside EQUAL is clearly identified, and that these partners are able to demonstrate their capacity to cover their own costs incurred by this co-operation.

More details can be found in Brief 4 "Preparing for Transnationality", Brief 5 "Finding Transnational Partners" and Brief 7 "First steps towards a Transnational Cooperation Agreement"

[Return to Main Document](#)

3) **TCA** ([Edit](#))

TCA Id code: 31

[Rationale and Objectives](#) | [Work Programme & Working Methodology](#) | [Financial Provisions](#) | [Organisational and Decision Making Arrangements](#) | [Monitoring and Evaluation Procedures](#) | [Other](#)

Secretary (automatically generated)

DPs involved ([Edit](#))

A. Rationale and Objectives

1. Common interests/methodology/underlying problem ([Edit](#))

2. Lessons learned from previous relevant actions ([Edit](#))

3. The common objectives of the DPs ([Edit](#))

4. The (common/complementary) products/deliverables foreseen ([Edit](#))

5. Added value on the strategy and intended results of each of the DPs involved ([Edit](#))

6. Value added and financial viability of associated partner(s) ([Edit](#))

[Top](#)

B. Work Programme & Working Methodology

1. Transnational activities foreseen

a. Overall transnational strategy ([Edit](#))

b. Typology of activities ([Edit](#))

Type of transnational activity

Exchange of information and experiences
Parallel development of innovative approaches
Import, export or adoption of new approaches
Joint development
Exchange of trainees/trainers
Other

Rating (+
to +++)

c. Description of the activities/tasks ([Edit](#))

Name of the activity	Description
1.	
2.	
3.	
...	
10. (max 10)	

2. Methodology for sharing information, results and working tools ([Edit](#))

3. Time schedule for milestones, outcomes and events ([Edit](#))

[Top](#)

C. Financial Provisions

1. Breakdown of budget (€) for each activity ([Edit](#))

Activities	DP 1	DP2	DP3	DP...	Total
1.					
2.					
3. ...					
10.					
TOTAL					

2. Arrangements for cost sharing and avoiding double funding ([Edit](#))

Cost sharing shall list individual + common costs by type of activity

[Top](#)

D. Organisational and Decision Making Arrangements

1. Contribution and responsibility of each DP ([Edit](#))

2. Role and tasks of TCA secretariat and external expertise ([Edit](#))

3. Arrangements for decision-making ([Edit](#))

4. Working language(s) ([Edit](#))

[Top](#)

E. Monitoring and Evaluation Procedures

1. Mechanisms for monitoring and evaluating of transnational experience and results ([Edit](#))

2. Mechanisms for updating work programme, working methodology and organisational arrangements ([Edit](#))

[Top](#)

F. Other

1. Links to other information/material ([Edit](#))

2. Links (hyperlinks) to other linguistic versions of the TCA ([Edit](#))

Other linguistic versions of the TCA should be displayed on web pages.

3. Dates of (this version of) the TCA

1. Sent to validation by the DP in charge of the TCA secretariat
2. Validated by all DPs
3. Approved by all MA

[Return to Main Document](#)

4) Common provisions for submission, appraisal and grant-awarding procedures

Synchronise their appraisal and granting calendars in the following way:

- The starting date of action 1 will be November 15th, 2001
- The starting date of action 2 will be, at the latest, May 15th 2002 in order to ensure a maximum period for transnational co-operation between DPs. In any case, decisions on confirmation for funding under Action 2 will be made preferably by mid-May 2002, but not later than May 31, 2002.
- DPs will be encouraged to submit the two documents (DPA and TCA proposals) between mid-March and end of April 2002. However, the deadline for submission will be May 14, 2002.
- Managing Authorities will appraise the two documents as soon as possible and consult the other Managing Authorities concerned. They will give comments and notify requests for changes to the proposed TCA as early as possible.

Support partner search activities, by mandating their NSS to assist DPs in finding appropriate partners.

Facilitate the drafting of the Draft TCAs, by ensuring that DPs appoint and mandate a contact point for transnational co-operation.

Facilitate the submission of the TCAs, by specifying, in line with national rules and practice, the language(s) in which the draft and the final versions of the TCA have to be submitted.

Apply common criteria for appraisal of the TCAs, notably by using the quality and consistency of the core elements proposed as well as the coherence with the respective Development Partnership Agreement as main appraisal criteria, and as agreed criteria for comments or objections in the consultation process

Consult one another before approving any TCA, in order to ensure that all Managing Authorities involved will base their confirmation for Action 2 on the same version of a TCA.

Apply the common consultation procedure also for subsequent significant revisions of a TCA, for cases in which either the content of the TCA work plan or the composition of the transnational partnership have changed (new partners joined the transnational co-operation, e.g. Associate Partners or EQUAL DPs; or partners dropped out).

Minimise the number of dropouts, in particular through

- selecting DPs for Action 1 on the basis of sound criteria;
- advising DPs to establish transnational partnerships with more than one partner;
- giving the NSS a major role to play, through consultancy and guidance, in order to ensure a high quality of both DPA and TCA, thus ensuring that most DPs (selected for Action 1) qualify for Action 2;
- grant a conditional extension for activities under Action 1 of up to three months to orphan DPs if all 'prevention' measures fail, notably in exceptional cases where:
 - the approval of a TCA had to be delayed due to problems in synchronisation of decision making between the Management Authorities,

- the (only) transnational partner was not confirmed for Action 2, but the orphan DP is highly qualified and of special interest to the Managing Authority.

[Return to Main Document](#)
