

# Jak prosadit změnu

## Praktický průvodce mainstreamingem

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

Překlad tohoto textu byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České Republiky



# Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Poprvé vydáno v angličtině pod názvem

*Making Change Possible*

*A Practical Guide to Mainstreaming,*

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

Evropské unie „Europa“

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

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

2008

Za překlad zodpovídá výlučně

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky

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

**Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem**

# CIP E Q U A L

## **Jak prosadit změnu**

**Praktický průvodce mainstreamingem**

Zaměstnanost a sociální záležitosti

Zaměstnanost a Evropský sociální fond

Evropská komise

Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti  
Oddělení B4

Rukopis dokončen v září 2005

## **Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem**

## OBSAH

Úvod .....	7
Komu je příručka určena? .....	7
Společné úsilí .....	8
Studijní seminář týkající se mainstreamingu .....	8
Použití příručky .....	9
1. Mainstreaming a Iniciativa Společenství EQUAL – základní koncepce .....	11
Co to ve skutečnosti znamená? .....	11
Proč používat mainstreaming? .....	12
Jak to funguje? .....	13
Začít je potřeba od uživatelů .....	14
Společná odpovědnost .....	14
Použijte pravidlo „SMART“ .....	15
Co dělat a nedělat v rámci mainstreamingu .....	16
2. Identifikace potřeb v oblasti politiky .....	18
Správné načasování .....	19
Vytvoření poptávky a reakce na ni .....	20
Zachování rovnováhy .....	20
Cvičení: stanovení priorit .....	21
3. Vymezení a zapojení cílové skupiny .....	23
Důležité jsou osobní kontakty .....	23
Účast cílové skupiny .....	24
Vytrvejte .....	25
Zapojení cílové skupiny prostřednictvím rozvojových partnerství .....	25
Cvičení – identifikace cílové skupiny .....	27
4. Identifikace dobré praxe a inovací politik – sdělení, které chcete předat .....	28
Úrovně dobré praxe .....	28
Vytvoření dobré praxe .....	29
Definování inovace .....	29
Inovace v rámci programu EQUAL .....	30
Podpora dobré praxe .....	30
Vymezení dobré praxe .....	32
Validace výsledků .....	35
Validace produktů Iniciativy Společenství EQUAL .....	36
5. Mobilizace nástrojů Iniciativy Společenství EQUAL za účelem integrace získaných poznatků do politiky a praxe .....	38
Výběr témat pro síť .....	39
Výběr členů sítě .....	40
Vytváření vztahů .....	42
Placené služby odborníků .....	42
Poskytování podpory .....	42
Činnost sítě .....	43
Regionální a odvětvové sítě .....	45
Národní a regionální mainstreamingové skupiny .....	45
Akce 3: Financování mainstreamingových inovací .....	45
6. Předání vašeho sdělení .....	49
Umění ovlivňovat ostatní .....	49
Předání vašeho sdělení .....	52
Využití médií .....	52

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Zvláštní události .....	54
7. Příprava mainstreamingu a podporování dobré praxe.....	57
Vytvořte vizi.....	57
Úvahy o změně.....	57
8. Převedení výsledků RP do politických nástrojů – mainstreamingový plán.....	60
Zajistěte správné načasování .....	61
Přísady do mainstreamingu .....	63
Monitorování a hodnocení národního mainstreamingového plánu.....	65
Příloha 1: Analytická tabulka Portugalska pro hodnocení kvality produktů Iniciativy Společenství EQUAL .....	66
Příloha 2: Cvičení – vytvoření vize mainstreamingu.....	69
Příloha 3: Validace dobré praxe za účelem přenosu inovací do politiky a praxe <sup>6</sup> .....	71
I. Obecné cíle.....	71
II. Zkušenosti získané mimo rámec Iniciativy Společenství EQUAL .....	71
III. Rámec pro hodnocení dobré praxe na úrovni EU .....	72

# Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

## Úvod

Iniciativa Společenství EQUAL podporuje rozvoj inovačních řešení problémů, které zformulovaly členské státy ve svých Národních akčních plánech zaměstnanosti a sociálního začlenění.

Součástí strategie EU je vytvořit více lepších pracovních míst a lepší pracovní místa a zajistit, aby k těmto pracovním místům nikomu nebyl odepřen přístup. Zároveň je součástí strategie EU boj proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství či víry, postižení, věku nebo sexuální orientace.

Iniciativa Společenství EQUAL se liší od ostatních programů Evropského sociálního fondu (ESF), které jsou více zaměřeny na realizaci. Zaměřuje se na testování inovačních materiálů, metod a postupů, jejichž cílem je rozvíjení nových způsobů, jak bojovat proti diskriminaci a nerovnému přístupu na trhu práce.

EQUAL předkládá důkaz o osvědčených postupech pro tyto inovační přístupy a zdůrazňuje spolupráci mezi členskými státy k zajištění přijímání a sdílení optimálních výsledků v rámci celé Evropy.

Mezi základní stavební kameny Iniciativy Společenství EQUAL patří:

- silné **zaměření politiky** na prioritní otázky, kdy seskupení členských států předpokládá, že mezinárodní spolupráce jim pomůže při rozvíjení způsobů, jak zlepšit realizaci jejich národních politik zabývajících se trhem práce;
- zainteresování hlavních účastníků (např. státní orgány, nevládní organizace, podnikatelský sektor a sociální partneři) na sdílení zdrojů a na rozvíjení společných strategií a řešení týkajících se mnohostranných problémů diskriminace a vyloučení formou zakládání **rozvojových partnerství (RP)**;
- podpora **inovace** a reforem rozvojem a testováním nových metod;
- sdílení dobrých praxí (osvědčených postupů) a zkušeností, a to jak v rámci jednotlivých členských států, tak mezi nimi navzájem, a učení prostřednictvím **mezinárodní spolupráce**;
- šíření a **mainstreaming** dobrých praxí (osvědčených postupů) do politiky a praxe;
- podpora strategie **Gender Mainstreaming** (začleňování hlediska rovnosti pohlaví) jako nástroje řízení k prosazení rovnosti mužů a žen jako integrální součásti všech politických a praktických postupů.

Zásadní roli při maximalizaci účinku Iniciativy Společenství EQUAL mají řídicí orgány a NPS (národní podpůrné struktury). Jsou to právě tyto subjekty, které mohou propojovat rozvojová partnerství (RP) s politickou úrovní.

### **Komu je příručka určena?**

Tato příručka podporuje činnost řídicích orgánů a NPS. Zabývá se nejdůležitějšími kroky, které jsou zapotřebí pro usnadnění přenosu hlavních inovací politiky i praxe, které byly testovány na základě Iniciativy Společenství EQUAL. To znamená:

- přesné vymezení politických priorit, které jsou důležité pro Iniciativu Společenství EQUAL (viz část 2);

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- označení a zapojení hlavních účastníků a tvůrců politik (viz část 3);
- definice inovace (viz část 4);
- vyhodnocení a potvrzení dobrých praxí (viz část 4);
- mobilizace zdrojů pro přenos výsledků Iniciativy Společenství EQUAL (viz část 5);
- vytvoření sítí a jejich podpora (viz část 5);
- komunikace s širokou veřejností (viz část 6);
- převedení výsledků rozvojových partnerství do podoby politických nástrojů (viz část 7 a 8).

Šance jednotlivých RP dosáhnout změny na národní či evropské úrovni je omezená. Jejich okruh působnosti bude obvykle omezen na místní nebo regionální úroveň.

Proto je tak důležité, aby řídicí orgány a NPS začaly uvažovat co nejdříve o sděleních, cílových skupinách a metodách mainstreamingu.

Ačkoliv je příručka určena pro podporu práce řídicích orgánů Iniciativy Společenství EQUAL a NPS, může mít význam i pro ostatní organizace, které mají zájem o přenos inovací z jiných programů nebo iniciativ do mainstreamingové politiky nebo praxe.

Aby byla strategie mainstreamingu úspěšná, musí se poptávka a nabídka protnout v jednom bodě.

### **Společné úsilí**

Vypracování příručky vedla „mainstreamingová skupina“, jejímiž členy byli zástupci Řecka, Francie, Irska, Portugalska, Švédska a Velké Británie. Sestavení a sepsání příručky se ujala Rebecca Franceskides.

Na jejím vytvoření se podílelo 15 starých členských států. Prostřednictvím telefonických hovorů poskytly velké množství užitečných informací. Později vyšlo jasně najevo, že středem mainstreamingového procesu jsou národní tematické sítě. Přinesly příležitosti pro lepší zvládnání problémů, řešení, pro výměnu zkušeností a ovlivnění politiky.

### **Studijní seminář týkající se mainstreamingu**

Další impulsy přišly od účastníků studijního semináře zaměřeného na mainstreaming výsledků Iniciativy Společenství EQUAL, který se konal v dubnu 2005 v Dublinu. Zorganizovala jej Evropská komise a hostitelem byl irský řídicí orgán.

Při zahájení semináře zdůraznil vedoucí irského řídicího orgánu ESF William Parnell, že mainstreaming úspěchů Iniciativy Společenství EQUAL do politiky a praxe vyžaduje čas a úsilí. „Nemusí to být velký třesk ani výsledek ve smyslu obrovských politických změn. Mnohé úspěchy Iniciativy Společenství EQUAL se uskutečňují na místní úrovni nebo malými kroky.“

Řídicí orgány musí zajistit, aby od samého začátku byly jejich mainstreamingové plány připraveny a aby „nebyly zastrčeny někde na konci“, jak doporučuje Tommy Murray, státní koordinátor Iniciativy Společenství EQUAL pro Irsko.



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Gerhard Braeuling z jednotky EQUAL Evropské komise ve své úvodní poznámce uvedl, že Iniciativa Společenství EQUAL je spojena se změnou postojů, procesů, produktů a systémů realizace. „Spouštěčem změny je důkaz, že věci lze dělat různými způsoby – technicky řečeno jde o inovaci.“

Pokud jde o řízení změn, může Iniciativa Společenství EQUAL čerpat poučení z průmyslu. „Většina průmyslových inovací probíhá ve formě přírůstkových inovací, nikoliv radikálně.“ Jedná se o vylepšení existujícího produktu, procesu nebo kontextu.

Podobně jako ostatní řečníci, zdůraznil Braeuling, že řízení inovací znamená řízení rizika. „Inovace jsou spojeny s rizikem neúspěchu.“ Například přibližně 60 % všech nových myšlenek není dotaženo do fáze prototypu, a tudíž se právě tolik prototypů nikdy nevyrobí. Existuje pro to celá řada důvodů, například jejich nerealizovatelnost nebo neefektivnost z hlediska nákladů.

Průmysl ukazuje, že úspěšné inovace jsou optimální pro uživatele a že včasné zapojení uživatelů je z hlediska úspěchu rozhodující. Zároveň berou v potaz lidský faktor a jsou schopny „zvládnout“ odpor uživatelů nebo strach ze změny. „Inovace musí nastolit důvěru v budoucí potenciální přínosy.“

### **Použití příručky**

Tato příručka je „živým dokumentem“ určeným k neustálé aktualizaci podle toho, jak se objevují další osvědčené postupy. Aktualizace budou zveřejňovány na internetových stránkách.

Nastiňuje metody, které mohou ovlivnit současné politiky i praxi vytvářením sítí, jejich šířením a mainstreamingem.

Jediný model úspěšného mainstreamingu neexistuje. Každá země si musí přizpůsobit rady obsažené v příručce tak, aby optimálně vyhovovaly její konkrétní národní situaci. Může záviset na velikosti země, počtu RP a tématických oblastí Iniciativy Společenství EQUAL, které daná země řeší, na zdrojích financování atd.

Iniciativa Společenství EQUAL nemůže změnit všechno a v této souvislosti je důležité, aby řídicí orgány stanovily pro své mainstreamingové strategie realistické cíle.

Program Iniciativy Společenství EQUAL je sám o sobě způsobem svého fungování inovativní. Jeho stavební kameny jsou příkladem dobrých praxí v politikách zaměstnanosti a vzdělávání. Zanechávají významný odkaz pro budoucnost.

Čtenářům jsou zároveň k dispozici další příručky týkající se Iniciativy Společenství EQUAL:

- EQUAL Guide for Development Partnerships (příručka pro rozvojová partnerství)
- EQUAL Guide for Gender Mainstreaming (příručka pro začleňování hlediska rovnosti pohlaví)
- EQUAL Guide for Transnational Cooperation 2004–2008 (příručka pro mezinárodní spolupráci 2004–2008)
- EQUAL Partnership Development Toolkit (příručka pro rozvoj partnerství) – příručka je zaměřená na plánování, monitorování a hodnocení partnerství a je určena pro

## **Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem**

koordinátory rozvojových a mezinárodních partnerství Iniciativy Společenství EQUAL.

## 1. Mainstreaming a Iniciativa Společenství EQUAL – základní koncepce

Mainstreaming představuje jeden ze základních principů Iniciativy Společenství EQUAL. Zajišťuje, aby se inovace, které jsou prověřeny a vyzkoušeny v rámci Evropské unie, mohly dostat k širší veřejnosti, čímž by se maximalizovalo ponaučení a návratnost investic.

### Co to ve skutečnosti znamená?

**Slovníček pojmů Iniciativy Společenství EQUAL uvádí následující pracovní definici:**

Mainstreaming je „proces, který umožňuje, aby určité činnosti ovlivnily politiku a praxi. Součástí tohoto procesu je identifikace úkolů, definice prvku inovace a metody, která přinesla výsledky, jejich šíření, ověřování a přenos. Mainstreaming zároveň konkrétněji definuje fázi přenosu a způsob, jímž ostatní aktéři berou v úvahu výsledky, metody a klíčové prvky vypracované jedním či několika rozvojovými partnerstvími.“

Mainstreaming představuje základní, dominantní myšlenky, postoje, praktické postupy nebo trendy. Právě zde se posuzují volby a přijímají rozhodnutí, která ovlivní ekonomické, sociální a politické alternativy. Právě zde se nachází centrum dění. Mainstreaming určuje, kdo co dostane, a zdůvodňuje rozvržení zdrojů a příležitostí.

Mainstreaming je spojen s ovlivňováním těchto dominantních myšlenek, postojů, praktik nebo trendů s cílem prosadit změnu politiky a praxe – změnu v postojích a schopnostech pracovníků, změny

v samotných organizacích a změny způsobu, jakým poskytují své „služby“.

Podle Iniciativy Společenství EQUAL mainstreaming znamená:	Integrovaní vyzkoušených a osvědčených inovací EQUAL do samého centra politik místní, regionální, národní a evropské zaměstnanosti a do politiky lidských zdrojů, systémů realizace a do praxe.
Výsledek:	Ovlivnění těchto politik a praxe takovým způsobem, aby se redukovaly všechny formy diskriminace a nerovného přístupu na trhu práce.
Konečný cíl:	Trh práce otevřený pro všechny.

Mainstreaming je širší pojem než šíření. Ačkoliv je součástí tohoto procesu, podstatou mainstreamingu je přenos a nakonec přijetí získaných poznatků.

Integrace přijatých myšlenek do národní politiky a jejich vstřebání ostatními organizacemi je neobyčejně obtížné. Je snazší poznatky šířit než zajistit, aby tyto poznatky ovlivnily politiku nebo aby je přijali ostatní.

**Šíření** znamená sdílení informací a lepší informovanost o práci jednotlivých RP a dobrých či špatných dosažených výsledcích.  
**Mainstreaming** znamená, že tyto výsledky jsou přeneseny a převzaty do každodenní politiky a standardní praxe. Jejich

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

výsledkem je široký dopad a vliv na změnu.

Jak šíření, tak i přenos se odvíjejí od inovace na úrovni projektu. Součástí obou těchto činností je stanovení osvědčených postupů. Ale pro to, aby se mohl uskutečnit přenos, je zapotřebí provést další, hlubší posouzení výsledků, aby se zaručilo, že jsou relevantní, užitečné a lze je se stejnou úspěšností přijmout v odlišných souvislostech nebo v širším měřítku.

Aby bylo možno přenést výsledky (mainstreaming), je zapotřebí:

- vyhodnotit, co se osvědčilo;
- povšimnout si aspektů, které mohou být zevšeobecněny;
- posoudit relevanci výsledků a stanovit, co nabízejí zavedeným politikám a postupům;
- ověřit získané poznatky;
- definovat podmínky, za nichž bylo dosaženo výsledků.

Navíc, toho šíření a mainstreaming často používají stejné nástroje, což zvyšuje zmatek, který v jejich vzájemném vztahu panuje. Mezi tyto nástroje patří vzájemné hodnocení, publikace, zprávy, návody, akce, návštěvy atd.

### **Proč používat mainstreaming?**

Iniciativa Společenství EQUAL je experimentální program. Je to laboratoř, v níž vznikají nové způsoby, jak vyřešit diskriminaci na trhu práce. Investice může být zdůvodněna pouze v případě, že nastane pozitivní dopad na současnou politiku a praxi, který zlepší životy skupin pocítujících diskriminaci.

Jádrem Iniciativy Společenství EQUAL je experimentování s novými metodami a produkty na jedné straně (inovace) a integrace osvědčených a úspěšných výsledků na straně druhé (mainstreaming).

„Aby bylo možno vylézt z Iniciativy Společenství EQUAL maximum, musí se výsledky analyzovat, otestovat a rozšířit, což umožní, aby působily jak uvnitř členských států, tak napříč celou Unií. Jako u každého jiného laboratorního experimentu se musí účinky vztahovat k širšímu kontextu (hospodářskému, politickému, kulturnímu, organizačnímu), aby byly udržitelné. Výsledky Iniciativy Společenství EQUAL se musí stát součástí systematického přístupu k ostatním politikám a programům, které jsou realizovány na místní, regionální, národní a evropské úrovni.“

Pokyny pro druhé kolo Iniciativy Společenství EQUAL KOM (2003) 840 v konečném znění 30. 12. 2003

Prostřednictvím mainstreamingu může Iniciativa Společenství EQUAL:

- přispět ke zlepšení veřejné politiky a praxe, přičemž se vychází z toho, co se skutečně osvědčilo (a co se naopak neosvědčilo);
- zaangažovat důležité účastníky, včetně skupin, které zažily v tomto procesu diskriminaci;
- zvýšit povědomí vedoucích pracovníků na všech úrovních a také veřejnosti o potenciálních řešeních společných sociálních a hospodářských problémů;
- ukázat cestu, jak sdílet a přenášet znalosti, kvalifikaci a zkušenosti prostřednictvím vytváření sítí a studia;
- napomoci jednotlivým RP, aby si uvědomily hodnotu své práce z pohledu ostatních, kteří chtějí využívat výsledků pro dosažení obdobných výsledků;
- zajistit kontinuitu dobrých praxí (osvědčených postupů) využívaných v rámci Iniciativy Společenství EQUAL nad rámec trvání programu.

# Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

## Jak to funguje?

Mainstreaming může ovlivňovat praxi, politiku či obojí.

<i>Mainstreaming praxe</i> nastává, když organizace přijme a reprodukuje příklady osvědčených postupů, které se objevily na základě činnosti RP. Organizace může přijmout všechny činnosti realizované rozvojovým partnerstvím nebo pouze jejich část.	<i>Mainstreaming politiky</i> nastává, když politické poznatky, které se objevily na základě činnosti RP ovlivní tvorbu nebo realizace politiky. Tohoto stavu je velice těžké dosáhnout, protože to nutně vyžaduje široký okruh účastníků a různé úrovně rozhodování.
--	---

Může například zahrnovat:

- hmatatelné výsledky a produkty jednoho rozvojového partnerství nebo několika rozvojových partnerství;
- inovační metodu nebo model;
- nové způsoby práce s partnery nebo příjemci;
- nové praktické nástroje určené například pro postupy monitorování nebo nové způsoby shromažďování dat;
- nový výzkum, potvrzení a zkušenosti, které prokazují přidanou hodnotu nových řešení, jež byla objevena v rámci Iniciativy Společenství EQUAL.

Je důležité šířit jak informace týkající se úspěchů, tak nedostatků, aby se předešlo opakování stejných chyb.

Přenos inovačních výsledků se může uskutečnit celou řadou způsobů:

- Získané poučení lze předat jiným lidem nebo organizacím, které se

zabývají podobnou problematikou. Tento mainstreaming na stejné úrovni se nazývá „horizontální mainstreaming“ a zabývají se jím hlavně samotná rozvojová partnerství. Obvykle se zaměřuje na změny postupů v místních organizacích nebo v organizacích v rámci sektoru na regionální, národní nebo evropské úrovni. Přijetí těchto změn je obvykle v moci každé organizace. Jako příklad lze uvést přijetí nové metodologie týkající se zaškolení na pracovišti a zaměřené na méně kvalifikované pracovníky malých firem.

### Horizontální mainstreaming

Změny na místní nebo regionální úrovni se obvykle zaměřují na oblast praxe

- Získané poučení lze převést z jedné administrativní úrovně do druhé, přičemž dochází k ovlivnění politiky zaměstnanosti a školení a praxe na institucionální, politické, řídicí a administrativní úrovni. Tento proces nazýváme „vertikální mainstreaming“. Jeho dosažení je obtížnější vzhledem k tomu, že před zavedením změny je do tohoto procesu zapojeno mnoho úrovní s rozhodovací pravomocí. Pokud je toto zapojení úspěšné, vyústí tento typ mainstreamingu s největší pravděpodobností v systémovou a celkovou změnu.

### Vertikální mainstreaming

Změny na politické a administrativní úrovni

Aby se mohl uskutečnit vertikální mainstreaming, je zapotřebí projít několika stádii:

Na straně poptávky

Na straně nabídky


## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Tvůrci politik a ostatní potenciální uživatelé mají zájem o výsledky, protože zapadají do současných politických priorit, a mají tudíž o tyto informace zájem.	Rozvojová partnerství rozvíjejí inovační praxi – novou myšlenku, novou koncepci, novou metodu – a mají zájem o jejich rozšíření a sdílení.
--	--

### **Začít je potřeba od uživatelů**

Pokud nenastane rovnováha mezi tím, co potřebují tvůrci politik a ostatní potenciální uživatelé inovací z Iniciativy Společenství EQUAL, a tím, co poskytují rozvojová partnerství, nemusí být úsilí vynaložené na mainstreaming úspěšné.

Z tohoto důvodu se jako zásadní jeví zapojení vedoucích pracovníků a potenciálních uživatelů inovací, a to od samého začátku. Potom mohou vytvořit konkrétní politickou návaznost na činnost Iniciativy Společenství EQUAL, být zapojeni po celou dobu životnosti programu a navázat vztahy s řídicími orgány, NPS a rozvojovými partnerstvími, čímž se stanou mnohem vnímavějšími k přijímání nových praktických postupů.

 Mainstreaming je proces sociálního učení. Vyžaduje krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou strategii. Není to nic, co by se dalo udělat jednou a pak se tím již nezabývat.

### **Společná odpovědnost**

Společnou odpovědnost za mainstreaming nesou řídicí orgány a NPS na jedné straně a rozvojová partnerství a jejich sítě na straně druhé. Každý z nich má svou roli při ověřování platnosti a při přenosu inovací. Každý z těchto účastníků může pomoci ostatním dosáhnout těchto cílů.

Řídicí orgány a NPS mohou pomoci v rámci mainstreamingu celou řadou způsobů:

- Mohou pověřit rozvojová partnerství, aby přijala a rozvíjela svou vlastní strategii šíření a mainstreamingu tím, že poskytnou politickou podporu „otevřeným dveřím“ a technickým prostředkům (jak vypracovat plán mainstreamingu, jak jej monitorovat a vyhodnocovat, jak sdělovat vývoj jejich projektu druhým, jak ověřovat produkty, jak monitorovat mainstreaming atd.).
- Mohou pravidelně informovat tvůrce politik a zapojovat je do Iniciativy Společenství EQUAL, a to zejména ty, kteří odpovídají za přípravu národních akčních plánů Evropské strategie zaměstnanosti a procesu sociálního začlenění, a ty, kteří jsou zapojeni do programů Strukturálních fondů.
- Mohou zprostředkovat dialog mezi rozvojovými partnerstvími a tvůrci politik a také ostatními potenciálními uživateli jejich inovací.

V mnoha případech přebírají vedoucí úlohu v RP státní instituce. Jako taková mají rozvojová partnerství dvojí funkci. Přímou se podílejí na vývoji inovací a mají pravomoc převádět a přebírat ponaučení získané na základě projektů do každodenních politických a praktických postupů.

Paradoxně mohou mít tato rozvojová partnerství lepší pozici z hlediska mainstreamingu inovací vytvořených Iniciativou Společenství EQUAL než řídicí orgán.

Nicméně řídicí orgány mají přesto svou nezastupitelnou roli v takových případech, kdy podporují a podněcují tato rozvojová partnerství, aby se snažila o změnu.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### **Použijte pravidlo „SMART“**

Nezapomeňte, že přenos a začlenění výsledků inovací do politiky a praxe není automatický proces. Vyžaduje čas. Je obtížný z hlediska implementace a měření a není snadné, aby mu porozuměli všichni, kdo jej mají realizovat.

Řídící orgány a NPS se nesmí vystavovat riziku neúspěchu. Je důležité si stanovit realistické cíle – to znamená cíle, které jsou formulovány na základě pravidla SMART a jsou *Specific* (konkrétní), *Measurable* (měřitelné), *Achievable* (splnitelné), *Realistic* (realistické) a *Time bound* (časově ohraničené), zkratka SMART.

### **Proces mainstreamingu – shrnutí**

**Inovace** rozvojová partnerství vytvoří a otestují nové způsoby řešení nerovného přístupu, diskriminace a vyloučení v zaměstnání a při přístupu k zaměstnání.

**Ověření** rozvojová partnerství a jejich sítě, partneři a účastníci ověří výsledky inovace:

- co se osvědčilo a za jakých podmínek a co ne, a proč;
- jaká je relevance, výhoda a možnost přenosu inovačního řešení.

**Šíření** rozvojová partnerství a jejich sítě, a také významní účastníci zdokumentují a ověří své výsledky, „vydestilují“ z nich ponaučení a sdělí je příslušné cílové skupině příjemců prostřednictvím brífinků či PR událostí a přizpůsobí je potřebám těchto příjemců. Klíčovými aktéry jsou v tomto případě rozvojová partnerství.

**Přenos** Rozvojová partnerství identifikují ponaučení, které lze přenést do odlišného nebo obecnějšího kontextu, a zpřístupní je třetím stranám, které mají vliv na politiku a praxi.

To lze provést dvěma způsoby:

- jiné podpůrné subjekty působící ve stejné či podobné oblasti je začlení do svých strategií nebo praxe (horizontální mainstreaming);
- tvůrci politik a správní orgány je začlení do svých každodenních politik nebo standardních postupů (vertikální mainstreaming).

Hlavními účastníky v této fázi jsou jednotlivci a organizace zapojení do návrhu a implementace těch oblastí politiky, které jsou ve vztahu k Iniciativě Společenství EQUAL relevantní. Jako příklad lze uvést národní, regionální a místní politické a administrativní orgány, sociální partnery, tvůrce veřejného mínění, nevládní organizace, církve, sponzory projektů, vědce a akademickou obec.

### **Co dělat a nedělat v rámci mainstreamingu**

#### **ANO**

- Začněte včas a svou strategii mainstreamingu si dobře naplánujte.
- Dohodněte se na společné vizi toho, čeho chcete dosáhnout.
- Na mainstreamingu neustále pracujte.
- Stále hledejte příležitosti.
- Vytvářejte příležitosti propojováním politik a postupů rozvojových partnerství. Hledejte politické agendy, které jsou relevantní, a spojujte je s výsledky Iniciativy Společenství EQUAL.
- Zvolte si vhodné strategické postupy a soustřeďte se na ně.
- Průběžně vyhodnocujte politické priority a své zvolené strategické postupy.
- Zapojte do celého procesu všechny zainteresované osoby.
- Zapojte lidi, kteří mají přístup k tvůrcům politik a k osobám s rozhodovací pravomocí, jako k zastáncům Iniciativy Společenství EQUAL.
- Vytvořte národní mainstreamingovou skupinu složenou z politiků na vysoké úrovni a z osob s rozhodovací pravomocí, kteří vám s tímto úkolem pomohou.
- Zainteresujte správné lidi ve správný čas.
- Rozdělte si rozvojová partnerství z hlediska mainstreamingu. Zapadají do současných politických priorit? Je projekt dostatečně inovativní? Je vhodný k začlenění do jiných odvětví v případě, že bude úspěšný? Atd.
- Vyžádejte si od všech rozvojových partnerství, aby při svém počátečním přihlášení vypracovala a předložila plán mainstreamingu, a dohodněte se, jak se budete podílet na jejich výsledných inovacích.
- Své projekty řádně zdokumentujte, abyste zjistili, co se za jakých podmínek osvědčilo.
- Formulujte výsledky z hlediska efektivity nákladů.
- Zapojte odborníky, aby vám pomohli převést zkušenosti do politického kontextu.
- Přizpůsobte svá sdělení cílové skupině.
- Vybírejte si témata svých národních sítí v souladu se svými národními prioritami.
- Přesvědčte rozvojová partnerství, aby spojila své síly a aktivně se zapojila do práce v sítích.
- Vytvořte fórum umožňující otevřenou diskusi o otázkách a nápadech, které vzešly z Iniciativy Společenství EQUAL.
- Zapojte média.

#### **NE**

- Nemyslete si, že stačí mít v ruce dobré výsledky. Jestliže dané téma není součástí politické agendy, jestliže tvůrci politik nehledají řešení v této oblasti, můžete uvíznout na mrtvém bodě.
- Nepohlížejte na EQUAL jako na neveřejnou síť. Musí být viditelná a otevřená všem, kteří se zajímají o její práci.
- Nenechte se polapit do strukturálních a administrativních postupů.
- Nevzbuzujte u lidí očekávání, která nedokážete plnit. Buďte realističtí v tom, čeho můžete dosáhnout jako řídicí orgán a čeho mohou dosáhnout rozvojová partnerství.
- Nemyslete si, že můžete dělat mainstreaming samostatně. Musíte zapojit rozvětvené kontakty na všech úrovních a v případě potřeby také odborníky.



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- Neorganizujte velké akce a semináře za účelem mainstreamingu inovací EQUAL. Tyto akce jsou vhodné pro šíření, nikoliv pro mainstreaming.
- Nenechávejte projekty běžet samospádem, aniž byste je monitorovali. V každém projektu byste se měli cítit jako partneři, kteří si všímají, co lze zahrnout do mainstreamingu a kdy.
- Nepřetěžujte ty, které chcete ovlivnit, nemůžete od nich čekat, že vás budou poslouchat každý den.
- Nezastavujte se na úrovni šíření.

### 2. Identifikace potřeb v oblasti politiky

Mainstreaming v politickém kontextu zahrnuje podobné zákony nabídky a poptávky, jaké fungují v hospodářském sektoru. Aby mohlo rozvojové partnerství přenášet své inovace do mainstreamové politiky nebo jejího organizačního systému, musí nabízet řešení odpovídající aktuální politické poptávce.

Aby bylo možné identifikovat politickou poptávku, bude zapotřebí, aby řídicí orgány, NPS a rozvojová partnerství sledovaly:

- vývoj politik;
- politickou agendu ve své zemi;
- nové zákony a politiky, které mohou být aktuálně projednávány a pro něž mohou být výsledky Iniciativy Společenství EQUAL přínosné.

Řídicí orgány budou také potřebovat před dokončením plánů mainstreamingu aktivně zapojit tvůrce politik a osoby z praxe (viz část 8). Ti jako potenciální účastníci mohou:

- vyjádřit svůj názor na to, zda jsou výstupy Iniciativy Společenství EQUAL pro mainstreaming užitečné;
- identifikovat mezery v politikách, které může EQUAL vyplnit, a tím dosáhnout těsnějšího propojení svých potřeb a plánovaných výstupů Iniciativy Společenství EQUAL.

Prostřednictvím tohoto vztahu navíc umožní řídicí orgány hlavním účastníkům, aby lépe pochopili a ocenili kontext, v němž rozvojová partnerství vytvářejí inovace.

Úředníci pověřeni přípravou Národních akčních plánů Evropské strategie zaměstnanosti a procesu sociálního začlenění a úředníci zabývající se programy Strukturálního fondu mohou představovat první kontaktní bod pro zjištění strategických priorit relevantních z hlediska Iniciativy Společenství EQUAL. Mnoho členských států formalizovalo své diskuse s hlavními tvůrci politik vytvořením národních nebo dokonce regionálních výborů pro mainstreaming. V těchto výborech zasedají vyšší úředníci a osoby s rozhodovací pravomocí. Poněvadž dobře znají proces tvorby politiky, mají dobrou pozici k zavádění relevantních a prokázaných inovací přecházejících z Iniciativy Společenství EQUAL do oblasti politiky.

**Takto postupovaly některé členské státy:**

*Irsko vytvořilo národní skupinu pro mainstreaming tvořenou vyššími úředníky z vládních ministerstev a státních agentur a zástupců sociálních partnerů. Kromě toho v těchto výborech zasedají zástupci NTS (národních tematických sítí). Výboru společně předsedá Ministerstvo spravedlnosti, rovnosti a právní reformy (Department of Justice, Equality and Law Reform) a Ministerstvo podnikání, obchodu a zaměstnanosti (Department of Enterprise, Trade and Employment). Skupina pomáhá řídicímu orgánu sledovat relevantní vývoj politiky, aby mohl v raném stádiu zasáhnout prostřednictvím politických návrhů pocházejících z Iniciativy Společenství EQUAL. Existence skupiny zároveň napomohla navázat osobní vztahy mezi řídicím orgánem a tvůrci politik.*

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*Španělské skupině pro mainstreaming předsedá řídicí orgán. Skládá se z těchto členů: ředitel řídicího orgánu, zástupce sekce EQUAL z Ministerstva práce; zástupci sociálních partnerů; každý regionální orgán; významné nevládní organizace a členové NPS zapojení do mainstreamingu. Skupina dostává požadavky na informace od tvůrců politik v rámci monitorovacího výboru a stanoví tematické priority, které vyhovují těmto požadavkům.*

*Itálie vytvořila národní a regionální mainstreamingové výbory. Regionální orgány předsedají regionálním výborům, které se soustřeďují na priority regionální politiky. Členy výborů jsou obvykle sociální partneři. Tyto výbory zajišťují propojení s každodenní politickou problematikou.*

*Před ukončením výzev k předkládání návrhů zjišťoval v (holandsky mluvící) části Belgie řídicí orgán stanoviska tvůrců politik a sociálních partnerů. S příslušnými ministry byly projednány politické priority a uskutečnily se schůzky se sociálními partnery, aby se zjistilo, jaké zaměření politiky vyžadují. Teprve po ukončení konzultačního procesu byla uzavřena výzva k předkládání návrhů a byl vybrán projekt.*

*Ve (francouzsky mluvící) části Belgie je prostřednictvím speciálního výboru, který dohlíží na činnost řídicího orgánu, vytvořena vazba mezi relevantními ministerstvy. V tomto výboru se schází šest ministrů, kteří mají zájem o práci v rámci Iniciativy Společenství EQUAL. Kromě toho byl založen mainstreamingový výbor s širší členskou základnou. K členům šesti ministerstev se připojují zástupci regionálních orgánů, státních služeb, zaměstnanců a odborů. Jejich úkolem je analyzovat výsledky projektu a vydávat doporučení pro politiku a praxi.*

*V Litvě provedl řídicí orgán strukturální zhodnocení problémů a inovací, které je zapotřebí řešit, a to hned při zahájení programu. Využil služeb externího zprostředkovatele a analyzoval problém a upozornil na vztah příčiny a důsledku mezi problémy a spornými body. Výsledkem bylo vypracování řady „stromů problémů“ pro každé téma z rámce Iniciativy Společenství EQUAL, aby bylo možno vytipovat konkrétní problémy, které by mohly být řešeny pomocí inovačních řešení. Systematickou analýzou složitých otázek bylo možno zmapovat potenciální oblasti vhodné pro inovace zaváděné rozvojovými partnerstvími.*

### **Správné načasování**

Řídicí orgány, národní podpůrné struktury (NPS) a rozvojová partnerství musí vzít v úvahu mainstreaming hned od začátku a průběžně jej implementovat, aby bylo možno využívat příležitosti pro mainstreaming v okamžiku, kdy se objeví.

Úspěšnost změny je pravděpodobnější, je-li implementována průběžně. Řídicí orgány a NPS nemohou čekat, až rozvojová partnerství dokončí svou práci, a teprve pak informovat tvůrce politiky. Příležitosti k ovlivňování mohou být ztraceny, jejich inovace mohou být méně relevantní než v okamžiku, kdy byly naplánovány, a tvůrci politik mohou být méně nakloněni tomu, aby se spoléhali na jejich výsledky, pokud budou zavedeny v pozdější etapě.

Navíc vývoj politiky není lineární. Řídicí orgány musí pochopit cykly financování a rozhodování své cílové mainstreamingové skupiny. Je nepravděpodobné, že se budou shodovat přímo s plněním programu RP. Někdy mohou rozvojová partnerství předběhnout tvůrce politik, někdy mohou zůstat za nimi. Mainstreaming může efektivně fungovat pouze v případě, že se

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

poptávka a nabídka protnou v jednom bodě.

### **Vytvoření poptávky a reakce na ni**

Požadavky tvůrců politik zjišťují ve většině případů řídicí orgány a NPS. To je někdy uváděno jako „dimenze tahu“ v rámci přenosu inovací.

V návaznosti na průzkum politické poptávky pevně stanoví politické priority a tyto informace neustále vyhodnocují, aby podle nich mohly přizpůsobit své rady poskytované rozvojovým partnerstvím.

Součástí jejich činnosti je však také vytváření poptávky po inovacích Iniciativy Společenství EQUAL. Vyjádřeno slovy jednoho komentátora: „dodavatelé inovací existují, ale odběratelé jsou neviditelní. Není tu nikdo, kdo by řekl: „tohle chceme.““

Tvůrci politik a ostatní osoby z praxe ne vždy vysílají jasné signály o tom, co potřebují. Řídicí orgány a rozvojová partnerství se musí vypořádat s tím, že začnou „uvažovat novým způsobem“: Ale zároveň podstupují riziko, že tyto inovace nemusí být dostatečně operativní, protože vznikají bez jasného zadání, co a pro koho mají vlastně inovovat.

*V rámci Akce 3 financuje Švédsko zvláštní projekt zabývající se průzkumem politiky. Obnáší to financování jedné malé kanceláře, která zkoumá politiky zaměstnanosti a vzdělávání a porovnává je se závěry Iniciativy Společenství EQUAL. Pokud objeví v politice příležitost, může se obrátit na rozvojová partnerství a požádat je, aby ji zapracovaly do své strategie. Zabývá se vládní politikou, ale také politikou zaměstnavatelů a odborů. Řídicí orgán tento projekt spustil proto, že pocítoval, že „neexistuje žádná reakce v podobě tahu. My se sice snažíme dveře otvírat, ale na druhé straně nikdo nebere*

za kliku.“

Může také nastat situace, že tvůrci politik a osoby s rozhodovací pravomocí mohou v Iniciativě Společenství EQUAL zaznamenat odraz svých politických priorit a chtějí tyto výsledky využít. Tato mobilizace směrem k případnému přijetí inovačních postupů a změně politiky je v rámci mainstreamingu označována jako „dimenze tahu“.

V některých případech iniciují tvůrci politik své vlastní mainstreamingové postupy v rámci Iniciativy Společenství EQUAL. Tak se stalo například ve Francii, v případě francouzského ministerstva zemědělství. Země prochází velkou zemědělskou reformou a ministerstvo hledalo v Iniciativě Společenství EQUAL vstupní informace – 17 % projektů EQUAL se v prvním kole zabývalo zemědělstvím a rozvojem venkovských oblastí. Nakonec ministerstvo zahájilo svůj vlastní projekt EQUAL v rámci Akce 3. Tohoto projektu se zúčastnila jeho tři oddělení (zemědělský rozvoj, školství a komunikace), hlavní orgány sektoru pro financování vzdělávání a celá řada existujících projektů EQUAL z oblasti venkova.

Partnerství řídila organizace pro vytváření sítí ve venkovských oblastech.

V souvislosti s tímto přístupem seshora dolů dává svět politiky jasnou definici inovací, které jsou zapotřebí. Radí rozvojovým partnerstvím v tom, na co by měla zaměřit svou energii, ačkoliv by to mohlo zároveň omezovat schopnosti RP rozvíjet své vlastní myšlenky.

### **Zachování rovnováhy**

Evropská střednědobá zpráva o hodnocení Iniciativy Společenství EQUAL uvedla, že orgány státní správy často hrály vedoucí

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

úlohu při monitorování a výběru RP. „*To souvisí s potřebou společného financování, ale také s rolí regionálních a místních orgánů v oblasti politik zaměstnanosti nebo sociálního začleňování*“.

Ale odvolává se na zachování rovnováhy „*Lepší znalost problémů a účastníků na regionální úrovni může představovat silný*

*argument ve prospěch zapojení místních a regionálních účastníků. Zároveň však vzrůstá možnost konfliktu zájmů, protože instituce, které se účastní práce výběrových výborů, mohou být zároveň zapojeny do regionálních rozvojových partnerství.*“

### Cvičení: stanovení priorit

Po dokončení výzkumu politických potřeb můžete použít tuto techniku brainstormingu pro přesné vymezení oblastí politik, na něž byste rádi zaměřili své mainstreamingové úsilí. Vyzkoušejte se svými týmy toto cvičení.

- Každá osoba identifikuje důležité oblasti politiky, do nichž může Iniciativa Společenství EQUAL přispět svými řešeními, a každou oblast zaznamená na samostatnou kartičku.
- Všechny karty připevněte na tabuli.
- Podobná témata slučte do skupin, duplicitní vyřadte.
- Každá osoba vysvětlí svou volbu. Diskuse neprobíhá.
- Každá osoba má šest hlasů, které přidělí do seznamu politických priorit, přičemž nejvyšší počet hlasů přidělí bodu, o němž je přesvědčena, že vyžaduje největší pozornost.
- Určete politickou prioritu, která získala nejvyšší počet hlasů. Ve druhém a v následujících kolech se můžete vrátit zpět k dalším problémům, dokud neanalyzujete všechny záležitosti. Dejte si načas.
- Začněte od nejvyšší politické priority. Ptejte se, PROČ je tento problém nejnaléhavější a je zapotřebí se na něj zaměřit.
- Účastníci mohou uvádět svou odpověď na kartičce nebo ji vysvětlit nahlas. Všechny odpovědi jsou zaznamenány na tabuli.
- Začněte od jedné z odpovědí a opět si položte otázku PROČ? Stejně postupujte

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

	<p>u všech odpovědí týkajících se tohoto problému.</p> <p>→ Celý postup opakujte, dokud si pětkrát po sobě nepoložíte otázku „PROČ?“. Můžete zjistit, že mnoho problémů má společnou příčinu a že se odpovědi budou sblížovat.</p>
--	--

### 3. Vymezení a zapojení cílové skupiny

Poté, co řídicí orgán určil své politické priority, je dalším úkolem vymezit cílové skupiny a určit způsoby, jakými budou zapojeny do Iniciativy Společenství EQUAL.


Šance na úspěšné ovlivňování politiky i praxe jsou mnohem větší, pokud jsou tvůrci politik aktivně zapojeni do Iniciativy Společenství EQUAL od samého počátku, chápou činnost programu a pokud se seznámí s rozvojovými partnerstvími, která přinášejí inovace.

Jejich názory mohou formovat projekty v rané fázi a zajistit, aby rozvojová partnerství dodávala řešení v oblastech, v nichž existuje konkrétní politická poptávka.

Spojené království definuje „tvůrce politik“ jako jednotlivce nebo organizace, které mohou přetransformovat praktické postupy rozvojových partnerství do politiky.

Budete muset pochopit následující:


- Kdo rozhoduje? (např. jednotlivci, výbory)
- Kdy jsou rozhodnutí přijímána? Kdy je nabídka nejvíce naléhavá? (např. přehled výdajů, politické konzultace)
- Jak rozhodnutí vznikají? (např. pouze na základě „nezvratných důkazů“, při konzultaci)
- Jaký typ informací je zapotřebí, aby mohla být tato rozhodnutí ovlivněna?

 Politická vůle je z hlediska mainstreamingu zásadní. Pokud neexistuje politický lídr, může neochotná administrativa argumentovat tím, že jejím

*Úkolem je politiku realizovat, nikoli tvořit. Takže by se vám často mohlo stát, že budete jednat s nesprávnými lidmi, pokud budete chtít prosadit inovace Iniciativy Společenství EQUAL do praxe. Požadujete, aby systém změnil sám sebe. Tato situace obvykle vyžaduje externí zásah z vyšších míst.*

#### **Důležité jsou osobní kontakty**

Úspěšnost mainstreamingu také závisí na schopnosti zainteresovat a inspirovat jednotlivce. Například by bylo možné najít příznivce inovace na cílovém ministerstvu nebo v cílové organizaci, který je ochoten podporovat a prosazovat nové metody.

 Součástí úspěšného mainstreamingu je celá řada kontaktů, setkání, rozhovorů. Stručně řečeno, je zapotřebí mluvit s mnoha lidmi, vysvětlovat prováděné inovace a přimět osoby s rozhodovací pravomocí, aby naslouchaly. Zaangažujte je hned od počátku a stále jim poskytujte aktuální informace.

Cílovou skupinou, pro niž jsou určena inovační řešení, mohou tvořit:


- Tvůrci politik a osoby s rozhodovací pravomocí z relevantních politických a administrativních sektorů, kteří jsou schopni prosadit změnu. Patří sem osoby odpovědné za implementaci národních a regionálních politik v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání, včetně Strukturálních fondů, a dále osoby tvořící Národní akční plány Evropské strategie zaměstnanosti a proces sociálního začleňování.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- Koncoví uživatelé, kteří mohou využívat inovace jako například zájmové skupiny příjemců, včetně zaměstnavatelů, profesních sdružení, odborníků a projektových manažerů.
- Organizace zainteresované na změnách, jako jsou například nevládní organizace.
- Organizace, které jsou schopny ovlivnit tvůrce politik a osoby s rozhodovací pravomocí nebo koncové uživatele. Do této skupiny můžeme zařadit například obchodní komory, místní a regionální rozvojové agentury, orgány zabývající se kvalifikací a akreditací, komise pro rovné příležitosti, poradenské orgány a výzkumné instituty.
- Výbory a rady předkládající návrhy strategií ve vaší zemi.
- Mediální lídři a tvůrci veřejného mínění.

### Účast cílové skupiny


- Cílová skupina může být zainteresována pasivním způsobem, například rozvojová partnerství, případně národní sítě mohou na základě seznamu adres zasílat této cílové skupině dostupné informace o mainstreamingu. Avšak tento způsob zapojení nemusí být dostatečný a neexistuje žádná záruka, že výsledky budou doručeny včas a že budou relevantní.

 Je velice důležité pochopit potřeby vaší cílové skupiny, její omezení a také její konkurenční požadavky. Vysvětlete svůj názor na to, jak jí může mainstreaming

*pomoci a co jí můžete nabídnout. Například:*

- pomoc při získávání nových znalostí;
- pomoc při hlubším pochopení oblastí politiky a praxe;
- podpora při implementaci nových řešení;
- údaje podporující politickou pozici;
- prostředky pro jejich činnost.

Aktivnější strategie zajistí jejich účinnější účast v programu a větší pocit vlastnictví výsledků. Mohla by být například přivítána jejich účast v monitorovacích výborech a ve národních sítích, pomoc při tvorbě agend, sledování pokroku a ovlivňování časového harmonogramu Iniciativy Společenství EQUAL tak, aby vyhovoval jejich vlastním potřebám.

 *Zapojením osob s rozhodovací pravomocí od počátku do konce zvýšíte efektivitu výsledků Iniciativy Společenství EQUAL a podpoříte hlubší pochopení modelu rozvojových partnerství a důvěru v tento model.*

Řídící orgány mohou pravidelně organizovat tematicky zaměřená setkání určitého počtu vybraných RP působících v konkrétní oblasti a relevantních tvůrců politik za účelem řízené diskuse.

To může napomoci k tomu, aby rozvojová partnerství lépe splňovala jejich potřeby a aby tvůrci politik mohli čerpat ze zkušeností Iniciativy Společenství EQUAL.

*V Nizozemsku organizuje řídicí orgán pracovní obědy a večere. Na těchto akcích přivítá vysoké politiky, osoby z obchodních kruhů a z odborů, kteří u dobrého jídla diskutují o konkrétních tématech. Počet hostů nikdy nepřesáhne deset. Je také přizváno několik RP, která zde prezentují svou činnost. Při přípravě prezentací RP spolupracují národní tematické sítě. Poté*



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*následuje diskuse. Cílem je nejenom předávání informací, ale také zajištění podpory z nejvyšších míst a získání příslibu posoudit politické nebo praktické důsledky inovací vzniklých na základě Iniciativy Společenství EQUAL.*

### Vytrvejte

Aktivní strategie zapojení tvůrců politik může být náročná z hlediska prostředků a je obtížné ji zachovat v konfrontaci s měnícími se prioritami. To, co představuje politickou prioritu v okamžiku výběru rozvojových partnerství, může ztratit svou první příčku o rok později, což může vyvolat těžkosti při získávání stejné politické pozornosti. K tomu může dojít například tehdy, dojde-li v polovině realizace programu ke změně vlády. Toto riziko může být částečně zmírněno tím, že se vezmou v úvahu nejen krátkodobé, ale i středně- a dlouhodobé politické potřeby a průběžně se vyhodnocují politické priority a volby.

Dále by nemuselo být zrovna jednoduché zainteresovat ty správné lidi. Opět nezbyvá než konstatovat, že velice záleží na politických prioritách. Je-li tématem dne jeden z palčivých problémů vyskytujících se na trhu práce, je mnohem snazší tvůrce politik zainteresovat.

Existuje jedna rada: začněte od nejvyšší úrovně a postupujte směrem dolů, dokud nenajdete ucho ochotné naslouchat. V rámci tohoto postupu musíte nejenom rozesílat informace, ale také vyřídít spoustu telefonátů a absolvovat mnoho osobních setkání. Lidé, na něž se zaměřujete, musí vědět, co mohou získat výměnou za účast v podobných aktivitách.

*Někdy dokážete více rychlým bezprostředním telefonickým kontaktem než zasláním tří zpráv týdně.*

### Zapojení cílové skupiny prostřednictvím rozvojových partnerství

Rozvojová partnerství by měla sdružovat organizace a jednotlivce, kteří mají hlavní roli v oblasti politiky, v níž působí v rámci partnerství. Partnerství, která jsou tvořena jednak organizacemi vytvářejícími nové postupy, jednak organizacemi, které tyto postupy uvádějí do praxe, představují sama o sobě významnou inovaci. Upevňují úlohu rozvojových partnerství a jejich odpovědnost, a to jak v horizontálním, tak ve vertikálním mainstreamingu.

*Motivujte rozvojová partnerství k tomu, aby sdružovala partnery, kteří mohou zajistit snazší přístup k tvůrcům politiky.*

Celá řada partnerství v prvním kole Iniciativy Společenství EQUAL měla toto složení členské základny. Avšak praxe mimo jiné ukázala, že v mnoha případech partneři, kteří jsou schopni ovlivnit politiku, nejsou mnohdy schopni dostatečně realizovat mainstreamingový potenciál projektů, do nichž jsou zapojeni, a potřebují větší motivaci.

Evropská zpráva obsahující střednědobé hodnocení Iniciativy Společenství EQUAL uvedla, že v mnoha případech byly partnery státní orgány. Nicméně upozorňovala na následující úskalí: „*Na přímou účast lze pohlížet jednak jako na přínos pro program, zejména pro účely mainstreamingu, jednak jako na riziko, poněvadž existující politické agendy mohou být upřednostněny před inovací nebo mohou zúžit inovaci na pouhé navrhování nástrojů v rámci existujících politik.*“

V rozvojových partnerstvích jsou nedostatečně zastoupeni sociální partneři, ačkoliv se často účastní práce ve výběrových výborech a tematických sítích.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*V Rakousku zaměřil řídicí orgán svou pozornost na vytváření rozvojových partnerství. Každé RP musí od samého začátku zapojit strategické partnery, kteří jsou potenciálními uživateli prováděných inovací.*

*Minimálním požadavkem je zařadit do partnerství alespoň jeden regionální orgán nebo městskou samosprávu; zástupce relevantních státních orgánů, jako jsou například služby veřejné zaměstnanosti nebo federální úřady pro sociální záležitosti a pro znevýhodněné skupiny; sociální partneři a klíčové nevládní organizace.*

*Řídicí orgány upozornily RP, aby se při budování partnerství neorientovala na ta nejsnadněji dosažitelná, ale na taková, která budou představovat největší přínos v okamžiku šíření a přenosu výsledků jejich projektů.*

*Po vytvoření RP spolupracoval řídicí orgán s partnerstvími na tom, aby partneři – potenciální uživatelé inovací – v co největší míře skutečně zvažovali, přijímali a přizpůsobovali si tyto inovace pro svou politiku a praktické postupy.*

*Řídicí orgán zároveň podporoval rozvíjení kontaktů mezi různými regiony, poněvadž je přesvědčen o tom, že pokud jeden regionální orgán přijme novou strategii nebo praktický postup, bude snazší přesvědčit ostatní, aby následovali jeho příkladu.*

*Ve Švédsku v rámci druhého kola věnoval řídicí orgán více pozornosti vazbě mezi vybranými RP a mainstreamingem.*

*RP muselo svým složením a agendou doložit, jak povede k inovacím a jak zajistí, aby účastníci a ostatní relevantní organizace byli schopni integrovat výsledky do svých strategií a praktických postupů.*

*Náklady na dopad a šíření byly závaznou položkou rozpočtu. Vytvořené nebo vyvinuté „produkty“ musely být inovativní a přínosné pro:*

- *rozvoj politiky, idejí a opatření v rámci trhu práce a pracovního procesu;*
- *společenské struktury, instituce a hodnoty, které ovlivňují účast lidí na pracovním procesu;*
- *formální a neformální proces, pracovní metodu a struktury týkající se pracovního procesu;*
- *strategie, produktivitu a růst podniků, orgánů a organizací;*
- *situaci jednotlivců a specifických skupin v pracovním životě.*

*Řídicí orgán usnadňuje tento proces pořádáním fór a vytvářením příležitostí pro organizace, a to na všech úrovních, aby se mohla účastnit od samého začátku aktivit programu EQUAL a aby mohla definovat své strategické potřeby, což jim umožní asimilaci a integraci nových myšlenek, které se objeví.*

*První kontaktní bod na národní úrovni v této souvislosti představuje monitorovací výbor.*

*Dalším primárním cílem jsou švédské politické organizace.*

# Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

## Cvičení – identifikace cílové skupiny<sup>1</sup>

<p>Tuto brainstormingovou techniku můžete použít pro identifikaci organizací, k nimž potřebujete proniknout, a relevantních jednotlivců v rámci těchto organizací, které budete potřebovat ovlivnit a získat jejich podporu v případě, že budete chtít usnadnit přenos úspěchů iniciativ EQUAL do politiky a praxe.</p>	<p>→ V diskusi se zabývejte všemi organizacemi/lidmi ve vaší zemi, kteří mohou mít zájem o činnost Iniciativy Společenství EQUAL a mohou ovlivnit její úspěch (či neúspěch).</p> <p>→ Jakmile sestavíte tento seznam, určete u každé organizace/každého jednotlivce jejich pravomoc, vliv a zájem. To vám napoví, na koho se zaměřit nejdříve.</p>			
	<p>→ Poradenská společnost Mindtools (viz <a href="http://www.mindtools.com">www.mindtools.com</a>) navrhuje za účelem klasifikace vaší cílové skupiny vypracování této tabulky:</p> <p>→ Maximální pozornost byste měli zaměřit na lidi, které jste klasifikovali jako osoby s velkou pravomocí a velkým zájmem. Nezapomeňte však na ty, které můžete hodnotit jako osoby s malou pravomocí, nicméně s velkým zájmem. Mohou se totiž projevit jako užiteční spojenci.</p>	<p>Malá pravomoc ↔ Velká pravomoc</p>	<p><b>Udržová ní spokojenosti</b></p>	<p><b>Udržová ní úzkého vztahu</b></p>
	<p>→ Dalším krokem je rozhodnutí, jak do Iniciativy Společenství EQUAL zapojit různé skupiny v souladu s jejich významností z hlediska mainstreamingového úsilí.</p>		<p><b>Monitorování (minimální úsilí)</b></p>	<p><b>Udržová ní informovanosti</b></p>
			<p>Nízký zájem ↔ Vysoký zájem</p>	

<sup>1</sup> Další pokyny týkající se identifikace cílové skupiny naleznete v dokumentu EQUAL Partnership Development Toolkit – příručka zaměřená na plánování, monitorování a hodnocení orientované na partnerství, která je určena pro zprostředkovatele partnerství EQUAL (EQUAL Development and Transnational Partnerships).

### 4. Identifikace dobré praxe a inovací politik – sdělení, které chcete předat

Poté, co byly identifikovány potřeby a účastníci „trhu politiky“ (viz část 2) a byla vymezena cílová skupina (viz část 3), musí být řídicí orgán připraven identifikovat dobrou praxi (osvědčené postupy) a inovace politik, které tyto potřeby splňují.

#### Úrovně dobré praxe

Vypracování dobré praxe (osvědčených postupů) se netýká pouze rozvojových partnerství. Nejedná se o izolovanou věc, kterou by bylo možné pouze zkopírovat a následně reprodukovat. Rozvíjí se prostřednictvím sítě vzájemně se podporující činnosti.

Výzkumy dokládají to, že existují různé úrovně dobré praxe (osvědčených postupů). Vytvoření nebo nalezení dobré praxe (osvědčených postupů) spočívá ve vymyšlení, mapování a reflektování klíčových hráčů, struktur a situací, které umožní, aby tyto praktické postupy fungovaly. Zahrnují nejen rozvojová partnerství, ale i místní a národní rámec.

Řídicí orgány se mohou podílet na vytvoření prostředí, které umožní, aby se dobré praxe (osvědčené postupy) vyvíjely a tím se vytvářely další dobré praxe (osvědčené postupy). Mohou hrát roli „čestného“ partnera v každém rozvojovém partnerství, prokazovat stálý zájem o jeho práci, podporovat jeho vlastní hodnocení, určovat, co má potenciál z hlediska mainstreamingu, a pomáhat mu předávat výsledky.

Jedná se o proces vzájemného učení, v jehož rámci se všichni účastníci vyvíjejí, mění a učí.

#### Dobrá praxe (osvědčené postupy) na úrovni RP

- Překonání individuálních limitů a otevření nových možností v životě individuálních příjemců projektu, ať již v zaměstnání, vzdělávání či v rámci jiné činnosti.
- Dobrá interakce a dialog mezi pracovníky a příjemci projektu.
- Dobrá návaznost na místní a nepřímo i na národní strategii.
- Metoda vycházející z poptávky, která přihlíží k poptávce na trhu práce a k potřebám zákazníků a účastníků.
- Vytváření vzdělávacích sítí zahrnujících veřejné a jiné související služby.

#### Dobrá praxe na úrovni místních a národních struktur

- Zapojit relevantní aktéry na různých úrovních rozhodování.
- Strategický dialog mezi účastníky za účelem identifikace místních, regionálních, odvětvových a národních potřeb.
- Podpořit vzdělávací infrastrukturu mezi jednotlivými členy.
- Doporučit jednotlivým RP, aby zůstávala relevantní z hlediska politiky a flexibilně se přizpůsobila měnícím se podmínkám.
- Zprostředkovat dialog mezi rozvojovými partnerstvím a potenciálními uživateli inovace.

#### Dobrá praxe na úrovni správních orgánů odpovědných za Iniciativu Společenství EQUAL

- Sdělení strategických potřeb.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- Podpora strategického dialogu se státním a soukromým sektorem.
- Podpora vzdělávací infrastruktury zahrnující nejen státní sektor, ale i sociální partnery.
- Podpora kvality projektu a kvalifikace.
- Pohotovité přeměrování v případě změn na trhu práce.

### Vytvoření dobré praxe

Podpůrná struktura EQUAL (EQUAL Support Unit) ve Spojeném království definovala dobré praxe jako „jako metody, které fungují správným způsobem a jsou obecně použitelné“.

V hodnotícím dokumentu Peer Review Programme for the European Employment Strategy se uvádí, že:

- Dobré praxe by měly být relevantní ve vztahu k současným a budoucím politickým prioritám;
- Dobré praxe by měly přinést konkrétní odpovědi na problémy, na něž se zaměřuje současná a budoucí politika;
- Dobré praxe si své označení zasloužily na základě svých ověřených a spolehlivých výsledků;
- Dobré praxe jsou považovány za správné, pokud potenciální uživatelé usoudí, že by je mohli využít, anebo potenciální uživatelé, kteří chtějí tuto praxi přijmout, uznávají, že je možné je přenést.
- Ve svém referátu na konferenci EQUAL, která se konala v roce 2002 v Barceloně, na téma vytváření sítí pro sociální začleňování (Networking for Inclusion), navrhla komise, že za dobrou praxi (osvědčený postup) může být označen takový postup, který by v ideálním případě měl


splňovat následující požadavky:

- **inovační** – poskytuje nová, kreativní řešení obecných problémů sociálního vyloučení, diskriminace a nerovného zacházení na trhu práce;
- **efektivní** – je smysluplný a má pozitivní, hmotný dopad na životy sociálně znevýhodněných jednotlivců, skupin nebo komunit;
- **účinný** – poskytuje hodnotu („value for money“);
- **udržitelný** – vytváří trvalé přínosy pro účastníky a pro společnost jako celek;
- **reprodukovatelný** – má schopnost opakování se v obdobných souvislostech, slouží jako model pro vytváření iniciativ a politik ve všech prostředích;
- **přenositelný** – má schopnost přenosu do jiných kontextů nebo je použitelný pro různé problémy;
- **politicky relevantní** – řeší reálné problémy a reaguje na potřeby tvůrců politik.

### Definování inovace

Inovace nemusí být nová v tom smyslu, že nebyla nikdy předtím vyzkoušena. Ale musí být nová přinejmenším v jednom aspektu. Je například nová pro zainteresované lektory, pro cílovou skupinu znevýhodněných lidí, pro oblast politiky, odvětví atd.

Evropská střednědobá hodnotící zpráva Iniciativy Společenství EQUAL upozornila na: „skryté napětí mezi tím, jaký význam je přikládán v programu inovacím, a mezi požadavkem relevance a mainstreamingu“.

 Inovace má svou hodnotu, pokud je jejím výsledkem rozdíl při řešení konkrétních problémů diskriminace. Tento rozdíl musí cílová skupina pocítit.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Řídící orgány budou muset určit vhodnou rovnováhu. Inovační projekt může mít více problémů při shánění spolufinancování, protože je svou podstatou riskantní. Státní sektor ne vždy odměňuje inovaci tím, že by do ní sypal peníze, protože podle jeho názoru mohou být náklady na experimentování příliš vysoké.

Inovace se může projevovat různými způsoby - může být:

- orientovaná na procesy – zaměření na vývoj nových metod, nástrojů a postupů nebo na zlepšení/úpravu těch existujících;
- orientovaná na cíl – zaměření na formulaci nových cílů, užívání, cílových skupin a kvalifikací nebo otevření nových oblastí zaměstnanosti;
- orientovaná na prostředí (kontext) – zaměření na politické nebo institucionální struktury, vypracování systémů trhu práce nebo jiných struktur úpravou inovací z jiného kontextu.

### ***Inovace v rámci programu EQUAL***

Podle Iniciativy Společenství EQUAL je pravděpodobnější, že inovace zlepší stávající systémy realizace, než aby zaplnila mezery v politice. Je problematické zavést inovační postupy během krátkého období Iniciativy Společenství EQUAL a ještě obtížnější je hodnotit je jako takové.

Rozvojová partnerství musí porozumět tomu, co se počítá mezi inovace. Budou muset analyzovat, vyzkoušet a zobecnit výsledky svých projektů takovým způsobem, aby je mohli použít další potenciální uživatelé, třeba i v rozdílných prostředích. Všem RP jsou doporučovány následující úkoly:

- Analyzovat výchozí situaci. Rozvojová partnerství mohou pro

svou práci použít geografické nebo odvětvové analýzy prováděné na základě Akce I za účelem identifikace nerovnosti a diskriminace.

- Porovnat inovační kvalitu své metody ve srovnání s výchozí situací. Musí vysvětlit, jakým způsobem jejich inovace přispívají ke snížení nerovnosti ve srovnání s jinými nástroji politiky zaměstnanosti, které byly použity v předchozím období ve stejné situaci. Mohou použít kategorie cílově, procesově a kontextově orientovaných inovací, které byly vysvětleny v předchozím textu.
- Determinovat úspěch zvolené metody stálým dokumentováním a vyhodnocováním realizace, výsledků a dopadu. V případech, kdy to je možné, mohou porovnávat svůj postup s výsledky ostatních metod, aby se zjistilo, zda jsou v porovnání s dříve použitými metodami efektivnější nebo účinnější. Je třeba zdokumentovat jak problémy, tak faktory úspěchu. Stručně řečeno, rozvojová partnerství musí být schopna popsat, co se osvědčilo a za jakých podmínek, a podložit svá tvrzení příslušným důkazem.

Praktické nástroje sloužící pro podporu, analýzu a usnadnění hodnocení inovačních akcí jsou popsány v dokumentu EQUAL Partnership Development Toolkit – což je příručka zaměřená na plánování, monitorování a hodnocení v souvislosti s partnerstvím a určená pro zprostředkovatele RP a mezinárodních partnerství v rámci Iniciativy Společenství EQUAL.

### ***Podpora dobré praxe***

Mezi výsledky dobrých praxí patří inovační postupy nebo modely řešení

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

problémů nebo reakce na potřeby a zároveň i praktické nástroje, jako jsou školicí materiály a kontrolní seznamy.

Řídící orgány mohou požadovat, aby byly vybrány takové typy osvědčených postupů, které jsou nejúčinnější nebo nejvíce relevantní ve vztahu ke konkrétním politickým prioritám, a aby se na tyto postupy soustředilo jejich úsilí.

Budou muset vytipovat ta rozvojová partnerství, u nichž existuje pravděpodobnost, že přijdou s novými inovacemi, které budou moci předat. To se však netýká všech rozvojových partnerství. Někdy to jsou právě lidé, kteří způsobí, že projekt funguje. U jiných to je kontext nebo cílová skupina. Žádné změny v rovnici v těchto případech nezaručují efektivní výsledky.

Navíc budou muset zvážit, co je užitečné začlenit do mainstreamingu pouze na místní úrovni, co má státní význam atd.

Řídící orgány mohou podporovat rozvojová partnerství, aby lépe vyhodnocovala svou činnost a transformovala svá zjištění do konkrétních a hmatatelných nástrojů, které mohou využívat třetí strany. Rozvojová partnerství tráví mnoho času prací na svých projektech a řešením problémů a potřeb svých cílových skupin. Možná potřebují trochu povzbuzení, aby určila, zhodnotila a sdružila své dobré praxe do samostatných nástrojů, které mohou používat jiné organizace.

To mohou provést tak, že požádají rozvojová partnerství, aby v průběhu Akce 2 vytipovala produkty a procesy, které mohou být převedeny s podporou poskytovanou na základě Akce 3. Ty se stanou výchozím bodem plánování a projektu samotného. Tuto metodu použilo úspěšně například Portugalsko.

V konečném důsledku to znamenalo, že rozvojová partnerství více zaměřila své úsilí v rámci Akce 2 na experimentální činnosti, které jsou rozhodující z hlediska vytváření produktů, jež chtěla RP prosadit pomocí mainstreamingu, a nedošlo k rozptýlu peněz, času a energie do činností, které jsou zbytečné nebo nesouvisejí s finálním produktem.

*Řídící orgán (pro holandsky mluvící část) Belgie vybral devět produktů, jejichž vývoj byl spolufinancován z ESF a Iniciativy Společenství EQUAL, jako své „velvyslance“ dobrých praxí pro rok 2005. Cílem bylo podat „pomocnou ruku“, aby bylo zajištěno, že se zajímavé produkty dostanou ke správným tvůrcům politik a osobám s rozhodovací pravomocí.*

*Náročný proces výběru se konal za účasti prominentní poroty vybrané zejména ze státního sektoru. Mezi dvanáct výběrových kritérií byla zahrnuta například tato: inovativní charakter produktu, způsob, jakým posílí cílovou skupinu a jak splňuje její potřeby, zda bere v úvahu stejnou měrou muže i ženy, jeho přidaná hodnota, zda je „user-friendly“ a dostupný pro uživatele a zda by bylo možno jej snadno přenést a přizpůsobit pro jiné situace. Řídící orgán zorganizoval fórum, kde těchto devět „velvyslanců“ předvedlo svou práci přizvané skupině osob působících na vyšších postech ve vládě, ve státním sektoru, ale také zaměstnavatelů a odborářů.*

*Ministr zaměstnanosti udělil organizacím, které vypracovaly jednotlivé „velvyslanecké“ produkty, odměnu ve výši 2 500 EUR. Tato částka jim pomůže v jejich mainstreamingovém úsilí. Součástí dohody bylo, že organizace musí poskytnout požadované informace, které budou potřebovat potenciální uživatelé těchto produktů anebo jiné zainteresované organizace. Kromě toho byla součástí odměny i dohoda uzavřená s novinami ve Flandrech, že budou po dobu devíti týdnů o*

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

každém z „velvyslanců“ zveřejňovat články.  
Organizace může užívat tuto značku kvality  
po dobu jednoho roku.

### Vymezení dobré praxe

Na počátku programu podala Evropská komise návrh, jak identifikovat dobrou praxi související s Iniciativou Společenství EQUAL.

Navrhla kontrolní seznam, který by řídicí orgány mohly využít pro identifikaci dobrých praxí vytvořených rozvojovými partnerstvími.

Točí se okolo tří otázek:

- Čeho bylo dosaženo a jak?
- Jakým způsobem se stavební kameny Iniciativy Společenství EQUAL – partnerství, zplnomocnění, mezinárodní princip a rovnost pohlaví – podílejí na výsledcích?
- Lze výsledky použít i mimo RP?

### Návrhy Evropské komise na checklist dobré praxe <sup>2</sup>

#### Čeho bylo dosaženo a jak?

- Čeho chtělo rozvojové partnerství (RP) dosáhnout?
- Jakých výsledků a inovací dosáhlo?
- Na jaké překážky RP narazilo a jakým způsobem je překonalo?
- Jsou výsledky udržitelné?
- Jakým způsobem akce navázaly na úroveň již dosaženou v oblasti nebo v odvětví (nový postup v rámci území nebo sektoru, obsah nového projektu, nové metodologie, nové metody realizace, nebo mainstreamingové strategie)?
- Jak to pomohlo při řešení konkrétních problémů s diskriminací ve vztahu k cílové skupině?
- Bylo dosažení výsledků efektivní z hlediska nákladů?

<sup>2</sup> Na základě referátu na konferenci *Networking for Inclusion*, Barcelona, květen 2002.



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### **Jakým způsobem se stavební kameny Iniciativy Společenství EQUAL – partnerství, společné rozhodování, mezinárodní spolupráce a rovné příležitosti žen a mužů – podílejí na výsledcích?**

- Partnerství – jsou nejvíce relevantními účastníky v rámci příslušného území nebo sektoru (státní orgány, sociální partneři, poskytovatelé školení, nevládní organizace, třetí sektor,...) a mají skutečně jasně vymezené úkoly? Jakým způsobem koordinuje RP své partnerství, aby byla zajištěna účinná implementace a aby se předešlo duplicitnímu vynakládání úsilí a prostředků?
- Společné rozhodování – byli všichni partneři zapojeni do všech fází projektu (návrh, implementace, ověřování, hodnocení) a jak? Jaká opatření muselo RP přijmout, aby přímo zapojilo cílové skupiny (nebo jejich zástupce) do rozhodovacího procesu?
- Mezinárodní spolupráce – jakým způsobem se mezinárodní spolupráce podílela na výsledcích RP? Shodla se RP v rámci mezinárodního partnerství od počátku na podrobném programu (společné akce, očekávané výsledky, potenciální produkty atd.) a na způsobu činnosti? Jsou jejich metody spolupráce (organizace, rozhodování, komunikace mezi mezinárodními partnery, dělba práce...) adekvátní? Byly pro mezinárodní spolupráci vyčleněny dostatečné a přiměřené zdroje (finanční, lidské, technické)? Mají adekvátní systém monitorování s hodnocení mezinárodních akcí? Poskytují mezinárodní akce všem účastníkům přidanou hodnotu?
- Rovné příležitosti žen a mužů – bere projekt dostatečně v úvahu ženy a muže? Jakým způsobem přistupuje k jejich potřebám? Jaký vliv mají výsledky na ženy a muže? Jak RP nejen předchází opakované diskriminaci z důvodu pohlaví, ale také jak se aktivně podílejí na obecném cíli v podobě rovnosti žen a mužů?

### **Lze výsledky použít i mimo rozvojová partnerství?**

- Mohou RP uplatnit své produkty nebo praktické postupy v jiných regionech, sektorech, cílových skupinách a zemích? Jaké podmínky je nutné splnit, aby se postup mohl uplatnit kdekoliv (školení, kvalifikace, prostředky, institucionální rámec...)?
- Přetrvávají výsledky i po ukončení financování programu EQUAL?
- Předkládalo RP od samého začátku podrobnou strategii (kalendář, plán šíření a komunikace, cílové skupiny atd.) pro mainstreaming správných praktických postupů? Jak určilo relevantní tvůrce politik a osoby s rozhodovací pravomocí (regionální a místní úroveň) a jak je kontaktovalo, aby jim sdělilo výsledky? V jakém rozsahu se museli partneři RP zavázat k mainstreamingu úspěšných výsledků ve svých vlastních organizacích?

Dobré praxe lze identifikovat pomocí tří navrhovaných metod:

- sestupná, odshora dolů – řídicí orgán, NPS nebo cílová skupina

(například místní orgán nebo vládní ministerstvo) stanoví, co považují za inovační aktivitu na základě

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

porovnání této aktivity s existující praxí;

- vzestupná, zdola nahoru – samotné rozvojové partnerství (často s pomocí svých hodnotitelů a koncových uživatelů) stanoví a cílové skupině „prodá“ to, co považuje za dobrou praxi;
- vzájemné hodnocení – rozvojové partnerství je hodnoceno kolegy (jedním či několika dalšími RP, externími hodnotiteli, NPS) a tvůrci politik za účelem definování dobré praxe, která je posléze společně poskytnuta cílové skupině.

V rámci mainstreamingových aktivit na úrovni EU použila v roce 2004 Evropská komise rámec **pro ověřování dobrých praxí na úrovni EU**<sup>3</sup>, který je tvořen čtyřmi stavebními kameny, za účelem zorganizování efektivního využití a přenosu dobré praxe vypracované a vyzkoušené v rámci Iniciativy Společenství EQUAL:

### □ Členské státy vytipují (perspektivní) osvědčené postupy

Členské státy vytipují v rámci své národní mainstreamingové činnosti (perspektivní) osvědčené postupy, a to následujícím způsobem:

- neustálé prověřování výsledků rozvojových partnerství; mezinárodních partnerství a národních tematických sítí;
- zaměření se na tři typy osvědčených postupů: komplexní činnost, která se může opakovat; základní principy tvořící základ těchto postupů, politika nebo mechanismus realizace.
- použití následujících hodnotících kritérií:

- prokazatelná výhodnost ve srovnání s existujícími postupy používanými při řešení diskriminace a nerovného přístupu v zaměstnání;
- důkaz pro daný případ (pokud možno kvantitativní a s uvedením „důvěryhodných příznivců“, jimž lze předkládat inovativní řešení);
- schopnost osvědčeného postupu být v široké míře převáděn a využíván jinými účastníky, v jiných regionech a v jiných souvislostech;
- doložit způsob, jak lze inovace udržitelným způsobem začlenit do systémů realizace mainstreamingové politiky.

### □ Ověření politické relevance a ověření důkazu na úrovni EU

Obecný proces ověřování na úrovni EU zahrnuje dva vzájemně se doplňující okruhy zpětné vazby:

- Zaprvé – „okruh důkazu správnosti osvědčených postupů“, v němž se ověřuje důkaz komparativní výhodnosti perspektivních dobrých praxí pomocí následujících obecných kritérií:
  - Analýza důkazu výhodnosti osvědčeného postupu získaného při řešení diskriminace a nerovného přístupu v zaměstnání (součástí může být i existence „důvěryhodných příznivců“, jimž lze předložit inovační řešení);
  - názory účastníků/uživatelů byly začleněny do hodnocení dobrých praxí již na úrovni členských států;
  - transparentnost výsledků a přístup k relevantním informacím dokládajícím

<sup>3</sup> Podrobnosti jsou uvedeny v Příloze 3.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- daný případ (pokud je obtížné takový důkaz najít, za přesvědčivý argument lze považovat vlastní logiku koncepce);
- tyto dobré praxe lze v široké míře přenášet a mohou je používat jiní účastníci, v jiných regionech, v jiných souvislostech a v širším měřítku;
- doložit způsob, jak lze inovace udržitelným způsobem začlenit do systémů realizace mainstreamingové politiky.
- Za druhé – „okruh významu z politického hlediska“ – zde tvůrci politik a hlavní účastníci na úrovni EU hodnotí zásadní problém, navrhované řešení a předložené politické argumenty podle následujících obecných kritérií:
  - návaznost na politickou agendu na úrovni EU nebo ve více členských státech se hodnotí porovnáním s politickou agendou tvůrců politik EU a hlavních účastníků na evropské úrovni, a objevujících se politických příležitostí;
  - konkrétní význam dobrých praxí pro tematické zaměření nebo politický argument, který má podpořit;
  - přidání hodnoty do politické diskuse, zejména předložením přesvědčujícího důkazu

(je-li to možné, kvantitativního) pro politickou argumentaci;

- řešení mezer v politice, nové politické cíle nebo problémy zasahující napříč zavedenými oblastmi odpovědnosti a politiky.

### Validace výsledků

Iniciativa Společenství EQUAL podněcuje rozvojová partnerství k tomu, aby nejenom popisovala, ale i validovala (ověřovala) své praktické postupy a prostředky. To je velice důležité proto, aby bylo možné rozhodnout, zda je produkt schopen přejít z kategorie „slibný“ do kategorie „dobrá praxe (osvědčené postupy)“.

Většina členských států žádala především o vzájemné hodnocení jako o způsob ověření osvědčených postupů. Tuto platformu často poskytují národní tematické sítě. Vypracují obecná kritéria hodnocení a často pověřují externí odborníky vypracováním analýzy. To pomáhá rozvojovým partnerstvím zlepšovat své produkty a strategie dříve, než je převedou na širší cílovou skupinu nebo do rozdílného prostředí. Ať je proces ověřování jakýkoliv, je důležité zapojit cílové uživatele, a to v celém jeho průběhu.

*Například ve Španělsku používala NPS speciálně sestavené dotazníky, jejichž prostřednictvím shromažďovala informace o inovačních praktických postupech a výsledcích rozvojových partnerství. Tyto informace analyzovaly národní tematické sítě za pomoci odborníků a prošly srovnávacími testy.*

*Ve francouzsky hovořící části Belgie pracovala NPS s rozvojovými partnerstvími na tom, aby byla zajištěna jednotnost shromážděných osvědčených postupů. Pomáhala všem RP zlepšit jejich schopnosti hodnocení. Byla vypracována příručka poskytující rady a postupy, jak*

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*hodnotit vlastní projekty. Byl také vydán katalog produktů. V současné době provádí hodnocení externí konzultant, přičemž používá kritéria navržená Komisí.*

*Itálie požádala RP o vyplnění monitorovacích dotazníků online. Kromě toho NPS navštěvovala jednotlivé projekty. Byla založena technická pracovní skupina pro dobrou praxi a jejím úkolem bylo analyzovat získané informace a sestavit s obecnou metodologií pro identifikaci a ověřování inovací RP. Těto skupině předsedá řídicí orgán a jejími členy jsou zvolení zástupci regionů. Za celkové řízení odpovídá NPS. Po dokončení této analýzy vydá příručku osvědčených postupů.*

### **Validace produktů Iniciativy Společenství EQUAL**

Jediným členských státem, který vypracoval formální postup validace (ověřování) produktů Iniciativy Společenství EQUAL<sup>4</sup>, je Portugalsko. Tato práce sdružila kromě autorů a navrhovatelů také nezávislé odborníky a kolegy na úrovni jiných RP (peers), kteří se vyjádřili ke kvalitě produktu a k tomu, zda – což je velice důležité – je možné jej přetransformovat do jiného či obecnějšího kontextu (viz [www.equal.pt](http://www.equal.pt)).

Úspěch tohoto postupu závisí na následujících faktorech:

- postoji autorů předkládajících své produkty a na tom, jak budou přístupni této diskusi a vnějším „vstupům“;
- schopnosti kolegů a expertů poskytnout konstruktivní a srozumitelné hodnocení.

Tento validační proces provádějí národní tematické sítě. Všechny používají při ověřování kvality produktu a potenciálu jeho šíření stejná kritéria. Rozvojová partnerství jsou povinna ověřovat všechny produkty, které dokončila. Mohou také požádat o validaci svých produktů i v době, kdy na nich stále ještě pracují. To jim poskytuje včasnou zpětnou vazbu od kolegů a kritickou analýzu odborníků. Umožňuje jim to včas, ještě před dokončením vlastních produktů, zapracovat zlepšení. Každé validační jednání trvá zhruba dvě hodiny. Navrhovatelé a autoři prezentují svůj produkt. Tematická síť vybere nezávislé odborníky (obvykle dva) a zástupce jiných RP, jejichž vstupy následují po prezentaci produktu. Často jsou přizváni i potenciální uživatelé z řad zaměstnavatelů a odborů.

Následuje popis, jak probíhá validační (ověřovací) proces. Příloha I obsahuje příklad analytického schématu, který se používá v Portugalsku pro měření kvality.

<sup>4</sup> Výraz „produkt“ označuje jednotlivé prostředky, jako například videonahrávky, příručky, konkrétní praktické postupy, metodologie, strategie, pracovní nástroje a zdroje, ale také „rodiny“ různorodých, avšak doplňujících se produktů, jakými jsou školicí programy a samostatné, nicméně komplementární školení v lektorských kurzech.

### **Jak probíhá proces validace produktů Iniciativy Společenství EQUAL v Portugalsku**

#### *Před validačním jednáním*

- ➔ Před validačním jednáním, vyplní autoři a tvůrci produktu nebo výsledku speciální dotazník obsahující:
  - informace vysvětlující a popisující produkt (problém, který řeší, co jej odlišuje od ostatních, použitá metodologie atd.)
  - popis, jak jej RP vytvářelo, všechny obtíže s tím spojené, způsob jejich řešení a reakce koncových uživatelů.
  - popis strategie RP při přenosu – jaký typ organizace může mít zájem o tento produkt, znalosti, které musí organizace získat, aby mohly produkt používat a jejich strategie zpřístupnění produktu.
- ➔ Tematická síť určí a naplánuje produkty, které se budou hodnotit.
- ➔ Tematická síť určí kolegy a externí odborníky, kteří se zúčastní porady, v jejímž rámci proběhne ověření.
- ➔ Tematická síť rozešle všem, kdo se mají zúčastnit porady, produkt(y), které se mají ověřit, a informace vypracované autory.

#### *Při validačním jednání*

Dohodnutí postupu jednání.

- ➔ Autoři mají přibližně třicet minut na prezentaci produktu. Je možné přizvat lektory a příjemce, aby poskytli své stanovisko k užitečnosti produktu.
- ➔ Produkt hodnotí tři samostatné skupiny – jiné RP, odborníci a autoři – a za tímto účelem použijí speciální tabulku (viz Příloha 1). Záměrem je vžít se do situace potenciálních uživatelů produktu. Vyplní tabulku a přidělí body. To trvá přibližně 30 minut. Potom se sejdou všechny tři skupiny a předloží své analýzy a bodové hodnocení. Mohou požádat autory o další vysvětlení. Kolegové a odborníci se shodnou na bodovém skóre, na přednostech a nedostacích a doporučí další postup. Nedojde-li ke konsensu, je tato skutečnost zaznamenána. Tato část trvá přibližně 30–45 minut.

Při výpočtu konečného skóre se tabulka (s přidělenými body a poznámkami), kterou vyplnili autoři, nebere v úvahu, je však pro informaci zařazena do hodnotící dokumentace.

#### *Po ukončení validačního procesu*

- ➔ Autoři dokončí produkt s přihlédnutím k doporučením a připraví dokumentaci z validačního procesu, kterou společně s vyhodnocenými tabulkami přiloží k jejich žádosti pro Akci 3.

### 5. Mobilizace nástrojů Iniciativy Společenství EQUAL za účelem integrace získaných poznatků do politiky a praxe

Iniciativa Společenství EQUAL nabízí celou řadu prostředků pro vybudování a přenos dobrých praxí vytvořených rozvojovými partnerstvími a pro maximalizaci jejího dopadu na politiku. Jedním z nejdůležitějších jsou národní tematické sítě (NTS), které jsou rozhodující z hlediska definování dobré praxe a navazování kontaktů s tvůrci politik, aby bylo zajištěno, že se inovace z programu EQUAL přizpůsobí politickým potřebám.

Národní tematické sítě, hlavní nástroj mainstreamingu, představují ústřední bod mainstreamingových strategií většiny členských států.

Jsou zakládány často pod různými jmény (jako například *Thematic Networking Groups* atd.) a staly se hlavními vzdělávacími a recenzentskými platformami mezi jednotlivými RP.

NTS umožňují efektivní dialog mezi subjekty realizujícími činnost a subjekty rozvíjejícími politiku.


Obecně lze říci, že tematické sítě mají dvě hlavní úlohy:

- propojují RP zabývající se podobnými tématy a ostatní zainteresované odborníky z praxe, kteří identifikují, ověřují dobrou praxi a navazují na ni (horizontální mainstreaming);
- identifikují požadavky politiky a jsou spojením mezi tvůrci politik a potenciálními uživateli Iniciativy Společenství EQUAL (vertikální mainstreaming).

Tematické sítě v rámci své úlohy budování vazeb mezi RP a vytváření

osvědčených postupů:

- určují a zapojují významné tvůrce politik do formulace priorit;
- podílejí se na procesu výběru RP;
- umožňují sdílení znalostí a výměnu zkušeností;
- předcházejí nadměrné duplicitě;
- představují fórum, v jehož rámci se uskutečňuje přenos zkušeností mezi RP;
- umožňují RP společně analyzovat problémy diskriminace a vytvářejí nástroje pro hodnocení a měření osvědčených postupů;
- umožňují RP šířit jejich výsledky získané v různých tematických oblastech;
- umožňují RP vytvářet nové strategické aliance a partnerství;
- poskytují jednotlivým RP doporučení.

 *Pro jednotlivá RP není zrovna jednoduché získat pozornost politiků a ovlivňovat politiku. Tematické sítě poskytují RP šanci sdružovat síly a důrazněji lobbovat ve prospěch změny.*

Tematické sítě v rámci své úlohy ovlivňování politiky:

- přesně vymezují vznikající potřeby a změny v oblasti politiky na trhu práce;
- od samého začátku tvoří spojení mezi vývojem politiky a rozvojovými partnerstvími;
- zachovávají a rozvíjejí strategické zaměření, aby se zajistilo, že Iniciativa

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Společenství EQUAL bude stále držet krok s aktuálními oblastmi priorit;

- umožňují RP, aby sdílením prostředků a myšlenek rozvíjela společnou mainstreamingovou strategii;
- zajímá aktéry, kteří nejsou součástí programu (například potenciální uživatelé, státní orgány);
- umožňují přístup ke specialistům nebo osobám s přístupem ke zdrojům;
- propojují národní a evropské mainstreamingové aktivity prostřednictvím evropských tematických skupin a účastí v jiných akcích;
- zprostředkovávají RP přístup k tvůrcům politik v celé řadě vládních ministerstev a agentur;
- umožňují RP sdružovat síly na základě jejich společných zkušeností a navrhnout stručné politické pokyny a politické návrhy, které dosáhnou kritického množství, aby mohly působit;
- přispívají k návrhům a implementaci politik v oblasti zaměstnanosti, vzdělávání a sociálních věcí.

*Spojené království vytvářelo tematické sítě od samého začátku programu. NPS pracovala s každou sítí za účelem schválení strategie zahrnující řídicí orgán a monitorovací výbor. Jedná se o proces konzultací, jehož se účastní všichni klíčoví aktéři. Sítě pravidelně monitorují a zkoumají jejich strategii a v případě potřeby ji aktualizují.*

*Řídicí orgán posuzuje všechny žádosti o financování v rámci Akce 3 z hlediska těchto strategií sítě a financuje pouze takové aktivity, které jsou jimi kryty. Radí sítím v oblasti jejich rozhodování o*

*financování.*

*Sítě pomáhá rozvojovým partnerstvím v rámci těchto strategií identifikovat:*

- výsledky, které by RP chtěla zahrnout do mainstreamingu;
- cílové skupiny pro mainstreaming těchto výsledků RP na různých úrovních – místní, regionální, národní, mezinárodní;
- metodologie, jak zasáhnout cílové skupiny;
- navrhovaný časový plán.

### Výběr témat pro síť

Řídicí orgány a NPS používaly při výběru témat svých národních sítí celou škálu strategií. Diskutovali s :

- RP – jejich prioritních témata;
- relevantními ministerstvy a odděleními, aby s nimi odsouhlasily jejich politické priority;
- zaměstnavateli a odbory – klíčové priority, pokud jde o diskriminaci na trhu práce.

V současné době země používají při rozhodování o tématech a struktuře kombinaci následujících modelů:

- zvolily si všech devět témat Iniciativy Společenství EQUAL nebo jen některá z nich;
- zaměřily se na konkrétní problémy, jako je například sexuální orientace a vytváření různorodosti (například Švédsko);
- zaměřily se na cílové skupiny (například dvě ze sítí Spojeného království – Severní Irsko – se zaměřují na osoby se zdravotním postižením a dlouhodobě nezaměstnané.

V Portugalsku se jedna síť zabývá profesionální integrací přistěhovalců, uprchlíků a etnických menšin);

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem


- zaměřily se na průřezové principy Iniciativy Společenství EQUAL, jako je společné rozhodování (empowerment) a práce v rámci partnerství (například Portugalsko, Švédsko, Spojené království) a začleňování hlediska rovnosti mužů a žen (Rakousko a Německo);
- soustředily se na určité sektory, jako je rozvoj venkovských oblastí (Francie – ačkoliv toto bylo z podnětu ministerstva – a Portugalsko).

Ve všech případech zvolená témata odrážejí priority národních politik a zájmy projektu.

*Například v Německu se RP intenzivně účastnila rozhodování o tématech národních sítí. NPS požádala rozvojová partnerství, aby určila témata, která považují za nejvhodnější, a dále aby vymezila své možnosti podílet se na jejich práci. Konečné rozhodnutí přijal řídicí orgán a NPS. Nakonec bylo vytvořeno čtrnáct sítí.*

### Výběr členů sítě

Řídicí orgány se pustily různou cestou také při rozhodování o tom, kdo by měl kromě rozvojových partnerství (jimž se účast důrazně doporučuje) být členem těchto sítí. (V Řecku, Finsku a Švédsku je účast RP v těchto sítích povinná).

 *Pro síť je velice důležitý správný výběr členů. Správná kombinace lidí je důležitá, stejně důležitá je však i velikost sítě. Pokud je příliš velká, hrozí riziko, že se změní na debatní kroužek.*

Členství bylo otevřeno pro:

- tvůrce politik, veřejné služby a sociální partnery (například Belgie,

Řecko, Finsko, Francie, Spojené království);

- významné organizace ze soukromého sektoru, které vnášejí různorodé názory a profily (například Finsko, Řecko, Portugalsko);
- projekt ESF (například Finsko, Francie);
- zástupci komise pro rovné příležitosti dané země (Spojené království);
- zástupci místních a regionálních orgánů (Francie, Řecko, Itálie a Spojené království);
- organizace, které mají zájem o produkty vytvořené RP (například Portugalsko a Nizozemsko).

*V Řecku je účast RP v alespoň jedné z tematických sítí povinná. Řídicí orgán přidělí každému RP jedno téma a RP se mohou také dobrovolně přihlásit k účasti v dalších sítích. Prostřednictvím těchto sítí RP ověřují a rozšiřují výsledky svých projektů. Každá síť vypracuje souhrnnou zprávu vycházející z její kolektivní zkušenosti a společné stručné pokyny týkající se politiky.*

Vytvoření vazby se světem politiky je základní pro zajištění přenosu inovací do organizací, které jsou přímo propojeny s programem EQUAL.

*V rámci propagace výhod vyplývajících ze statusu člena sítě sestavila NPS ve Spojeném království v roce 2004 příručku, která měla být součástí náboru dalších členů. V ní tvůrci politik a rozvojová partnerství, kteří již byli členy, vysvětlovali, co svým členstvím získali. (<http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg>).*

➔ *Výhody, které označili tvůrci politik:*

- přístup k inovacím prostřednictvím nových metod, které rozvojová partnerství testují;
- vytváření „lepší“ politiky v důsledku



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*spolupráce s odborníky z praxe a možnosti posoudit, co se osvědčilo a co ne ještě před schválením této politiky;*

- *přístup k odborníkům z praxe z rozvojových partnerství;*
- *vytváření dobrých praxí monitorováním všech kroků projektu od jeho vytvoření až po dokončení;*
- *získání poznatků z celé Evropy prostřednictvím výměny odborných znalostí a informací;*
- *plnění jejich státních cílů, poněvadž aktivity programu EQUAL řeší současné priority národní politiky, a v důsledku toho úspora nákladů.*

### → *Výhody pro rozvojová partnerství:*

- *spolupráce s jinými RP, zejména s těmi, která jsou zaměřena na stejnou cílovou skupinu;*
- *přístup k finančním prostředkům poskytovaným tvůrci politik;*
- *získání výhody díky politickému nasměrování jejich činnosti, držení kroku s vývojem politiky a budoucími trendy a zamezení duplicit v rámci činnosti;*
- *příležitosti „prodat“ vlastní práci;*
- *přístup k odborné kvalifikaci a praktickým „trikům a tipům“, které zlepšují jejich projekty;*
- *příležitost porovnat svou činnost s jinými RP, a to jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni;*
- *přístup do široké sítě.*

Pokud tvůrci politik na vyšších postech, odborníci a ostatní významné osoby nemohou být členy sítě na plný úvazek, může je řídicí orgán přizvat k účasti ve strategických etapách probíhající diskuse. Odborníci, výzkumníci, zástupci sociálních partnerů a státních orgánů odpovědní za politiky v oblasti sociální, zaměstnanosti a vzdělání mohou tímto způsobem poskytovat cenné rady.

*Holandsko strukturovalo své sítě pouze s omezenými vstupy rozvojových partnerství. Preferuje cílové organizace, které jsou koncovými uživateli dobrých praxí vypracovaných na základě Iniciativy Společenství EQUAL.*

*Předsedou je odborník uznávaný v tematické oblasti dané sítě a je vybrán řídicím orgánem. Tato funkce je placená. Při řízení své sítě mají volnost, mohou si ji organizovat podle svého. Síť je motivována a formována jejich zkušenostmi a nadšením. Členy (vybrání předsedou ve spolupráci s řídicím orgánem) jsou další odborníci v dané oblasti, tvůrci politik, včetně zástupců z relevantních ministerstev, sociální partneři, nevládní organizace a zástupci rozvojových partnerství (ačkoliv RP nemusí být členy). Síť má na starosti úředník příslušného ministerstva a NPS poskytuje doplňující technickou podporu. Členové se scházejí v průměru každé dva měsíce.*

*Zároveň se setkává i pět sítí. Jejich vedoucí představitelé se scházejí každé dva měsíce a předsedové alespoň jednou za půl roku. Každá tematická síť každoročně pořádá alespoň jeden větší praktický seminář zaměřený na výměnu informací o osvědčených postupech. K diskusi přizve všechna rozvojová partnerství, která se zabývají daným tématem. Setkání organizuje jedním ze dvou způsobů:*

- *krátká prezentace určitého RP, po níž následuje delší kolo otázek kolegů a tvůrců politik;*
- *prezentace nástroje nebo metodologie, které jsou vyzkoušeny a otestovány účastníky semináře.*

*Každá síť zjišťuje, popisuje a sděluje příklady dobrých praxí a postupů, které se neosvědčily, monitorovacímu výboru iniciativ EQUAL a v konečné fázi odpovědnému ministrovi.*

*Aby mohly sítě realizovat svou činnost, mají přístup k databázi projektů EQUAL, screeningový dotazník, který RP musí*

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*vyplnit online, podkladové informace z monitorovacích návštěv uskutečněných pracovníky NPS a údaje o rozpracovaných produktech RP. Mohou se také rozhodnout navštívit RP a účastnit se jejich akcí. NPS také poskytuje veškerou další podporu nebo další informace, které může síť potřebovat.*

*V druhém kole Iniciativy Společenství EQUAL se všechny sítě musí vyjádřit k výběru projektu. Stručně řečeno, tyto sítě formují rozhraní s relevantními tvůrci politik a ostatními organizace ve své oblasti.*

### **Vytváření vztahů**

Členové sítě se potřebují navzájem poznat, komunikovat spolu a navazovat osobní vztahy, které jsou rozhodující pro nastolení důvěry, pro učení a vytváření hodnoty. Pro mnohé z nich to bude poprvé, kdy budou tak úzce spolupracovat s ostatními organizacemi, které mohou v krajním případě považovat za své konkurenty.

Zejména v počáteční fázi bude zapotřebí, aby se setkávali často. Jejich setkání mohou mít podobu formálních i neformálních schůzek a vzájemných návštěv členů.

Konzultace a vzájemné naslouchání se musí stát pravidlem, aby členové sítě mohli identifikovat své společné potřeby a objevovat způsoby, jak přemýšlet o problémech, jak k nim přistupovat a jak je řešit.

Zároveň je velice důležité, aby se síť – poté, co si vybudovaly vztahy založené na vzájemné důvěře – neuzavíraly do sebe, ale naopak aby zůstaly otevřeny pro příchozí „zvenku“, kteří mohou nabídnout odlišné pohledy na projednávané záležitosti.

Řídící orgán a NPS mohou organizovat pravidelné schůzky (tříkrát až čtyřikrát do roka) se všemi koordinátory sítě, jejichž

cílem je komunikace přesahující hranice jednotlivých témat.

### **Placené služby odborníků**

V mnoha zemích sítě přizvaly placené odborníky, aby v rámci jednotlivých sítí pracovali spolu s členy těchto sítí na daném tématu, udržovali standard diskusí, modelovali společnou mainstreamingovou strategii, monitorovali kvalitu obsahu a sestavovali relevantní zprávy o výsledcích, jichž síť dosáhla (například Francie, Řecko, Portugalsko, Švédsko a Spojené království). V Řecku daný odborník zároveň hraje důležitou roli při identifikaci dobré praxe a inovace.

Působení na bázi dobrovolnosti není samo o sobě vždy úspěšné, pokud jde o výsledky. Členové sítě kladou velké nároky na čas odborníků. I přes sebelepší snahu nemusí být jejich působení na bázi dobrovolnosti postačující pro vymezení ponaučení a jeho formulaci takovým způsobem, který by umožnil potřebné rozšíření.

V případech, kdy se na práci sítě podílejí placení odborníci, musí řídicí orgán jednoznačně stanovit, že jejich práce musí vycházet ze společného pracovního programu založeném na práci RP, jehož cílem je ovlivnit politiku a praxi. Není to tedy aréna pro individuální výzkum daného odborníka, která by podporovala jeho individuální vědecké zájmy.

### **Poskytování podpory**

Podporovat členy sítě mohou také:

- NPS, která může síť oživit a navrhnout a implementovat mainstreamingovou strategii sítě ve spolupráci s členy (jako tomu je v Německu a ve Francii);
- vysocí političtí představitelé, kteří jsou jmenováni do funkcí předsedů (Švédsko) nebo klíčové osoby z vládních ministerstev/agentur,

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

kteří působí ve vedení sítě (Spojené království);

- rozvojová partnerství vybraná v rámci otevřené výzvy k předkládání nabídek na vedení sítě (Finsko);
- vybraná rozvojová partnerství odpovědná za mobilizaci skupiny a poskytování logistické podpory (Portugalsko);

*Ve Finsku jsou v čele národních tematických sítí rozvojová partnerství, která jsou vybrána na základě otevřeného tendru. Když se jednotlivá RP ucházela o tuto pozici, musela předložit návrh svého pracovního programu, způsob jeho implementace a svou strategii šíření a mainstreamingu.*

*Se sítěmi je spojena řídicí skupina, již tvoří tvůrci politik, odborníci, sociální partneři a relevantní nevládní organizace. Skupina monitoruje jejich práci a podílí se na šíření a mainstreamingu dobrých praxí (osvědčených postupů) a produktů, které jsou dílem jednotlivých rozvojových partnerství.*

*Řídicí orgán podporuje tyto sítě školením členů řídicí skupiny v oblasti mainstreamingových aktivit a postupů a předáváním know-how a nástrojů pro určování, rozšiřování a mainstreaming dobrých praxí vzešlých z projektů. Zároveň plánuje publikaci celé řady příruček s touto tematikou.*

*Ve Švédsku předsedají národním tematickým sítím vlivní lidé, jako například členové švédského parlamentu, bývalí vládní ministři, významní zaměstnavatelé a zástupci odborů. Jejich společným rysem je to, že mají přímý přístup k osobám s rozhodovací pravomocí a mají respekt v politických kruzích. Jedním z výsledků například je, že švédský ministr práce souhlasil s tím, že se bude setkávat s předsedy osmi sítí dvakrát až třikrát do*


*roka, aby se dozvěděl o činnosti Iniciativy Společenství EQUAL a jejím vlivu na politiku zaměstnanosti a na praxi.*

### Činnost sítí

Struktura sítě musí být natolik flexibilní, aby umožňovala svým členům svobodně se rozhodnout, jakým způsobem chtějí, aby fungovala.

Zároveň je pro každou síť důležité, aby řídicí orgán a NPS:

- stanovily jednoznačný mandát a podmínky pravomoci;
- definovaly výsledky, které od jednotlivých sítí očekávají;
- instruovaly předsedu a členy o jejich přesných úkolech;
- uvedly předpokládané časové nároky kladené na předsedu a členy a zjistili jejich souhlas;
- specifikovaly zdroje, které bude mít každá síť k dispozici (finanční, podpora od NPS, možnost platit odborníky, případně i členy atd.).

 *V konečném důsledku bude efektivita sítě záviset do značné míry na míře angažovanosti jejich členů a na tom, zda pro ně budou diskuse užitečné a relevantní.*

Obecně se doporučuje vytvořit menší hlavní skupinu, která bude síť řídit, zejména v případě, že jsou velké.

Sítě mohou také vytvářet pracovní skupiny zaměřené na užší konkrétní témata v rámci jejich základního tématu a sdružující menší počet členů při práci na intenzivnějším pracovním programu.

Typická síť může:

- zapojit do své práce příslušné členy z monitorovacího výboru Iniciativy Společenství EQUAL a vytvořit s nimi silnou vazbu;

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- identifikovat uživatele mainstreamingové politiky, jako jsou například další vládní ministerstva, významné organizace a taktéž jednotliví tvůrci veřejného mínění, kteří mohou mít zájem na výsledcích sítě. Široká škála těchto subjektů se může pohybovat od organizací, které chtějí mít pouze stále aktuální informace, až po ty, které se chtějí více zapojit do práce a mají zájem o uplatnění některých inovací ve své činnosti;
- rozhodnout o tom, jakým způsobem zapojit tyto zainteresované organizace do sítě a na jaké úrovni. Některým může být například nabídnuto plné členství, zatímco jiní jsou zváni na zvláštní zasedání, pravidelné briefingy nebo speciální akce;
- odhalovat mezery v politikách;
- dohodnout se o politických prioritách a oblastech problémů, na něž se chtějí zaměřit;
- vyměňovat si informace (mimo jiné formou návštěv v jednotlivých RP) a na základě vzájemného seznámení vybudovat ovzduší důvěry;
- vypracovat metody pro identifikaci, analyzování a ověřování „osvědčených postupů“;
- vytvářet nástroje pro monitorování a ověřování, jejichž účelem je zajištění kvality;
- diskutovat o zjištěných skutečnostech a hledat řešení problémů, které nastanou;
- vytvářet obecné nástroje (publikace, návody, audiovizuální materiály a také „živé dokumenty“, které vznikají v souvislosti s tím, jak členové sítě vzájemně komentují své přínosy);
- uskutečňovat společné aktivity, jako jsou setkání, semináře, projednávání, vzájemné hodnocení, návštěvy, výměny;
- poskytovat praktická doporučení založená na jejich společných zkušenostech získaných v rámci jejich tematické oblasti;
- účastnit se místních, národních a regionálních kampaní;
- využívat médií k rozšíření svých sdělení mezi širokou veřejnost;
- podílet se na činnosti evropských tematických skupin.

Sítě mohou požádat o finanční prostředky v rámci Akce 3 za účelem přenosu svých poznatků mezi širší veřejnost. Do těchto mainstreamingových partnerství mohou zapojit tvůrce politik a také další uživatele svých inovací.

*Ve Španělsku byly národní tematické sítě vytvořeny s myšlenkou sladění poptávky (od subjektů, které mají na starost politiku) s nabídkou dobrých praxí (od rozvojových partnerství).*

*Jsou uspořádány do tříúrovňové struktury:*

- *předseda jmenovaný monitorovacím výborem, obvykle pocházející z řídicího orgánu nebo z regionálních správních orgánů;*
- *hlavní skupina tvůrců politik pocházející z monitorovacího výboru a reprezentující regionální a místní orgány a sociální partnery;*
- *rozšířená skupina vybraných RP.*

*Prvním krokem je to, že hlavní skupina rozhodne o svých politických prioritách a vypracuje mainstreamingový plán. Následně se zaměří na práci jednotlivých RP. Z jejich středu vyberou do své rozšířené skupiny taková RP, která mají největší vztah k politickým prioritám, jež byly vybrány.*

*Dále probíhá nepřetržitý dialog mezi hlavní skupinou a vybranými RP. Tvůrci politik předají RP údaje, které potřebují. RP předloží zprávu o své činnosti. Tvůrci*

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*politik se seznám s inovacemi, analyzují je, projednají a v případech, kdy to je možné, je začlení do politiky.*

### **Regionální a odvětvové sítě**

Některé větší členské státy vytvořily kromě národních tematických sítí ještě regionální nebo odvětvové sítě.

Například v Itálii jsou regionální orgány zapojeny do regionálních sítí a slibují zavádění testovaných inovací do svých programů na regionální úrovni.

Ve Španělsku vzniklo pět regionálních sítí. O rozvoji těchto sítí a o tom, kteří tvůrci politik a RP budou zapojeni v rámci své oblasti, rozhodují regionální vlády. Zároveň podle svých politických potřeb a priorit formulují témata pro tyto sítě. Cílem je zjistit, jakým způsobem mohou začlenit závěry z Iniciativy Společenství EQUAL do své regionální politiky.

Německo také usiluje o vytvoření partnerství mezi regionální orgány a RP, která jsou aktivní v jednotlivých regionech.

### **Národní a regionální mainstreamingové skupiny**

Některé země vytvořily specifické mainstreamingové skupiny, které mají spolupracovat s NTS.<sup>5</sup>

Irská národní mainstreamingová skupina:

- identifikuje dobré praxe a poznatky získané u RP v rámci Iniciativy Společenství EQUAL a sítí;
- podporuje jejich integraci do místní, regionální, národní a evropské politiky a praxe rozvoje zaměstnanosti a lidských zdrojů;

- v rámci relevantních organizací podporuje začlenění těchto osvědčených postupů;
- prozkoumává Akci 3 a ostatní mainstreamingové návrhy, pokud to považuje za nutné, vypracuje návrh a v případě některých aktivit se může podílet i na jejich spolufinancování;
- navazuje osobní vztahy mezi řídicím orgánem a tvůrci politik.

Španělská národní mainstreamingová skupina:

- koordinuje aktivity národních tematických skupin;
- schvaluje žádosti RP o financování v souladu s Akcí 3.

Italská národní mainstreamingová skupina:

- identifikuje výsledky RP, které mohou být reprodukovány a převedeny z jednoho regionu do druhého.

### **Akce 3: Financování mainstreamingových inovací**

Akce 3 Iniciativy Společenství EQUAL poskytuje finanční prostředky pro mainstreamingové aktivity jednotlivých RP. V jejím rámci mohou řídicí orgány na národní a evropské úrovni financovat aktivity, mezi něž patří:

- hodnocení, prezentace a podpora důkazu osvědčených postupů;
- ověřování inovace;
- srovnávací měření inovací ve vztahu k postupům, které existují na národní úrovni a v jednotlivých členských státech;
- šíření inovací do jiných organizací, které se zabývají diskriminací, jež je aktuálně řešena;
- demonstrování a přenos dobrých praxí včetně poradenství.

<sup>5</sup> Viz strana 13 této publikace, kde je uvedeno složení těchto skupin.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Ve většině členských států pochází mnoho žádostí o financování v rámci Akce 3 od tematických sítí. Většina zemí podporuje společné žádosti skupiny RP.

Tato nová mainstreamingová partnerství:

- mohou přivést nové partnery, kteří do procesu mainstreamingu vnášejí různé odborné zkušenosti a znalosti;
- jako své partnery mohou zapojit mainstreamingovou cílovou skupinu.

*Portugalsko využilo Akci 3 ke vzájemnému propojení organizací, které byly autory/tvůrci inovací, a nových partnerů, kteří nakonec použili nebo šířili tyto inovace.*

*Poté, co RP ověří své produkty a praktické postupy vytvořené v rámci Akce 2 (musí předložit dokumentaci o ověření produktu – viz část 4), musí zvážit, jakým způsobem mohou spolupracovat s organizacemi zainteresovanými na jejich začlenění do politik či do praxe.*

*Jsou vytvářena nová RP, která musí zahrnout organizace zainteresované na navrhovaném přenos a šíření dobré praxe. Mezi ně patří:*

- ty, které navrhly produkty, jež se mají převést, a jsou za ně přímo odpovědné (alespoň jeden partner, který byl aktivní v RP v rámci Akce 2, musí pokračovat v činnosti v rámci Akce 3);
- ty, které je budou přijímat;
- a dále instituce, které mohou zajistit šíření inovací v širokém měřítku (jako například média) a ty, které se účastní navrhování politik a modifikace systémů (jako jsou veřejné instituce a sociální partneři).

*Nová RP musí vysvětlit:*

- jakým způsobem plánují

*přizpůsobit své produkty kontextům, do nichž mají být převedeny;*

- jakým způsobem plánují co největší přenos znalostí, například prostřednictvím školicích lektorů, školení, organizováním období praxe v autorské organizaci (namísto pasivnějších metod šíření, jakými jsou semináře, které se v minulost ukázaly jako nepříliš efektivní).

*V průběhu Akce 3, která trvá jeden rok, obdrží RP finanční prostředky pro účely monitorování a vlastního hodnocení, a to na základě modelu poskytnutého řídicím orgánem. To podpoří kritické posouzení výsledků dosažených během čtyř etap procesu šíření:*

- sblížení autorů a subjektů zainteresovaných na nových řešeních;
- získání znalostí a kvalifikace nezbytných pro využití produktu;
- začlenění nebo rekonstrukce produktu do kontextu a kulturního prostředí cílové organizace;
- hodnocení procesu a výsledků, což zahrnuje zisky ve smyslu získané kvalifikace, kterou si osvojila cílová skupina, a rozsahu spokojenosti uživatelů.

*V Řecku jsou RP vyzvána k předložení dvou plánů mainstreamingových akcí:*

- společný plán za každou tematickou síť, který členové vypracují společně. Jsou zde popsány plánované činnosti a úkoly a povinnosti každého RP a jsou zdůrazněny prvky společné všem RP. V centru pozornosti je společný postup;
- individuální plán pro Akci 3, který předkládá koordinátor každého RP a v němž je vysvětlena mainstreamingová strategie jejich specifického projektu EQUAL. Tento plán se musí zaměřit na

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*různé činnosti společného pracovního programu.*

*Když byla RP poprvé požádána o vypracování těchto společných plánů, mnoho z nich se tvářilo skepticky. RP nebyla zvyklá prezentovat svou práci organizacím nacházejícím se na stejné úrovni, i když to občas musela udělat v případě práce na společných akcích.*

*Během této počáteční fáze sehrál při podpoře RP klíčovou roli řídicí orgán. Zorganizoval celou řadu přípravných setkání, jejichž cílem bylo pomoci RP definovat společné aktivity a formulovat jejich pracovní program, přizvat odborníka, který by spolupracoval s jednotlivými sítěmi, navrhnout konkrétní tematické priority a postupy v souladu s politickým vývojem v Řecku. Dále poskytl nástroje podpory (např. příručky).*

*Výsledkem je to, že RP nyní navázala úzké pracovní vztahy a jsou hluboce zainteresována na činnosti sítí. Kromě toho mohou spojenými silami mnohem intenzivněji ovlivňovat politiku.*

Jako příklady činností, které jsou v současné době financovány na základě Akce 3, lze uvést:

- sítě, které zahrnují širší zastoupení tvůrců politik, než tomu je v případě národních tematických sítí;
- výzkumné a hodnotící studie;
- komunikační a propagační materiály včetně krátkých filmů, rozhlasových a televizních spotů a vysílání;
- publikace;
- oblast PR a kontakty s médii;
- události;
- národní tematické sítě nebo jiné činnosti v rámci sítí;
- předkládání návrhů politiky určené osobám s rozhodovací pravomocí;


- úprava a hodnocení produktů a praktických postupů s aktivní účastí organizací, které je budou používat;
- aktivity doprovázející zveřejňování produktů, jako jsou studijní návštěvy a události s prezentací dobré praxe;
- aktivity související s přenosem a začleněním produktů, jako je vedení a poradenství, školení lidí, kteří mají v úmyslu využívat inovace, školení v oblastech, které jsou zásadní z hlediska začlenění nových produktů, školení lektorů a technických pracovníků a dalších účastníků z řad organizací, které si osvojují nové produkty/ postupy;
- aktivity podporující mainstreaming nebo rozšiřování inovativních řešení v širokém měřítku zaměřené například na služby veřejné zaměstnanosti, sociální partnery, vládní ministerstva.

Všechny návrhy v rámci Akce 3 by měly obsahovat hodnocení jejich úspěšnosti v oblasti mainstreamingu poznatků získaných v rámci boje s diskriminací na trhu práce.

Některé členské státy jako Německo a Finsko rozdělily finanční prostředky poskytnuté v rámci Akce 3 všem RP současně s Akcí 2. V těchto případech musí RP prezentovat svůj mainstreamingový plán hned od počátku.

Ve většině členských států se jako problematické ukázalo najít soukromé spolufinancování financování pro Akci 3. Tím, že se do Iniciativy Společenství EQUAL začlení další vládní subjekty, zvyšuje se šance na uvolnění dodatečných finančních prostředků z jejich rozpočtů na činnost Akci 3, protože budou vidět přímý přínos. Obvykle se podíl na financování řeší formou služebního přiřazení pracovníků, nikoliv formou vyplacení hotovosti.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

 Za účelem nalezení soukromého spolufinancování mohou RP přivést nové partnery s odbornou kvalifikací v oblasti marketingu a diseminace, kteří poskytnou naturální nebo hotovostní plnění nebo mohou přijmout další pracovníky, kteří by se zabývali diseminací a mainstreamingem, a použít jejich odpracovaný čas jako formu spolufinancování.




## 6. Předání vašeho sdělení

Za účelem šíření a přenosu výsledků Iniciativy Společenství EQUAL potřebují řídicí orgány, NPS a RP organizovat své aktivity nebo přijímat opatření tak, aby mohly oslovit subjekty, které se nacházejí mimo EQUAL, a využít jejich politické potřeby a jazyk jako výchozí bod.

Mohou to provést různými způsoby:

- prostřednictvím lobbingu, včetně osobních kontaktů, informačních zasedání a účastí v relevantních výborech, které se zabývají tvorbou politik;
- vydáváním zpráv a šířením pomocí publikování dokumentů, prostřednictvím briefingu, cílených článků, tiskových článků, hodnotících zpráv, návodů a nástrojů založených na společných zkušenostech, audiovizuálních materiálů a nástrojů na bázi webu, mediálních kampaní včetně přípravy rozhlasových a televizních spotů;
- organizováním velkých i malých konferencí a seminářů, akcí a diskusních skupin;
- demonstrováním zkušební činnosti, kterou bude provádět přímo cílová skupina.

 *RP se musí naučit mluvit jazykem tvůrců politik. Nestačí pouze předvést své osvědčené postupy. Musí tuto informaci transformovat do jednoznačně srozumitelného sdělení. Řídící orgány a NPS mohou pomoci RP při „překladu“ jejich výsledků projektů do politických sdělení a nástrojů. Mohou také upevnit u RP schopnost vlastního hodnocení, aby lépe pochopila, čeho chtějí dosáhnout a jak. Pokud budou mít jasnou představu, budou schopni ji vysvětlit i ostatním.*

### Umění ovlivňovat ostatní

Řídící orgány již mohou být obeznámeny s tím, co to znamená být terčem lobbování. Za účelem prosazení poznatků získaných v rámci Iniciativy Společenství EQUAL budou muset změnit role a samy se zapojit do “hry” lobbingu, aby získaly podporu těch, kteří mohou ovlivňovat politiku a administrativní praxi.

Lobbování v kontextu Iniciativy Společenství EQUAL znamená:


Ovlivňování „zevnitř“	Ovlivňování „zvenku“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pořádat osobní setkání s politiky a významnými úředníky, kteří jsou zainteresováni v problematice, jíž se zabývá Iniciativa Společenství EQUAL, a zejména s těmi, kteří se zabývají Národními akčními plány zaměstnanosti a sociálního začleňování;</li> <li>• vytvořit vazby s osobami pracujícími pro politiky a tyto významné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapojit tvůrce politik do návrhu a implementace Iniciativy Společenství EQUAL;</li> <li>• informovat média a navázat s nimi vztahy;</li> <li>• pomoci novinářům při sestavování příspěvků;</li> <li>• vytvořit vazby mezi RP a tvůrci politik;</li> <li>• vytvořit rozsáhlé a různorodé síť</li> </ul>

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

<p>úředníky;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• setkávat se s ostatními vedoucími pracovníky, kteří mohou ovlivnit politiku a administrativní praxi;</li><li>• uspořádat analytické a informační briefingy pro ministerské a parlamentní výbory;</li><li>• promluvit na příslušných výborech;</li><li>• jednat s politiky a úředníky, kteří mají možnost ovlivnit politiku a administrativní praxi.</li></ul>	<p>s relevantními skupinami;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• setkávat se s lidmi, kteří mohou ovlivnit politiku a praxi;</li><li>• uspořádat analytické a informační briefingy pro relevantní vnější subjekty;</li><li>• stát se zdrojem spolehlivých informací o diskriminaci na trhu práce.</li></ul>
--	---

Rozhodující součástí lobbingu je naslouchání, získávání údajů od politiků a tvůrců politik a hledání příležitostí, jak poskytnout relevantní informace. Zároveň je důležité i další sledování. Jsou-li například v průběhu schůzky přijaty závazky, zopakujte svou dohodu o těchto závazcích. Pokud jsou přítomni členové pracovního týmu, napište jim a průběžně je informujte, protože se z nich mohou stát významní spojenci.

Výchozím bodem vašeho lobbování je váš mainstreamingový plán (viz část 8). V něm byste měli uvést hlavní strategické otázky, které vám pomohou orientovat se v tom, kde se právě nacházíte, kam chcete dojít a jakým způsobem.

 *Vaše sdělení by nemělo odbíhat od tématu, vyhněte se formě „nákupního seznamu“ položek.*

Za situace, kdy Iniciativa Společenství EQUAL pokrývá takový široký okruh problémů, byste měli soustředit svou energii v oblasti vertikálního mainstreamingu na několik důležitých položek, které jste ve vaší zemi identifikovali jako ústřední.

Tvůrci politik jsou zainteresováni na uplatnění sociálně, politicky a ekonomicky

přijatelných řešení problémů. Vaší úlohou je přesně vymezit taková potenciální řešení v kontextu Iniciativy Společenství EQUAL.


## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

<b>Pomůcka pro zapamatování – nejdůležitější otázky pro vypracování vaší strategie lobbování</b>	
<b>Cíle</b> <i>Čeho chcete dosáhnout?</i>	Jaké jsou vaše krátkodobé a dlouhodobé cíle? Jaké změny v politice byste přivítali?
<b>Cílová skupina</b> <i>Kdo vám může pomoci při dosažení vašich cílů?</i>	Kdo jsou lidé a instituce, které potřebujete oslovit? Koho dalšího potřebujete získat na svou stranu, aby ovlivnil vlivné lidi (médiá, sociální partneři, nevládní organizace)?
<b>Sdělení</b> <i>Co potřebují slyšet?</i>	Jak přizpůsobíte vaše sdělení přesně na míru vaší cílové skupině? Jaký zájem mají na zavedení této změny?
<b>Zprostředkovatel sdělení</b> <i>Od koho to potřebují slyšet?</i>	Stejné sdělení může mít různý dopad v závislosti na osobě, která jej předává. Kdo může být nejdůvěryhodnějším zprostředkovatelem sdělení pro vaše různé cílové skupiny? Často je zapotřebí využívat kombinace – RP s praktickou zkušeností, respektované osoby a ostatní, kteří mohou mít speciální vztahy s lidmi, na které se zaměřujete.
<b>Provedení</b> <i>Jak dosáhnete toho, aby to slyšeli?</i>	Co budete muset podniknout, abyste uskutečnili svůj záměr? Možnosti se pohybují od osobních setkání, cílených informačních poznámek, článků v tisku atd.
<b>Prostředky/zdroje</b> <i>Co jste získali?</i>	Jaká již existující spojení a síť vám pomohou rozšířit vaše sdělení a ovlivnit tak politiku?
<b>Mezery</b> <i>Co potřebujete vyvíjet?</i>	Jaká spojení a síť budete muset vytvořit? Jaké doplňující informace a průzkumy budete potřebovat?
<b>Začátek úsilí</b> <i>Jak začnete?</i>	Jak by měl vypadat efektivní způsob zahájení vaší strategie?
<b>Hodnocení</b> <i>Jak můžete sdělit ostatním, že se to osvědčilo?</i>	Neustále provádějte kontrolu, abyste se ujistili, že jdete správným směrem a provádějte střednědobé korekce.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### **Předání vašeho sdělení**


Chcete-li, aby bylo vaše sdělení slyšet, zkontrolujte, zda při jeho formulaci nezapomínáte na svou cílovou skupinu.

 *Přizpůsobte svá sdělení cílové skupině a formulujte je tak, aby bylo snadno „stravitelné“.*

Například:

- Členovi parlamentu postačí pouze krátká informační poznámka přesně vymežující hlavní politické ponaučení, které se má získat z práce konkrétního RP. Bylo by zbytečné vypracovávat podrobné výzkumné pojednání nebo popis programu.
- Zaměstnavatelé, kteří mají zájem na zavedení inovace do svých pracovních postupů, aby mohli zlepšit svůj přístup ke skupinám vystaveným diskriminaci, mohou potřebovat krátký popis, ale také podrobnosti o použité metodě, o tom, na co si mají dát pozor, jaká opatření musí přijmout, aby se zlepšily jejich šance na úspěch, a v neposlední řadě i informace o případných nákladech.

Zásadním problémem je to, že pro RP je často obtížné „přeložit“ své zkušenosti do politických sdělení. Nemluví stejným jazykem jako politici nebo dokonce jako média. Významnou podporou pro ně může v tomto směru být pomoc odborníků. Organizováním krátkých kurzů na téma komunikace a marketingu, které jsou určeny pro skupiny RP zabývajících se stejným tématem, mohou napomoci předefinovat cílové skupiny, komunikační nástroje i obsah sdělení.

 *Dobře si rozmyslete, jak budete prezentovat své myšlenky. Buďte realističtí a přizpůsobte své sdělení potřebám a požadavkům vaší cílové skupiny.*

*Nezapomeňte, že při předávání vašeho sdělení můžete metody kombinovat. Mějte však stále na zřeteli svou cílovou skupinu.*

### **Využití médií**

Pokud se obrátíte na média, budete si muset rozmyslet, jak své informace „zabalíte“. Vaše událost bude vystavena konkurenci mnoha dalších, které se staly téhož dne a které by mohly být politicky naléhavější.

Připravte a poskytněte přesně načasovanou informaci týkající se politických důsledků Iniciativy Společenství EQUAL a uveďte konkrétní příklady osvědčených postupů.

Poskytujte Iniciativě Společenství EQUAL pravidelnou publicitu. Využívejte k tomu média, a především rozhlas a televizi. Až se politici a tvůrci politik lépe seznámí s tímto programem, můžete se na ně snadněji obrátit s konkrétními dotazy. Pokud se rozhodnete pravidelně vydávat informační bulletin, zajistěte, aby váš seznam adres, kam jej budete zasílat, obsahoval všechny vaše cílové skupiny.

*Francouzská NPS transformuje informace o projektech do článků přizpůsobených na míru tisku a jiným subjektům. Informace budou dostupné na webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL a na CD-ROM.*

*Rozhodli se pro metodu šíření přesně načasovaných informací. To znamená poskytovat informace na vyžádání a formulované takovým způsobem, aby byly zajímavé pro širší veřejnost, protože budou obsahovat praktické příklady a rozhovory zaměřené na lidský aspekt. To umožní NPS rychle reagovat na žádosti o poskytnutí informací, například v případě novinářů, kteří mají zájem o příklady osvědčených postupů, které by mohli využít pro ilustraci svých článků, nebo od vládního ministerstva, které má zájem o informace týkající se dění v dané oblasti či odvětví.*

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*Již v roce 2004 státní vládní kampaň ve Francii zaměřená na Evropský sociální fond představila projekty EQUAL. V rámci kampaně vzniklo CD, které bylo rozesláno do všech lokálních francouzských rozhlasových stanic. Stalo se hitem. Obsahovalo řadu jedno- až dvouminutových rozhlasových reportáží týkajících se ESF a projektů Iniciativy Společenství EQUAL a jejich případného dopadu na boj s diskriminací na trhu práce.*

*V Řecku národní tematické sítě natočily krátkometrážní filmy prezentující dobrou praxi v rámci Iniciativy Společenství EQUAL. Jsou vysílány před důležitými mainstreamingovými událostmi.*

*V holandsky mluvící části Belgie jsou v měsících „okurkové sezóny“, tedy*

*v době, kdy novináři usilovně pátrají po zajímavých událostech, pořádány pracovní tiskové obědy zaměřené na tematiku Iniciativy Společenství EQUAL. Na tyto obědy jsou zvána také RP, aby médiím poskytla rozhovory a praktické seznámení se s činností Iniciativy Společenství EQUAL.*

V závislosti na požadavcích cílové skupiny mohou vámi poskytované informace obsahovat kvantitativní průkazné údaje, získané například na základě srovnávacích testů. Případně mohou být tyto údaje více kvalitativní a popisné.



### Pár tipů pro vaši mediální kampaň



<i><b>Ujasněte si, čeho chcete dosáhnout prostřednictvím médií a na koho se chcete zaměřit</b></i>	<i>Ujasněte si svůj cíl a cílovou skupinu. Například - všeobecná propagace Iniciativy Společenství EQUAL s cílem zvýšit informovanost veřejnosti, strategické informace určené pro tvůrce politik atd. Způsob, jakým využijete média, se bude lišit podle jednotlivých cílových skupin.</i>
<i><b>Vypracujte své sdělení</b></i>	<i>Vaše sdělení musí apelovat na vaši cílovou skupinu, nikoliv jen na vás, a své sdělení formulujte stručně.</i>
<i><b>Svůj příspěvek formulujte tak, aby byl zajímavý pro tisk</b></i>	<i>Spojte váš příspěvek s významnými událostmi, které jsou již ve zpravodajství, aktualizujte jej, připojte k němu osobní příběhy, čímž získá lidský rozměr.</i>
<i><b>Používejte celou škálu nástrojů</b></i>	<ul style="list-style-type: none"><li><i>• Vytvořte si seznam různých médií pro různé příležitosti a události, jimiž se chcete zabývat (státní, odvětvová, regionální média atd.)</i></li><li><i>• Neustále informujte média o nadcházejících událostech.</i></li></ul>

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Vydávejte tiskové články, které píšete způsobem, jakým chcete vy, a uveďte všechna fakta.</i></li><li>• <i>Zařadte snadno pochopitelné případové studie a podkladové informace, které pomohou ilustrovat váš příspěvek.</i></li><li>• <i>Vystupujte jako „vyhledávač“ informací.</i></li></ul>
--	---

Pro šíření informací můžete také využít vaše webové stránky Iniciativy Společenství EQUAL. Například:

- webové stránky UK EQUAL ve Spojeném království obsahují online kalendář událostí RP a ostatních mainstreamingových aktivit a aktivit při šíření informací;
- portugalská řídicí kancelář Iniciativy Společenství EQUAL vede adresář (EQUAL Product Directory) přístupný veřejnosti a obsahující podrobnosti o všech produktech, které byly ověřeny, a jsou tudíž připraveny pro rozšíření ve velkém měřítku;
- řídicí orgán v Řecku vytvořil na svých webových stránkách Iniciativy Společenství EQUAL elektronické fórum, jehož úkolem je usnadnit dialog mezi členy sítě a významnými osobami mimo „rodinu“ Iniciativy Společenství EQUAL.

### **Zvláštní události**

Členské státy zorganizovaly celou škálu událostí za účelem mainstreamingu inovací. Zprostředkují přímý kontakt mezi osobami, které mohou ovlivňovat politiku, potenciálními uživateli inovací EQUAL a rozvojovými partnerstvími. Stále více využívají nové způsoby pořádání těchto akcí.

Zde jsou některé z příkladů:

- Německo uspořádalo výroční mainstreamingovou konferenci, na níž se setkaly tematické sítě. Záměrem je vytvořit platformu, kde mohou RP a tvůrci politik

diskutovat o výsledcích a potenciálním dopadu na státní a regionální politiku a praxi. Řídicí orgán požádal sítě, aby předložily návrh, zda mají v rámci této konference zájem o uspořádání pracovního semináře zaměřeného na jejich tematické oblasti. V roce 2004 reagovalo kladně deset ze čtrnácti sítí. Nakonec řídicí orgán vybral šest z nich, aby podrobněji prezentovaly své výsledky.

Současně zorganizoval výstavu zaměřenou na činnost sítí. Prezentoval diskusi formou pojednání, která mají být zařazena do Národních akčních plánů zaměstnanosti a sociálního začleňování;

- Portugalsko organizuje dny otevřených dveří, což umožňuje hlavním účastníkům navštívit RP;
- (francouzsky mluvící část) Belgie poskytla RP šanci komunikovat přímo s tvůrci politik na speciálně zaměřené akci. Všem RP nabídla bezplatně stánek, kde jednotlivá RP mohla vystavovat svůj projekt. Zároveň jim byla nabídnuta možnost dvacetiminutové prezentace, na níž si mohla pozvat hosty a kde vysvětlovala svou činnost. Řídicí orgán přizval jako hosty všechny projekty ESF, regionální a místní orgány, politiky a sociální partnery;
- Řecko zorganizovalo menší akce, jako jsou například workshopy a fóra v menších městech země, aby se výsledky pomocí

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

mainstreamingu rozšířily až na místní úroveň.

### **Při organizování akcí:**

- určete cíle akce – předání informací, sebereflexe, vytváření vazeb;
- přemýšlejte neotřelým způsobem, jak můžete co nejvíce zvýšit možnost prosazení změny uvnitř organizací, které se akce účastní, a navzájem mezi nimi;
- nezapomeňte, že setkání, zejména ta mezinárodní, mohou být velice vyčerpávající záležitosti;
- setkání mají být krátká a držet se daného tématu;
- zajistěte, aby bylo co největší množství informací rozesláno již před samotnou akcí – zbude více času na diskuse namísto zdoluhavých prezentací;
- ujistěte se, že všichni účastníci mají co říci;
- zapojte své účastníky v co největším rozsahu do jednání a do hledání potenciálních řešení;
- použijte tabule „flip chart“ a další vizuální pomůcky pro zaznamenávání klíčových bodů a výsledků diskuse;
- zjistěte, zda předseda provádí pravidelná shrnutí, postarejte se o to, aby každý porozuměl klíčovým pojmům a aby všichni pochopili přijatá rozhodnutí;
- potvrďte následné akce.

### **Agora 2005, nový způsob komunikace**

Ministerstvo zaměstnanosti, práce a sociální soudržnosti ve Francii (spolu s francouzskou NPS, která nabídla praktickou podporu) a Evropská komise se ujaly organizace speciální akce zaměřené na řízení věkové struktury. Zvolením názvu Agora 2005 se organizátoři inspirovali

klasickým Řeckem, kde se důležité otázky projednávaly na hlavním tržišti. Cílem bylo představit konkrétní zkušenosti z Iniciativy Společenství EQUAL a reagovat tak na problém stárnutí populace a na nízkou úroveň zaměstnanosti starších pracovníků. Agora se zabývala obavami podniků, ale i jednotlivců, vývojem teritoriálních přístupů a orientací národních a evropských politik. Na 16 fórech předkládali podnikatelé a účastníci z různých oblastí své příběhy, osoby odpovědné za národní a evropskou politiku prezentovaly svá hlediska a vedoucí projektů své metody. Mezi ně patřily příběhy z podnikatelské sféry a příběhy starších lidí a subjektů z oblastí zaměstnanosti a vzdělávání. Ve 32 stáncích odborníci předváděli praktické ukázky a nabízeli individuální rady týkající se nejnovějších nástrojů a metod. Aréna hostila plenární zasedání vedené formou talk show, kde byly zpovídány evropské osobnosti. Celá akce měla interaktivní charakter, byla šita na míru, aby splňovala potřeby účastníků.

### **Irsko – setkání s tematikou mainstreamingu**

Tato akce se konala v březnu 2004. Byla pojata v „kabaretním stylu“, kde se u kulatých stolů mohli v přátelské atmosféře setkávat tvůrci politik a RP. Akce se zaměřila na čtyři hlavní oblasti politiky vymezené v průběhu práce tematických sítí.

Všechna RP byla pozvána na přípravné setkání, kde pracovala v politických skupinách – RP byla požádána, aby zvolila jednu ze čtyř oblastí politiky, o níž se bude na akci diskutovat a která jim podle jejich názoru nejlépe vyhovuje. RP musela uvést úspěchy, jichž se jim dosud podařilo dosáhnout při řešení jimi zvolené oblasti politiky a sdělit, jakým způsobem byly tyto úspěchy měřeny.

Každá politická skupina jmenovala tři nebo čtyři zástupce, kteří svým jménem vytvořili na akci společnou prezentaci. Za

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*tímto účelem společně vypracovali pojednání reflektující názory a úspěchy všech projektů v jejich příslušných skupinách. Před uzavřením rozdali tento dokument všem členům skupin, aby od nich získaly jejich připomínky.*

*Kromě toho musela všechna RP vyplnit formulář „Mainstreaming Capture Form“, jehož záměrem bylo poskytnout projektům prostor, kde by RP mohla uvést, co považují za mainstreamingovou hodnotu své práce. RP krátce nastínila své politické priority, záležitosti, které řešila, úspěchy svých projektů, ponaučení pro politiku i praxi, způsob, jakým zajistila mainstreaming těchto poznatků a své dostupné zdroje na podporu přenosu mainstreamingu.*

*NPS publikovala tyto informace v brožuře, která byla v rámci akce distribuována a zároveň byla zpřístupněna na jejích webových stránkách ([www.equal-ci.ie](http://www.equal-ci.ie)). Na samotné akci prezentovala nominovaná RP své společné referáty. Následně se konala dvě paralelní zasedání, jejichž cílem bylo poskytnutí zpětné vazby – nejprve pro tvůrce politik a potom pro RP. Akce se účastnilo více než 135 osob.*



### 7. Příprava mainstreamingu a podporování dobré praxe

Mainstreaming představuje proces, který musí být od samého počátku součástí národní strategie EQUAL v každé zemi a činnosti všech RP. Je to pomalý proces a neuskuteční se ze dne na den.

Zavádění nové myšlenky nebo produktu může vyžadovat změnu politiky nebo praxe, která mohla být již dobře zaběhnutá. Dosáhnout této změny není snadné a navíc se projevuje přirozená nechuť ke změně. Při překonávání překážek a při přesvědčování ostatních o výhodách, které změna přinese, budete potřebovat vytrvalost.

To je navíc komplikováno tím, že vládní ministerstva nejsou vybavena pro přijímání inovací a řešení změn. Obvykle se v jejich rámci nevyskytuje jednotka vyhledávající nová řešení každodenních otázek souvisejících se zaměstnaností a pracovním procesem. Na změnu jako takovou lze pohlížet spíše jako na ohrožení než jako na příležitost. Může pro úředníky znamenat větší časovou náročnost – což pro ně nemusí být přijatelné – a může dokonce znamenat vyšší náklady, přinejmenším v krátkodobém horizontu, a také omezené prostředky.

#### Vytvořte vizi

Jednotka EQUAL ve Spojeném království doporučuje dohodnout se na společné vizi mainstreamingové činnosti.

Pro vertikální mainstreaming stanoví následující vizi:

- RP vypracují důkazy podložená řešení otázek přicházejících z oblasti tvorby politik;
- komunita tvůrců politik bude informována o možnostech

nabízených na základě spolupráce s jednotlivými RP;

- bude existovat velká poptávka po jejich nápadech a poznatcích.

Řídící orgány a NPS mohou využít cvičení uvedená v příloze 2, která jim pomohou rozvíjet jejich mainstreamingovou vizi.

#### Úvahy o změně

„Musíme se stát tou změnou, které chceme dosáhnout“ – Mahátma Gándhí.

Řídící orgány a NPS většinou převádějí mainstreaming do vnějšího světa.

Nicméně může se stát, že bude zapotřebí, aby na změnu připravily své vlastní organizace.

Obvykle ve všech organizacích panuje velká nechuť ke změně. Pochopení procesu změny může být přínosné pro vaši vlastní organizaci a zároveň vám umožní lépe pochopit, jak se můžete stát podporovatelem změn v jiných organizacích.

- Jak vnímá změnu vaše organizace?
- Jak můžete vylepšit proces změny?
- Proč musí dojít ke změně?
- Je možné lidi naučit nebo přivést k tomu, aby si změnu užívali?

Řízení změn je jako přechod z jednoho stavu do druhého. Součástí tohoto pohybu je:

- fáze problému – současný stav, který je třeba opustit;
- formulace cílů – budoucí stav, který se má uskutečnit;

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

- pečlivé plánování – strukturovaný, organizovaný proces, jak přejít z jednoho stavu do druhého.

Existuje celá řada složitých důvodů, proč organizace a jednotlivci kladou změnám odpor:

- není jasně stanoven záměr;
- nedostatek angažovanosti při plánování;
- jsou ignorovány vzorce chování dotyčné skupiny;
- špatná komunikace ohledně změny;
- strach z neúspěchu;
- nadměrná pracovní zátěž;
- vysoké náklady;
- neadekvátní odměna za provedení změny;
- současná situace se jeví jako vyhovující;
- nedostatečná důvěry v iniciátora změny.

V každé organizaci se vyskytují jednotlivci, kteří:

- se změnami sice souhlasí, ale nikdy se neodvážejí je realizovat;
- jsou přesvědčeni o tom, že změna je dobrá pro všechny ostatní, ne však pro ně;
- doufají, že se nové myšlenky vytratí ještě před tím, než na ně bude muset jejich oddělení reagovat;
- argumentují tím, že potřebují více času na prostudování změn;
- chtějí, aby před uskutečněním změny bylo všechno podloženo kalkulacemi nákladů;
- jsou připraveni akceptovat nové myšlenky, pokud je jen přidají k tomu, co tady již existuje;

Na změnu lze také pohlížet jako na problém (jak, co a proč):

- Změna v perspektivě JAK: Jak přimějeme lidi, aby byli otevřenější, aby přebírali větší odpovědnost, aby byli kreativnější?

Jak zařídíme, aby byla tato organizace kreativní?

- Změna v perspektivě CO nebo KTERÝ: O co usilujeme? Které změny je zapotřebí provést? Které ukazatele znamenají úspěch?
- Změna v perspektivě PROČ: Proč máme měnit způsob, jakým věci děláme? Proč děláme to, co děláme? Proč to děláme zrovna tímhle způsobem?

Součástí změny je v podstatě práce se zúčastněnými stranami:

- vytvoření vize, které chceme dosáhnout;
- posouzení současné situace;
- určení předností a nedostatků současného systému ve světle vize – co se osvědčilo, co byste v budoucnosti dělali jinak a proč;
- zaměření se na jednotlivé priority za účelem jejich zlepšení;
- vypracování plánu na řešení těchto priorit a na měření úspěšnosti;
- identifikace překážek a zdrojů;
- pravidelné vyhodnocování programu a v případě potřeby provedení nutných korekcí;
- posouzení nového stavu, přehodnocení vize pomocí zpětné vazby a zahájení nového cyklu.

Níže jsou uvedeny čtyři základní strategie řízení změn. Bude zapotřebí, abyste tyto strategie kombinovali v závislosti na počtu faktorů, jako je míra odporu, časový rámeček, cílová populace atd.

### Strategie řízení změn


Racionální úvaha	→	Lidé jsou racionální bytosti a budou se řídit svým vlastním zájmem – jakmile se jim jednou ukáže. Základem změny je sdělování informací a nabídka motivace.
Převýchova	→	Lidé jsou sociální bytosti a budou zachovávat kulturní normy a hodnoty. Základem změny je nové definování a nové chápání existujících norem a hodnot a rozvíjení vazeb na nové normy a hodnoty.
Donucení	→	Lidé jsou v podstatě poddajní a budou obecně dělat to, co se jim řekne nebo to, k čemu budou donuceni. Základem změny je uplatnění autority a zavedení sankcí.
Přizpůsobení se	→	Lidé se brání prohrám a zmatkům, ale pohotově se přizpůsobí novým okolnostem. Základem změny je vytvoření nové organizace a postupné převádění lidí ze staré organizace do nové.

### 8. Převedení výsledků RP do politických nástrojů – mainstreamingový plán

Vytvoření národního mainstreamingového plánu není pouze administrativním požadavkem. Je to prostředek, pomocí něhož řídicí orgány stanoví kroky, jež je zapotřebí podniknout za účelem mainstreamingu výsledků Iniciativy Společenství EQUAL.

Plán musí být vytvořen a schválen od samého začátku a musí být neustále korigován po celou dobu existence Iniciativy Společenství EQUAL. Co je politickou prioritou dnes, nemusí jí být za několik let.

Plán musí jak z hlediska svého obsahu, tak i použité metody vycházet z poptávky založené na hlubokém pochopení potřeb vymezené skupiny.

 *Při každé akci, kterou podnikáte, si sami sobě položte otázku: Jaký dopad může tento postup mít na politiku a jakým způsobem ji ovlivní?*

Řídicí orgán Iniciativy Společenství EQUAL nese konečnou odpovědnost za stanovení strategie mainstreamingu a za hodnocení výsledků dosažených v rámci Iniciativy Společenství EQUAL, přičemž je propojuje s politikami zaměstnanosti a sociálního začleňování.

Pro vypracování plánu budete muset:

- zařadit mainstreamingovou strategii jako úkol, který je zapotřebí splnit, na samý začátek programu (viz část 1);
- identifikovat politické požadavky ve vaší zemi, pro které může Iniciativa Společenství EQUAL poskytnout řešení (viz část 2);
- co nejdříve identifikovat a zapojit cílovou skupinu, příjemce vašeho

sdělení, zjistit, pod jakými tlaky se nachází, co může potřebovat a co můžete této skupině nabídnout (viz část 3);


- vymezit dobré praxe nebo inovace vycházející z Iniciativy Společenství EQUAL – „sdělení“ (viz část 4);
- podporovat RP při rozvíjení jejich mainstreamingových strategií, a to od samého počátku (viz část 5);
- vypracovat a navrhnout strategie a nástroje, které umožní cílové skupině lépe porozumět zásadnímu sdělení (viz části 6 a 7);
- propojit „výrobce“ inovací a ty, kteří tuto inovaci budou v konečném důsledku přijímat nebo ji šířit (viz části 5 a 6);
- vytvářet vazbu mezi evropskými mainstreamingovými aktivitami za účelem hodnocení, šíření a implementace inovací na základě Iniciativy Společenství EQUAL do politiky a praxe.

Část 7 uvádí některé nástroje, které napomáhají úvahám o změnách, jejichž dosažení mohou požadovat řídicí orgány v rámci svého mainstreamingového plánu.

Klíčovým prvkem vaší mainstreamingové strategie je začlenění úspěšných postupů do národní politiky, včetně Strukturálních fondů a Národních akčních plánů zaměstnanosti a sociálního začleňování. Osoby pověřené navrhováním a implementací těchto politik ve vaší zemi musí být pravidelně informovány o výsledcích Iniciativy Společenství EQUAL. Minimálně jednou za rok by měly řídicí orgány uspořádat národní

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

společná fóra, kde by se setkávali členové monitorovacích výborů programu Strukturálních fondů, zejména Cíle 3, se členy monitorovacího výboru Iniciativy Společenství EQUAL.

 Správně zaměřená a jasně formulovaná strategie má větší šanci na úspěch a nedochází v jejím rámci k plýtvání s prostředky. Proto plánování strategie věnujte dostatek času.


### **Zajistěte správné načasování**

Nezapomeňte, že správné načasování je základním předpokladem efektivního mainstreamingu. Mainstreaming musí být ve hře od samého počátku a musí být průběžně implementován, aby se mohly využívat mainstreamingové příležitosti v okamžiku, kdy se objeví.

Máte-li účinný plán, mohou řídicí orgány maximalizovat současnou nebo budoucí politickou důležitost, jakmile se například dozvíte:

- kdy budou dokončeny důležité produkty. Potom můžete propojit mainstreamingové akce s daty, kdy budou tyto produkty zpřístupněny;
- kdy budou tvůrci politik považovat za nejužitečnější seznámit se s produkty a výsledky RP;

- které mezníky/příležitosti můžete využít pro rozšíření zásadních informací.

 Využijete příležitosti, jakmile se objeví. Informační toky spusťte od samého počátku. Nečekejte s navazováním vztahů s tvůrci politik do doby, až RP dokončí svou práci. Mělo by se jednat o průběžný proces.

Snažte se zpřístupnit své výsledky ještě před předáním strategických zpráv a diskusí nad nimi. Zaříd'te, aby příslušná RP dostala prostor na významných konferencích, výstavách a akcích.

Mějte na paměti, že RP budou potřebovat podporu, aby začala uvažovat o mainstreamingu od samého zahájení svého projektu. Zejména ze začátku se budou soustřeďovat na implementaci svých projektů, a nikoliv na to, jak šířit eventuální výsledky pomocí mainstreamingu.

Francie a Španělsko nabízejí dva příklady, jak zapracovat mainstreaming do všech stádií Iniciativy Společenství EQUAL.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### Francie






<p><b>Akce 1</b> Zahájení</p>	<p>Mainstreaming znamená předávání informací, mobilizaci partnerů a komunikaci s nimi. K tomu se využívají následující prostředky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• webové stránky;</li> <li>• články v tisku a letáky;</li> <li>• audiovizuální materiály;</li> <li>• informační semináře;</li> <li>• setkání s RP zaměřená na mainstreaming.</li> </ul> <p>Mobilizace státních institucí na národní a regionální úrovni, potenciálních subjektů podílejících se na spolufinancování, relevantních sítí, sociálních partnerů a dalších významných subjektů, které by mohly mít zájem o výsledky Iniciativy Společenství EQUAL.</p>
<p><b>Akce 2</b> Implementace projektu</p>	<p>Mainstreaming znamená definici osvědčených postupů, jejich využití a je „pamětí“ celého programu. K tomu se využívají následující prostředky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvoření národních sítí;</li> <li>• účast v evropských tematických sítích;</li> <li>• zaostření na projekty Iniciativy Společenství EQUAL prostřednictvím celé řady publikací, informačních briefingů, článků a dalších informačních materiálů a integrace projektů Iniciativy Společenství EQUAL do národních vládou vedených kampaní Evropského sociálního fondu (ESF);</li> </ul> <p>Za účelem podpory mainstreamingu od samého začátku se francouzský monitorovací výbor rozhodl přidělit prioritu dvěma tématům, která přesně zapadají do politických priorit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• řízení věkové struktury;</li> <li>• sladění pomocí time managementu.</li> </ul>
<p><b>Akce 3</b> Šíření</p>	<p>Publikování výsledků, podpora strategických partnerství s významnými organizacemi nacházejícími se mimo Iniciativu Společenství EQUAL a zvyšování informovanosti tvůrců politik, osob s rozhodovací pravomocí a tisku.</p> <p>Tyto činnosti se realizují prostřednictvím publikací založených na práci tematických sítí, cílených akcí, audiovizuálních materiálů, svědeckých zpráv, prostřednictvím organizování výměn mezi RP a sociálními partnery a zástupci významných veřejných oborů, a prostřednictvím prezentace dosažených dobrých praxí ředitelům společností, manažerům nevládních organizací atd.</p>

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### Španělsko

<p><b>Akce 1</b> Zahájení</p>	<p>Mainstreaming znamená:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• výběr projektů, které mají nejlepší mainstreamingový potenciál jak z hlediska složení RP, tak z hlediska toho, do jaké míry jejich inovace korespondují s potřebami politiky;</li> <li>• zvýšení kapacity každého projektu úpravou a zlepšením jejich plánu práce;</li> <li>• požadovat od každého RP od samého začátku vypracování podrobného mainstreamingového plánu;</li> <li>• požadavek, aby tento plán identifikoval a zaangažoval tvůrce politiky a ostatní potenciální „koncové uživatele“ jejich inovací;</li> <li>• požadovat od partnerů RP, kteří jsou „koncovými uživateli“, včetně státních orgánů, aby se písemně zavázali, že se pokusí začlenit výsledky projektu, které jsou relevantní z hlediska jejich strategie nebo sektoru a které byly úspěšně vyzkoušeny. To se rovná příslibu vše pečlivě vyslechnout a zvážit.</li> <li>• požadovat od všech RP jmenování osoby odpovědné za implementaci mainstreamingových postupů.</li> </ul>
<p><b>Akce 2 &amp; 3</b> Implementace a šíření projektu</p>	<p>Mainstreaming znamená:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• řídicí orgán monitoruje, zda všechna rozvojová partnerství splnila své sliby uvedené v mainstreamingovém plánu;</li> <li>• NPS nabídla RP pomoc s mainstreamingem;</li> <li>• zajištění toho, aby byly relevantní inovace, ponaučení a dobrá praxe šířeny a začleňovány do politiky a praxe prostřednictvím národních tematických sítí;</li> <li>• financování projektů v rámci Akce 3 za účelem šíření a mainstreamingu postupů dobré praxe, které jsou nejvýznamnější z hlediska rozvoje politiky.</li> </ul>

### Přísady do mainstreamingu

<p> vytipujte si správné lidi v politické oblasti;</p> <p> vyberte správná RP;</p> <p> využijte správnou příležitost;</p>	<p> vytvořte si vazby;</p> <p> všechny přísady řádně promíchejte.</p>
--	---

Národní mainstreamingové plány musí brát v úvahu následující:

<p>Na jaké politické priority se zaměřujete?</p>	<p>➔ Identifikujte mezery v politice a stanovte si své priority. Popište způsob, jakým hodláte držet krok s vývojem politiky.</p>
--	---

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Jak to bude dál?	→ Popište různá stádia svého mainstreamingového procesu, vaše výstupy a produkty. Mezi ně mohou patřit zprávy, publikace a briefingy, příručky a nástroje, osobní kontakty, neformální akce, elektronická komunikace, audiovizuální materiál a veřejné události organizované v širším měřítku.
Kdo bude vaším cílem?	→ Identifikujte cílovou skupinu/cílové skupiny a potenciální přínos pro tyto skupiny. Nezapomeňte, že v této souvislosti mohou být pro vás velice důležité tematické sítě.
Jak se na ně zaměříte a jakým způsobem je zainteresujete?	→ Specifikujte, jak hodláte oslovit a zapojit každou z cílových skupin, které jste si stanovili.
Kdo to udělá?	→ Při implementaci svého mainstreamingového plánu přiřadte všem hlavním zúčastněným konkrétní úkoly.
Do kdy?	→ Popište časové rozvržení a frekvenci.
Komunikujte	→ Popište, kdo by měl co vědět. Svě sdělení přizpůsobte podle jednotlivých cílových skupin tak, aby bylo relevantní.
Monitorujte strategii a vyhodnoťte ji	→ Vaše strategie nemůže být statická. Vysvětlete, jakým způsobem budete monitorovat své mainstreamingové aktivity, abyste viděli, jak působí.



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### **Monitorování a hodnocení národního mainstreamingového plánu**

Mainstreamingový plán a časový harmonogram jeho implementace vyžadují stálé sledování, aby se zjistilo, zda jsou z hlediska politiky i nadále relevantní.

Základní ingrediencí je vytvoření stálého monitorovacího procesu, aby se projevily klady a zápory, což vám umožní provést potřebné změny.

Obecně se doporučuje netříštit úsilí a nerealizovat mainstreaming na příliš mnoha úrovních a s příliš mnoha cílovými skupinami. Je zde nebezpečí, že budete v mainstreamingu příliš povrchní. Současně je zapotřebí využít co nejvíce možností, které se objeví.

V červenci 2000 publikovala Evropská komise pokyny pro monitorování a hodnocení Iniciativy Společenství EQUAL, jež obsahují obecný rámec a platí pro celé programové období.

Jako minimum uvádějí:

- Jaké mechanismy byly vytvořeny pro identifikaci dobrých praxí na národní úrovni? Jakým způsobem bylo provedeno srovnávací měření výkonu?
- Jak účinné jsou mechanismy vytvořené za účelem určení faktorů způsobujících nerovnost a diskriminaci? Jakým způsobem vedla tato identifikace a hodnocení faktorů k osvědčeným postupům?
- Jaké informace byly poskytnuty a jakým způsobem? Bylo šíření dobrých praxí prováděno systematicky?
- Umožnily tematické sítě účast všem relevantním partnerům zapojeným do RP? Zapojily i partnery stojící mimo Iniciativu Společenství EQUAL? Do jaké míry je zapotřebí brát v úvahu

politické potřeby na místní, regionální a státní úrovni?

- Jaké mechanismy byly zavedeny za účelem mainstreamingu poznatků z Iniciativy Společenství EQUAL do programů ESF na národní úrovni a na nižších úrovních? Jak jsou účinné?
- Do jaké míry byly využity poznatky a dobré praxe z Iniciativy Společenství EQUAL při tvorbě a implementaci Národních akčních plánů zaměstnanosti a sociálního začleňování?

Středem pozornosti v rámci Iniciativy Společenství EQUAL je vymezení faktorů, které se podílejí na úspěchu (nebo neúspěchu) inovací, mainstreaming výsledků a jejich udržitelnost. Neustále probíhající hodnocení umožní rozšíření poznatků mezi všechny zúčastněné a přispěje k vytváření kapacity, včetně vytváření v rámci veřejného sektoru.

Monitorování poskytuje odpověď na otázku, co se vlastně stalo – postup, úspěch a varování před problémy a nedostatečným výkonem.

Hodnocení nám poskytuje informace o tom, zda program přinesl nějakou změnu a jakou, hodnocením významu činností a výsledků, jejich účinnosti, působivosti a dopadu.

I v případě, že se hodnocení neúčastní žádný nezávislý subjekt, podporuje Iniciativa Společenství EQUAL stále vlastní monitorování a vyhodnocování.

Hlavní otázky monitorování a mainstreamingových aktivit:

- Byly aktivity v oblasti šíření a mainstreamingu efektivní z hlediska oslovení a ovlivňování hlavních politických aktérů?
- Vedly nebo povedou k lepšímu uspořádání politiky?

### Příloha 1: Analytická tabulka Portugalska pro hodnocení kvality produktů Iniciativy Společenství EQUAL

Identifikace projektu nebo tematické sítě

Identifikace produktu(ů)

V návaznosti na prezentaci/demonstraci/ukázkou produktů proveďte hodnocení standardu jejich kvality podle níže uvedených kritérií. Přiřazujte bodové hodnocení od 1 do 4 (1 v případě nízkého nebo nedostatečného standardu, 4 v případě velmi vysokého nebo velmi dobrého standardu).

Závažnost (váha)	Kritéria kvality	1	2	3	4	Důkaz/odůvodnění (identifikujte prvky důkazu opodstatňující přítomnost jednotlivých kritérií)
Kritéria první úrovně	<b>Inovace</b> (podíl nových a typických prvků v produktech; co tyto produkty odlišuje od ostatních produktů s podobnými vlastnostmi a účely; přidaná hodnota ve srovnání s konvenčními řešeními)					
	<b>Zapojení cílových skupin (empowerment)</b> (do jaké míry byli cílové skupiny a koncoví uživatelé zapojeni do tvorby produktu a do jaké míry zlepšil užívání produktu integraci cílové skupiny a zapojení této skupiny do souvisejících organizačních a sociálních kontextů)					
	<b>Vhodnost</b> (z hlediska kulturní, sociální a profesní zkušenosti cílových skupin a koncových uživatelů a do jaké míry řeší produkt jejich potřeby ohledně vzdělávání)					
	<b>Užitečnost</b> (přínosy a hodnota vnímané cílovými skupinami a koncovými uživateli, které lze prokázat v souvislosti s uznáváním kvalifikace, sociálních hodnot a nebo osobní autonomie; musí být zmíněny kvantitativní ukazatele, zejména konkurenční výhody nebo jiné zisky v případě podniků)					

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

	<b>Dostupnost</b> (přístupnost produktu cílovým skupinám a koncovým uživatelům a jejich obeznámenost s prostředky distribuce/využívání a financování produktu, zejména pokud jde o gramotnost a požadované technologie)					
	Přenositelnost (snadnost a rychlost přenosu a aplikace produktů)					

Závažnost (váha)	Kritéria kvality	1	2	3	4	Důkaz/odůvodnění (identifikujte prvky důkazu opodstatňující přítomnost jednotlivých kritérií)
Kritéria druhé úrovně	<p><b>Rovné příležitosti</b> (v jakém rozsahu je aktivně a pozitivně prosazován princip rovných příležitostí mužů a žen)</p> <p><b>Odpovědnost</b> (v jaké míře produkty upevňují soudržnost, zvyšují podíl odpovědnost u cílové skupiny a zvyšují sociální uvědomění organizací)</p> <p><b>Univerzálnost</b> (v jaké míře se mohou produkty aplikovat/použít v různých kontextech a u různých cílových skupin; tento požadavek může být také měřen pomocí potenciálu obecné použitelnosti daného produktu)</p> <p><b>Modifikovatelnost</b> (do jaké míry mohou být produkty organizovány v malých flexibilních jednotkách, jejichž obsah a zdroje lze dle potřeby snadno aktualizovat, měnit a obnovovat)</p> <p><b>Autonomie</b> (snadnost a míra nezávislosti pro uživatele, pokud jde o využívání a užívání obsahů a materiálů za účelem aplikace produktů)</p>					

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

*Počet bodů:* \_\_\_\_\_

Silné stránky projektu	Slabiny projektu

**Navrhovaná zlepšení a doporučení** (obsahová kvalita, stupeň inovace, pedagogická hodnota a užitečnost v kontextu života nebo práce)

---

**Závěry týkající se validace (ověření), přenosu a aplikace produktů**

---

**Analýza provedena z hlediska:**

---

autorů/tvůrců

kolegů z jiných RP

externích odborníků

Místo, datum a podpis/identifikace osoby odpovídající za ověřovací relaci

### Příloha 2: Cvičení – vytvoření vize mainstreamingu

Následující metodu lze využít jako jeden z nástrojů pro vytvoření vize mainstreamingu, jejího přenos do reálných kroků a určení jejích limitů a omezení.

<p><b>Krok 1</b> Odpovídejte na následující otázky z pozice „možné je úplně všechno“. Není zapotřebí rozhodovat o tom, zda je váš cíl reálný nebo brát v úvahu omezení.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Co plánujete udělat (váš cíl)?</li><li>• Proč to chcete udělat?</li><li>• Jaké budou přínosy?</li><li>• Jak poznáte, že jste přínosů dosáhli?</li><li>• Kdy očekáváte, že jich dosáhnete?</li><li>• Kam si přejete, aby vás v budoucnosti tato myšlenka přivedla?</li></ul>
<p><b>Krok 2</b> Odpovídejte na následující otázky z pozice „jako by scénář uvedený v kroku 1 byl realizovatelný“. Omezení opět neberte v úvahu.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaký je celkový časový rámec pro dosažení vašeho cíle?</li><li>• Kdo se na jeho dosažení bude podílet (určete odpovědnost a zajistěte si závaznou účast lidí, kteří budou plán realizovat)?</li><li>• Jakým způsobem budete tuto myšlenku realizovat?</li><li>• Jaký bude váš první krok?</li><li>• Jaký bude váš druhý krok?</li><li>• Jaký bude váš třetí krok?</li><li>• Co bude vaší stálou zpětnou vazbou, která vás nasměruje k cíli nebo naopak od něj odradí?</li><li>• Jak zjistíte, že jste již dosáhli cíle?</li></ul>

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

<p><b>Krok 3</b> Odpovídejte na následující otázky z pozice „co když nastane problém“.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kdo ovlivní tuto novou myšlenku a kdo zaručí nebo naruší její účinnost?</li><li>• Jaké jsou potřeby nejvíce zasažené skupiny?</li><li>• Proč by mohl někdo protestovat proti tomuto plánu nebo proti této myšlence?</li><li>• Jaká pozitiva jsou spojena se stávajícím řešením?</li><li>• Jakým způsobem je můžete zachovat při implementaci nové myšlenky?</li><li>• Kdy a kde byste nechtěli tuto novou myšlenku implementovat?</li><li>• Co v současné době v plánu chybí nebo je zapotřebí?</li></ul>
<p><b>Krok 4</b> Uzavření okruhu</p> <p>Tyto tři otázky můžete položit několikrát, dokud nebudete spokojeni s výsledky. Pokud budete postupovat tímto způsobem, obvykle nastane situace, kdy se původní cíl rozdělí do několika uskutečnitelných kroků.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jakým způsobem můžete určit možná řešení, která by vám umožnila doplnit to, co v plánu chybí nebo je zapotřebí?</li><li>• Jak byste to mohli provést?</li><li>• Co dalšího v současné době v plánu chybí nebo je zapotřebí?</li></ul>

### **Příloha 3: Validace dobré praxe za účelem přenosu inovací do politiky a praxe<sup>6</sup>**

#### **I. Obecné cíle**

Iniciativa Společenství EQUAL představuje vzdělávací platformu pro hledání nových způsobů, jak dosáhnout politických cílů Evropské strategie zaměstnanosti a Procesu sociálního začleňování (a antidiskriminace).

Přínos Iniciativy Společenství EQUAL do těchto procesů spočívá v předložení důkazů dobrých praxí pro tyto inovativní přístupy, přičemž se klade důraz na aktivní spolupráci mezi členskými státy, což zaručuje, že jsou po celé Evropě přijímány a sdíleny ty nejlepší výsledky.

Obecným cílem Iniciativy Společenství EQUAL je stanovit nové způsoby boje s diskriminací a nerovnostmi v oblasti zaměstnanosti u osob, které se střetávají s diskriminací či nerovným zacházením přímo v zaměstnání nebo při hledání zaměstnání, a převést vytvořené a vyzkoušené dobré praxe do politiky<sup>7</sup> a praxe. V kontextu Iniciativy Společenství EQUAL by mohly být inovace zavedeny do kteréhokoliv stádia cyklu nebo procesu politiky, zejména: stanovení potřeb; definice a formulace politiky; implementace politiky (aktivity, management, zapojení uživatelů, zdroje, překážky řešení problémů); monitorování a vyhodnocování.

#### **II. Zkušenosti získané mimo rámec Iniciativy Společenství EQUAL**

Odborníci Komise vypracovali srovnávací hodnocení prezentací dobrých praxí v celé řadě oblastí politiky. Na základě přehledu vyšlo najevo, že:

- Úspěch závisí na správném načasování veřejných diskusí, které získaly pozornost cílové skupiny, protože se v jejich rámci řešily záležitosti, které jsou součástí politické agendy a pro něž bylo možno demonstrovat nová řešení a důvody jejich úspěšnosti.
- Klíčem k úspěchu je prezentace: dobře formulované klíčové body, podložené (aktuálními) případovými studii a hodnotícími důkazy musí být zkombinovány s individuálními zprávami lidí, kteří testovali nebo hodnotili nové metody, a s kontaktem na tyto osoby. Komunikace a prezentace musí nastolit ovzduší důvěry mezi vedoucími pracovníky s rozhodovací pravomocí, pokud jde o výhody uplatňování nebo integrace nových postupů.

Analýza zároveň upozornila na to, že úspěšný přenos dobrých praxí vyžaduje více než zveřejnění databází a případových studií na webových stránkách. Skutečně se zdá, že koncepce pouhého přenosu lineárního řetězce, v němž myšlenky budou zdrojem informací pro experimenty a úspěšné výsledky budou představovat informační vstupy pro tvorbu politik, pokud budou prezentovány veřejnosti správným způsobem, nefunguje příliš efektivně.

<sup>6</sup> Následující text je zkrácenou verzí referátu Komise předloženého řídicím orgánům EQUAL dne 17/2/2004 a nazvaného: „Identifying, validating, dissemination and transferring good practice at EU level to inform policy (HoM 04/019)“

<sup>7</sup> V kontextu Iniciativy Společenství EQUAL politika obvykle zahrnuje: prohlášení o hodnotných politických záměrech, stanovení konkrétních cílů sloužících k měření postupu (včetně měření na národní nebo nadnárodní úrovni), alokace prostředků, předpisy a legislativa, struktura programu, kritéria pro podobu/výběr projektu z důvodu plánů finanční podpory atd.

## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

### III. Rámec pro hodnocení dobré praxe na úrovni EU

Ve světle těchto zkušeností vznikl návrh, aby pro efektivní využití a přenos dobrých praxí vypracovaných a vyzkoušených v rámci Iniciativy Společenství EQUAL byly použity následující čtyři stavební kameny:

#### □ Členské státy definují (slibné) dobré praxe

Členské státy v rámci svého národního mainstreamingového úsilí definují dobré praxe takto:

- neustálé prověřování výsledků
  - rozvojových partnerství;
  - mezinárodních partnerství;
  - národních tematických sítí (NTS, sítí tvořených RP nebo sítí ad hoc);
- zaměření na tři typy osvědčených postupů:
  - komplexní činnost, která se může zopakovat;
  - základní principy tvořící základ této praxe a u nichž lze prokázat, co funguje (a co ne), a podat vysvětlení, jak to funguje a proč tomu tak je;
  - politika nebo mechanismus realizace, podložené důkazem o tom, co se osvědčilo, a které lze ilustrovat pomocí příkladů jejich výhod. V případě nových oblastí politiky mohou předložené příklady povýšit danou záležitost do kategorie politické agendy;
  - použití následujících kritérií pro hodnocení:
    - prokazatelná výhodnost srovnání s existující praxí v oblasti boje proti diskriminaci a nerovného přístupu v zaměstnání;
    - důkaz daného příkladu (pokud možno

kvantifikovatelný a s uvedením

„důvěryhodných příznivců“, jimž lze předkládat inovativní řešení);

- možnost přenos dobrých praxí a jejich použití jinými aktéry, v jiných regionech, v jiném kontextu a důkaz o tom, že je lze aplikovat v širším měřítku;
- důkaz o tom, jak inovace může být/bude udržitelným způsobem začleněna do systémů realizace mainstreamingové politiky.

#### □ Předložení důkazu o (slibných) dobrých praxích

Členské státy:

- neustále doplňují (slibné) definované dobré praxe do společné sbírky slabných dobrých praxí v rámci Iniciativy Společenství EQUAL,
- měly by zpřístupnit data a informace, které jsou zapotřebí pro validaci předložených případů, a
- aktualizovat informace o nových výsledcích, pokud vznikají, nebo pokud to je zapotřebí pro validaci na úrovni EU.

#### □ Syntéza (slibných) dobrých praxí do politických argumentů

Svůj zájem o výsledky Iniciativy Společenství EQUAL vyjádřily dvě cílové skupiny: praktici a tvůrci politik a další subjekty činné v politice (zprostředkovatelé politických řešení, političtí poradci, realizační orgány). Aby výsledky ověřování relevantních dobrých praxí na evropské úrovni upoutaly pozornost tvůrců politik a dalších subjektů činných v politice, musí být prezentovány formou politických sdělení, která jsou jasná, správně formulovaná a mají návaznost na politickou agendu. Konference o mainstreamingu v rámci Iniciativy



## Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem

Společenství EQUAL (EQUAL Mainstreaming Conference), která se konala ve Varšavě, poskytla příležitost na úrovni EU zviditelnit tato klíčová politická sdělení podložená ověřenými důkazy osvědčených postupů.

### □ **Ověření politické relevance a důkazu na úrovni EU**

Obecný proces ověřování na úrovni EU zahrnuje dva vzájemně se doplňující okruhy zpětné vazby:

- **Zaprvé – „okruh důkazu správnosti dobrých praxí (osvědčených postupů)“**, v němž se ověřuje důkaz komparativní výhodnosti perspektivních dobrých praxí pomocí následujících obecných kritérií:

- Analýza důkazu výhodnosti dobrých praxí získaných při řešení diskriminace a nerovného přístupu v zaměstnání (součástí může být i existence „důvěryhodných šampiónů“, kteří mohou prezentovat inovační řešení);
- názory účastníků/uživatelů byly začleněny do hodnocení dobrých praxí již na úrovni členských států;
- transparentnost výsledků a přístup k relevantním informacím dokládajícím daný případ (pokud je obtížné takový důkaz najít, lze za přesvědčivý argument považovat vlastní logiku koncepce);
- tyto dobré praxe lze v široké míře převádět a mohou je používat jiní účastníci, v jiných regionech, v jiných souvislostech a v širším měřítku;
- doložit způsob, jak lze inovace udržitelným způsobem začlenit do systémů realizace mainstreamingové politiky.

- **Zadruhé – „okruh relevance z politického hlediska“** – zde tvůrci politik a hlavní účastníci na úrovni EU hodnotí zásadní problém, navrhované řešení a předložené politické argumenty podle následujících obecných kritérií:

- návaznost na politickou agendu na úrovni EU nebo ve více členských státech se hodnotí porovnáním s politickou agendou tvůrců politiky EU a hlavních účastníků na evropské úrovni, a objevujících se politických příležitostí;
- konkrétní význam dobrých praxí pro tematické zaměření nebo politický argument, který má podpořit;
- přidaná hodnota do politické diskuse, zejména předložením přesvědčujícího důkazu (je-li to možné, kvantitativního) pro politickou argumentaci;
- řešení mezer v politice, nové politické cíle nebo problémy zasahující napříč zavedenými oblastmi odpovědnosti a politiky.

## **Jak prosadit změnu – praktický průvodce mainstreamingem**

European Commission

Making change possible – A practical  
guide to mainstreaming

Luxembourg: Office for Official  
Publications of the European Communities

2005 – 54 pp. – 21 x 29.7 cm

ISBN 92-79-00416-6

Překlad do českého jazyka byl  
spolufinancován z Evropského sociálního  
fondu a státního rozpočtu ČR