



EFS
Europejski Fundusz Społeczny

EQUAL

Inicjatywa Wspólnotowa
EQUAL

Urzeczywistnianie zmian
Mainstreaming w praktyce





Inicjatywa Wspólnotowa
EQUAL

EQUAL **Urzeczywistnianie zmian**

Mainstreaming w praktyce

Zatrudnienie i sprawy społeczne
Zatrudnienie i Europejski Fundusz Społeczny
Komisja Europejska

Dyrekcja Generalna do spraw Zatrudnienia,
Spraw Społecznych i Równych Szans
Jednostka B4



Treść niniejszej publikacji nie musi być w pełni zgodna z opinią lub stanowiskiem Komisji Europejskiej lub Dyrekcji Generalnej do spraw Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans.

Jeżeli są Państwo zainteresowani otrzymywaniem elektronicznego biuletynu „ESmail” od Dyrekcji Generalnej do spraw Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans przy Komisji Europejskiej, prosimy o przesłanie wiadomości na adres internetowy empl-esmail@cec.eu.int. Biuletyn wydawany jest okresowo w językach angielskim, francuskim i niemieckim.

**Europe Direct jest usługą umożliwiającą uzyskanie odpowiedzi
na pytania dotyczące Unii Europejskiej**

**Bezpłatna infolinia (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* W przypadku niektórych operatorów telefonii komórkowej dostęp do numerów 00 800 jest niemożliwy lub naliczane są opłaty za połączenia.

Wiele dodatkowych informacji dotyczących Unii Europejskiej dostępnych jest w Internecie.
Dostęp do nich można uzyskać poprzez europejski serwer internetowy (<http://europa.eu.int>).

Wydawca:

Fundacja „Fundusz Współpracy”, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr
ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

Skład:

Bizarre Sp. z o.o.

Spis treści

Wprowadzenie	4
Dla kogo przeznaczony jest <i>Przewodnik</i>	5
Współpraca	6
Seminarium szkoleniowe na temat mainstreamingu	6
Jak korzystać z <i>Przewodnika</i>	7
1. Mainstreaming i EQUAL – założenia	8
Znaczenie terminu mainstreaming	8
Dlaczego należy stosować mainstreaming	10
Jak stosować mainstreaming	11
Główni odbiorcy	12
Podział odpowiedzialności	13
Realizm w działaniu	13
Proces mainstreamingu – podsumowanie	14
Co należy, a czego nie należy stosować w mainstreamingu	15
2. Identyfikowanie dziedzin priorytetowych	17
Właściwe rozplanowanie w czasie	19
Tworzenie i zaspokajanie popytu	20
Zachowanie równowagi	21
Ćwiczenie – zidentyfikowanie dziedzin priorytetowych	22
3. Identyfikowanie i zaangażowanie odbiorców	23
Znaczenie kontaktów osobistych	23
Zaangażowanie odbiorców docelowych	24
Zsynchronizowanie działań	25
Angażowanie odbiorców docelowych poprzez PRR	26
Ćwiczenie – zidentyfikowanie odbiorców docelowych	28
4. Identyfikowanie dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych – przesłanie	29
Poziomy dobrej praktyki	29
Model dobrej praktyki	30
Definicja innowacji	31
Innowacja w Programie EQUAL	32
Ułatwianie realizacji dobrej praktyki	33
Identyfikowanie dobrej praktyki	34
Walidowanie rezultatów	38
Walidowanie produktów EQUAL	39
5. Wykorzystanie zasobów Programu EQUAL w procesie mainstreamingu	41
Krajowe Sieci Tematyczne – kluczowy instrument mainstreamingu	41
Wybór tematów dla Sieci	43
Wybór członków Sieci	44
Budowanie wzajemnych relacji	47
Kupowanie czasu ekspertów	47
Wsparcie	48
Funkcjonowanie Sieci	49
Sieci regionalne i sektorowe	51
Krajowe i regionalne grupy do spraw mainstreamingu	51
Działanie 3. Finansowanie innowacyjnych rozwiązań włączanych do głównego nurtu polityki	52
6. Lobbying	55
Jak lobbować	55
Przekaz	58
Jak dotrzeć do mediów	58
Imprezy specjalne	60
7. Planowanie procesu mainstreamingu oraz wykorzystania dobrych praktyk	63
Tworzenie wizji	63
Reagowanie na zmiany	64
8. Przekształcenie rezultatów w instrumenty polityczne – strategia mainstreamingu	66
Właściwe rozplanowanie w czasie	67
Elementy mainstreamingu	69
Monitorowanie i ocena krajowej strategii mainstreamingu	70
Załącznik 1. Formularz analizy jakościowej produktów EQUAL stosowany w Portugalii	72
Załącznik 2. Ćwiczenie – planowanie mainstreamingu	74
Załącznik 3. Walidowanie dobrej praktyki w zakresie polityki informacyjnej	75

Wprowadzenie

Program EQUAL wspiera działania mające na celu opracowanie innowacyjnych rozwiązań problemów zgłaszanych przez państwa członkowskie w związku z Narodowymi Planami Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej.

Zwiększanie liczby miejsc pracy i zagwarantowanie dostępu do nich stanowi element strategii Unii Europejskiej. Częścią tej strategii jest również zwalczanie dyskryminacji ze względu na płeć, pochodzenie rasowe bądź etniczne, religię czy też przekonania, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną.

EQUAL różni się od innych programów Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), które są nastawione na prowadzenie konkretnych działań, koncentruje się bowiem na testowaniu innowacyjnych rozwiązań, metod i pomysłów, które mają prowadzić do stworzenia nowych sposobów zwalczania dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.

EQUAL dostarcza przykładów dobrych praktyk wykorzystania takich innowacyjnych rozwiązań i kładzie duży nacisk na współpracę między państwami członkowskimi, by zapewnić upowszechnianie najlepszych osiągnięć i ich wdrażanie w całej Europie.

Podstawowe elementy Programu EQUAL obejmują:

- wyłonienie zagadnień kluczowych, które w wyniku współpracy ponadnarodowej grup państw członkowskich mogą korzystnie wpłynąć na poprawę realizacji polityki zatrudnienia w poszczególnych krajach;
- zaangażowanie kluczowych interesariuszy (np. władz publicznych, organizacji pozarządowych, partnerów biznesowych oraz społecznych) w rozwijanie wspólnych strategii oraz wypracowywanie rozwiązań problemów dyskryminacji i wykluczenia społecznego, poprzez tworzenie Partnerstw na rzecz Rozwoju (PRR);
- stymulowanie innowacyjnych rozwiązań i reform poprzez rozwijanie oraz testowanie nowych pomysłów;
- wymiana oraz upowszechnianie dobrych praktyk i doświadczeń zarówno na poziomie krajowym, jak i w ramach współpracy ponadnarodowej;
- upowszechnianie oraz włączanie innowacyjnych rozwiązań do głównego nurtu polityki i praktyki (czyli mainstreaming);
- promowanie polityki równości płci jako instrumentu zarządzania, co w efekcie ma doprowadzić do sytuacji, w której równy status kobiet i mężczyzn będzie stanowić integralną część całokształtu polityki oraz praktyki.

Istotną rolę w zwiększaniu oddziaływania Programu EQUAL odgrywają Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia. Do nich też należy zadanie budowania współpracy między Partnerstwami a instytucjami na szczeblu politycznym.

Dla kogo przeznaczony jest Przewodnik

Niniejszy *Przewodnik* ma wspierać działania Instytucji Zarządzających oraz Krajowych Struktur Wsparcia. Zostały w nim przedstawione następujące główne działania, które umożliwiają sprawniejsze włączanie innowacyjnych rozwiązań, przetestowanych w ramach Programu EQUAL, do polityki i praktyki:

- określenie, które z priorytetów politycznych są zbieżne z założeniami Programu EQUAL (rozdział 2);
- zidentyfikowanie i zaangażowanie kluczowych instytucji oraz osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki (rozdział 3);
- zidentyfikowanie innowacyjnych rozwiązań (rozdział 4);
- zidentyfikowanie dobrych praktyk (rozdział 4);
- mobilizowanie zasobów w celu transferu rezultatów Programu EQUAL (rozdział 5);
- tworzenie Sieci Tematycznych i wspieranie ich działań (rozdział 5);
- wymiana informacji na szerszym forum (rozdział 6);
- przekształcanie rezultatów i rozwiązań wypracowanych przez Partnerstwa w instrumenty polityki.

Możliwości wprowadzenia zmian przez pojedyncze PRR na poziomie krajowym czy też europejskim są ograniczone i na ogół zmiany te będą wprowadzane na poziomie lokalnym lub regionalnym.

Z tego względu istotne jest, aby Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia jak najwcześniej określiły przesłania, odbiorców oraz metody włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki.

Chociaż niniejszy *Przewodnik* ma stanowić odniesienie dla Instytucji Zarządzających oraz Krajowych Struktur Wsparcia Programu EQUAL, może jednak okazać się również przydatny we włączaniu do polityki i praktyki rezultatów wypracowanych w ramach innych programów.

Warunkiem efektywnego włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki jest skoordynowanie popytu i podaży.

Współpraca

Pracami nad przygotowaniem *Przewodnika* kierował Zespół ds. Mainstreamingu, którego członkowie pochodzą z Grecji, Francji, Irlandii, Portugalii, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii. Autorką podręcznika jest Rebecca Franceskides.

Swój kształt *Przewodnik* zawdzięcza informacjom pochodzącym z 15 starych państw członkowskich. Dzięki wywiadom telefonicznym uzyskano ogromną ilość przydatnych informacji. Okazało się, że Sieci Tematyczne odgrywały kluczową rolę w procesie mainstreamingu. Dzięki nim możliwe było właściwe określenie problemów oraz możliwości ich rozwiązań, a także wymiana doświadczeń i wpływanie na politykę.

Seminarium szkoleniowe na temat mainstreamingu

Pozostałe informacje uzyskano od uczestników seminarium szkoleniowego na temat włączania wyników Programu EQUAL do głównego nurtu polityki, które odbyło się w Dublinie w kwietniu 2005 r. Organizatorem seminarium była Komisja Europejska, a gospodarzem – Irlandzka Instytucja Zarządzająca EFS.

Otwierając seminarium, William Parnell, przewodniczący Irlandzkiej Instytucji Zarządzającej EFS, podkreślił, że włączanie efektów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki wymaga czasu i wysiłku. Dodał także, iż: „Nie musi to oznaczać rewolucyjnych zmian. Program EQUAL odnosi sukcesy przede wszystkim na poziomie lokalnym albo we wprowadzaniu stopniowych zmian metodą «małych kroków»”.

Instytucje Zarządzające powinny już na początku upewnić się, czy plany włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki są gotowe i czy ich realizacja nie jest odkładana na sam koniec – zalecił Tommy Murray, krajowy koordynator Programu EQUAL w Irlandii.

Gerhard Braeunling z departamentu Komisji Europejskiej zajmującego się Programem EQUAL stwierdził na wstępie, że zadaniem tego Programu jest zmiana postaw, procesów, produktów i sposobów działania: „Zmiany wywoływane są przez pokazanie, że coś może być zrobione inaczej – co w praktyce oznacza rozwiązanie innowacyjne”. Doświadczenia dotyczące wprowadzania zmian Programu EQUAL można przejąć z przemysłu. „Większość innowacyjnych rozwiązań w przemyśle wprowadzana jest stopniowo – nie radykalnie”. Polegają one na udoskonalaniu istniejących produktów, procesów czy systemów.

Jak inni mówcy, Gerhard Braeunling podkreślił, że zarządzanie innowacyjnymi rozwiązaniami wiąże się z zarządzaniem ryzykiem: „Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań łączy się z ryzykiem poniesienia porażki”. Na przykład około 60% nowych pomysłów nigdy nie przeradza się w prototypy, podobnie jak wiele prototypów nie trafia do produkcji, ponieważ np. pomysły są niewykonalne, a produkcja na podstawie danego prototypu – nierentowna.

Jak korzystać z Przewodnika

Przemysł dostarcza przykładów na to, że sukces innowacyjnych rozwiązań jest związany z łatwością ich stosowania oraz z faktem zaangażowania użytkowników na bardzo wczesnym etapie. Należy również wziąć pod uwagę opór przyszłych użytkowników i obawy przed zmianami: „Innowacja musi budzić zaufanie pod względem efektywności i możliwych korzyści”.

Niniejszy *Przewodnik* służy celom praktycznym. Będzie on aktualizowany w miarę pojawiania się przykładów dobrych praktyk. Aktualizacje te będą zamieszczane na stronie internetowej.

W *Przewodniku* zostały przedstawione główne sposoby wpływania na założenia polityki i praktyczne działania poprzez tworzenie sieci tematycznych, upowszechnianie i mainstreaming.

Nie istnieje model skutecznego mainstreamingu. Każdy kraj, chcąc zaadaptować jakiegokolwiek rozwiązanie, musi brać pod uwagę swą sytuację lokalną (np. wielkość), liczbę Partnerstw, realizowane tematy Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, źródła finansowania itd.

Program EQUAL nie jest w stanie zmienić wszystkiego, dlatego ważne jest, aby Instytucje Zarządzające stworzyły realistyczne założenia strategii mainstreamingu.

Program EQUAL jest nowatorski sam w sobie. Jego główne elementy są przykładami dobrych praktyk w zakresie polityki zatrudnienia i szkoleń oraz stanowią spuściznę, która zostanie wykorzystana w przyszłości.

Dostępne są również inne przewodniki pomocne we wdrażaniu Programu EQUAL:

- *Przewodnik tworzenia Partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL;*
- *Polityka równości płci – przewodnik IW EQUAL;*
- *Przewodnik współpracy ponadnarodowej 2004–2008;*
- *Zestaw instrumentów tworzenia Partnerstw – przewodnik planowania, monitorowania i oceny dla podmiotów wspierający tworzenie Partnerstw na rzecz Rozwoju i partnerstw ponadnarodowych.*

1. Mainstreaming i EQUAL – założenia

Mainstreaming – czyli włączanie rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki – jest jedną z podstawowych zasad tego programu. Zasada ta gwarantuje, że innowacyjne rozwiązania przetestowane w Unii Europejskiej dotrą do szerszego kręgu, co zwiększy siłę ich oddziaływania.

Pełne zrozumienie tego zagadnienia nadal jednak sprawia kłopot.

Znaczenie terminu mainstreaming

Słownik EQUAL podaje następującą definicję roboczą:

Mainstreaming – włączanie rezultatów programu do głównego nurtu polityki – jest procesem umożliwiającym wpływanie na politykę i praktykę. Proces ten obejmuje wykorzystanie doświadczeń i wyodrębnienie innowacyjnych rozwiązań, które przyniosły rezultaty, oraz ich upowszechnianie, promowanie i wdrażanie. Uściślając, mainstreaming oznacza etap wdrażania rezultatów wypracowanych przez jedno lub więcej Partnerstw oraz sposób angażowania kluczowych instytucji i osób.

Mainstream – czyli główny nurt – oznacza najważniejsze, dominujące idee, postawy, działania i tendencje. W ramach tego nurtu podejmowane są główne decyzje, które mają wpływ na kwestie gospodarcze, społeczne i polityczne, a także na decyzje dotyczące tego, komu oraz w jaki sposób przyznawane są środki i zasoby.

Mainstreaming natomiast jest procesem wpływania na te dominujące idee, postawy, działania i tendencje w celu wprowadzenia zmian w polityce i praktyce – zmian postaw i umiejętności pracowników, zmian wewnętrznych organizacji oraz sposobów świadczenia przez nie usług.

W Programie EQUAL mainstreaming oznacza:	włączanie przetestowanych w ramach Programu innowacyjnych rozwiązań w nurt polityki zatrudnienia oraz polityki zarządzania zasobami ludzkimi w skali lokalnej, regionalnej i europejskiej, zarówno poprzez dostarczanie rozwiązań systemowych, jak i przez działania praktyczne.
Rezultat:	oddziaływanie na politykę i praktykę w celu zminimalizowania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy.
Ostateczny cel:	osiągnięcie powszechnej dostępności do rynku pracy.

Koncepcja mainstreamingu wykracza poza pojęcie upowszechniania. I chociaż upowszechnianie stanowi część procesu mainstreamingu, to głównym celem mainstreamingu jest zaadaptowanie i wdrożenie proponowanych rozwiązań.

Włączanie tych rozwiązań do głównego nurtu polityki jest niezwykle trudne, dużo łatwiejsze jest ich upowszechnianie.

Upowszechnianie oznacza wymianę i przekazywanie informacji na temat działań prowadzonych przez Partnerstwa oraz rezultatów tych działań – zarówno pozytywnych, jak i negatywnych.

Mainstreaming oznacza, że rezultaty te zostaną uwzględnione i przyjęte w założeniach obowiązującej polityki oraz zastosowane w praktycznych działaniach.

Zarówno upowszechnianie, jak i transfer innowacyjnych rozwiązań zaczynają się na etapie realizacji projektu i wiążą się z zidentyfikowaniem dobrej praktyki. Aby jednak transfer był możliwy, niezbędna jest ocena przydatności rezultatów, możliwości ich powielania oraz zastosowania na szerszą skalę.

Wdrażanie rezultatu (mainstreaming) jest uzależnione od spełnienia następujących warunków:

- przeprowadzenie oceny jego funkcjonalności;
- określenie, które z jego elementów mogą przybrać bardziej uniwersalną formę (mogą zostać zaadaptowane do innych warunków);
- ocena jego znaczenia i wpływu na funkcjonującą politykę i prowadzone działania;
- analiza i ocena uzyskanych doświadczeń; określenie warunków niezbędnych do jego osiągnięcia.

Należy pamiętać, że w procesach upowszechniania i mainstreamingu często stosowane są te same metody i podejmowane podobne działania np. *peer review* (czyli wzajemna analiza), raporty, przewodniki i inne publikacje, imprezy, wizyty monitorujące itp., co nie zawsze pozwala wyraźnie odróżnić te procesy.

Dlaczego należy stosować mainstreaming

EQUAL jest programem eksperymentalnym, w ramach którego poszukuje się nowych metod zwalczania dyskryminacji na rynku pracy. Wszelkiego rodzaju inwestycje uzasadnione są tylko wtedy, gdy mają pozytywny wpływ na bieżącą politykę i prowadzone działania, umożliwiając poprawę jakości życia grup doświadczających dyskryminacji.

Program EQUAL z jednej strony polega na testowaniu nowych metod i produktów (innowacyjność), a z drugiej – na włączaniu sprawdzonych, efektywnych rezultatów do głównego nurtu polityki (mainstreaming).

Warunkiem uzyskania maksymalnych korzyści w ramach Programu EQUAL jest przeanalizowanie i porównanie jego rezultatów z funkcjonującymi standardami oraz ich upowszechnianie. Dzięki temu Program ten może być skuteczny zarówno w każdym kraju członkowskim, jak i w całej Unii. Jak w przypadku każdego eksperymentu, rezultaty powinny być rozpatrywane w odniesieniu do szerszego kontekstu (ekonomicznego, politycznego, kulturowego i organizacyjnego), tak aby można było zapewnić ich ciągłość i dalsze funkcjonowanie. Rezultaty wypracowane w ramach Programu EQUAL muszą stać się elementem rozwiązań systemowych i założeń polityki na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym czy też europejskim.

Wytyczne dla drugiej rundy Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. COM (2003) 840 final, 30 grudnia 2003.

Mainsteraming może się przyczynić do:

- poprawy już istniejących rozwiązań systemowych i prowadzonych działań, wykorzystując te sprawdzone (i eliminując te niewłaściwe);
- zaangażowania wszystkich zainteresowanych osób i instytucji (interesariuszy), w tym grup, które obecnie doświadczają dyskryminacji;
- wzrostu świadomości osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki na wszystkich poziomach oraz świadomości społeczeństwa w kwestii możliwości rozwiązań istniejących problemów społeczno-ekonomicznych;
- stworzenia metod wymiany doświadczeń i przekazywania wiedzy, poprzez tworzenie sieci kontaktów oraz wzajemne uczenie się;
- wykorzystywania rezultatów wypracowanych w ramach Programu EQUAL przez inne instytucje, które starają się osiągnąć podobne cele, co z drugiej strony pozwoli PRR docenić efekty ich własnej pracy;
- zapewnienia kontynuacji dobrych praktyk, wypracowanych w ramach Programu EQUAL, po jego zakończeniu.

Jak stosować mainstreaming

Mainstreaming można zastosować w praktyce, w teorii – zmieniając założenia systemowe – lub w obu tych formach.

Mainstreaming zastosowany w praktyce występuje wówczas, gdy jakaś instytucja przejmuje i powiela przykłady dobrej praktyki będącej efektem działań PRR (może ją powielać w całości lub wykorzystywać tylko niektóre jej elementy).

Mainstreaming zmieniający założenia systemowe występuje natomiast wtedy, gdy pewne rozwiązania wypracowane przez PRR dzięki realizacji projektów powodują zmiany założeń bieżącej polityki lub rodzaju działań prowadzonych w jej ramach. Cel ten jest jednak trudny do osiągnięcia, ponieważ w jego realizację zaangażowanych jest wiele osób lub instytucji na różnych szczeblach decyzyjnych.

Włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki może obejmować np.:

- rezultaty lub produkty wypracowane w ramach jednego Partnerstwa lub grupy PRR;
- innowacyjne podejścia lub modele;
- nowe metody współpracy z partnerami lub beneficjentami;
- nowe kwalifikacje;
- nowe instrumenty (np. nowa metodologia monitoringu lub nowy system gromadzenia danych);
- nowe badania, dowody oraz doświadczenia, które stanowią wartość dodaną nowych rozwiązań testowanych w ramach Programu EQUAL.

Istotną kwestią jest przekazywanie informacji o praktykach, które się sprawdziły, a także o tych, które nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, aby uniknąć powielania tych samych błędów.

Transfer innowacyjnych rozwiązań może się odbywać na wiele sposobów:

- Zgromadzone doświadczenia można przekazywać innym osobom lub organizacjom pracującym nad tymi samymi zagadnieniami; takie włączanie rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki na poziomie podobnych instytucji określane jest jako mainstreaming horyzontalny, realizowany głównie przez same PRR. Polega on przede wszystkim na zmianach w działaniach instytucji lokalnych, ale może też dotyczyć zmian w ramach sektora na poziomie regionalnym, krajowym bądź europejskim (np. zaadaptowanie nowej metodologii szkolenia niewykwalifikowanych pracowników małych przedsiębiorstw).

Mainstreaming horyzontalny

Zmiany na poziomie lokalnym lub regionalnym często koncentrują się na działaniach praktycznych.

- Zdobyte doświadczenia można przekazywać z jednego poziomu administracyjnego na inny, wpływając na politykę zatrudnienia i organizację szkoleń oraz działania prowadzone na poziomie instytucjonalnym, politycznym, nadzorczym i administracyjnym. Działania takie określa się jako mainstreaming wertykalny; transfer rezultatów jest w tym przypadku znacznie trudniejszy, gdyż angażuje wiele organów decyzyjnych. Jeżeli jednak proces włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki zakończy się sukcesem, jego efektem będą kluczowe zmiany systemowe.

Mainstreaming wertykalny

Zmiany na poziomie politycznym i administracyjnym.

Warunkiem mainstreamingu wertykalnego jest zrealizowanie kolejnych etapów tego procesu:

Popyt	Podaż
Decydenci polityczni i inni potencjalni użytkownicy są zainteresowani rezultatami, które są zgodne z kwestiami priorytetowymi w bieżącej polityce, w związku z tym ciekawią ich informacje na temat tych rezultatów.	PRR wypracowują innowacyjne rozwiązanie (nowy sposób, nową koncepcję, nową metodę) i chcą je upowszechnić oraz dzielić się nim.

Główni odbiorcy

Jeśli istnieje rozbieżność między oczekiwaniami decydentów politycznych oraz potencjalnych użytkowników a innowacyjnymi rozwiązaniami proponowanymi przez PRR, wysiłki związane z włączaniem rezultatów Programu do głównego nurtu polityki mogą być bezowocne.

Dlatego istotne jest włączenie decydentów politycznych oraz potencjalnych użytkowników innowacji do Programu w jego wczesnej fazie, tak aby mogli oni wskazać wzajemne odniesienia między polityką a działaniami prowadzonymi w ramach Programu EQUAL. Uczestnicząc we wszystkich fazach Programu i utrzymując stały kontakt z Instytucją Zarządzającą, Krajową Strukturą Wsparcia i PRR, będą dużo bardziej otwarci na proponowane rozwiązania.

☛ **Mainstreaming** jest procesem edukacji społecznej, który wymaga opracowania strategii krótkoterminowej i długoterminowej. Nie ogranicza się jednak tylko do stworzenia strategii, lecz wymaga również jej zastosowania.

Podział odpowiedzialności

Instytucje Zarządzające, Krajowa Struktura Wsparcia i PRR wraz z Krajowymi Sieciami Tematycznymi są odpowiedzialne za włączanie rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki. Każdy z tych podmiotów odgrywa swoistą rolę w upowszechnianiu oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i powinien wspierać pozostałe w realizacji ich zadań.

Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia mogą usprawnić proces mainstreamingu dzięki następującym działaniom:

- powierzenie PRR stworzenia i opracowania własnej strategii upowszechniania i mainstreamingu przy zapewnieniu wsparcia merytorycznego i technicznego (np. w zakresie opracowania planu mainstreamingu, monitorowania i oceny tego planu, informowania o projekcie, oceny rezultatów, a także monitorowania całego procesu mainstreamingu);
- regularne informowanie i angażowanie w działania realizowane w ramach Programu EQUAL decydentów politycznych oraz podmiotów odpowiedzialnych za przygotowanie Narodowych Planów Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej, a także podmiotów realizujących programy funduszy strukturalnych;
- ułatwianie dialogu między PRR oraz osobami odpowiedzialnymi za tworzenie polityki, a także potencjalnymi użytkownikami innowacji.

W wielu przypadkach rolę administratora w PRR pełnią organy administracji publicznej, co oznacza, że ich funkcja jest podwójna. Są bowiem bezpośrednio zaangażowane w wypracowywanie innowacyjnych rozwiązań, a równocześnie we włączanie ich do głównego nurtu polityki i zastosowania w praktyce. Paradoksalnie, takie PRR mogą dużo efektywniej wdrażać proces mainstreamingu niż Instytucja Zarządzająca.

Nadal jednak główną i niepodważalną rolę Instytucji Zarządzających jest wspieranie i zachęcanie PRR do działań na rzecz wprowadzenia nowych rozwiązań.

Realizm w działaniu

Należy pamiętać o tym, że transfer i włączanie innowacyjnych rezultatów do głównego nurtu polityki oraz zastosowanie ich w praktyce nie jest procesem automatycznym. Proces ten wymaga czasu, jego wdrożenie i ocena skuteczności nie są łatwe, nie zawsze też jest całkiem jasny dla wszystkich, których dotyczy.

Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia nie powinny jednak zakładać niepowodzenia. Ważne jest wyznaczenie realistycznych celów, które powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, realne i określone w czasie (metoda SMART).

Proces mainstreamingu – podsumowanie

Innowacja	PRR opracowują oraz testują nowe metody zwalczania nierówności, dyskryminacji i wykluczenia w pracy oraz w dostępie do pracy.
Walidowanie	<p>PRR, Krajowe Sieci Tematyczne, inni uczestnicy Programu oraz inne zainteresowane podmioty dokonują oceny (walidacji) realizowanych projektów pod kątem innowacyjności rezultatów. Walidacja polega na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co sprawdza się w określonych warunkach, a co się nie sprawdza i dlaczego? • Na czym polega istota, korzyści oraz możliwości transferu innowacyjnego rozwiązania?
Upowszechnianie	PRR, Krajowe Sieci Tematyczne oraz inne zainteresowane podmioty opisują i dokonują oceny rezultatów, po czym przekazują wyniki tej oceny docelowym grupom odbiorców w formie instrukcji i publikacji dostosowanych do ich potrzeb. Kluczową rolę na tym etapie odgrywają PRR.
Transfer	<p>PRR identyfikują doświadczenia, które mogą być wykorzystane w innym lub szerszym kontekście, po czym przekazują je osobom lub instytucjom, które mają możliwość wpływania na kształt bieżącej polityki i stosowanych działań.</p> <p>Proces ten może przebiegać na dwa sposoby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inne instytucje działające w tej samej lub podobnej dziedzinie wykorzystują przekazane im doświadczenia w swojej polityce lub działaniach (mainstreaming horyzontalny); • decydenci polityczni i organy administracyjne wykorzystują je w bieżącej polityce lub działaniach (mainstreaming wertykalny). <p>Kluczową rolę na tym etapie odgrywają osoby i instytucje zaangażowane w planowanie oraz wdrażanie polityki w dziedzinach pokrewnych z obszarem działania Programu EQUAL (np. organy polityczne lub administracyjne na szczeblu krajowym, regionalnym bądź lokalnym, partnerzy społeczni, instytucje opiniotwórcze, organizacje pozarządowe, Kościoły, sponsorzy projektu, naukowcy oraz nauczyciele akademicy).</p>

Co należy, a czego nie należy stosować w mainstreamingu

Należy:

- odpowiednio wcześnie rozpocząć przygotowanie strategii mainstreamingu;
- ustalić wspólną wizję tego, co ma być osiągnięte;
- kontynuować prace w zakresie mainstreamingu;
- ciągle szukać nowych możliwości;
- tworzyć nowe możliwości poprzez znajdowanie wspólnych punktów odniesienia w założeniach bieżącej polityki dla praktycznych działań prowadzonych w ramach Programu EQUAL;
- dokonać odpowiednich wyborów w zakresie polityki i skoncentrować się na nich;
- prowadzić ciągłą analizę dziedzin priorytetowych w polityce;
- zaangażować podmioty zainteresowane we wszystkie etapy procesu mainstreamingu;
- włączać w promowanie Programu EQUAL wszystkich, którzy mają kontakty z osobami i instytucjami wywierającymi wpływ na tworzenie polityki;
- utworzyć grupę strategiczną do spraw mainstreamingu, w której skład wejdą politycy oraz decydenci wysokiego szczebla, co ułatwi realizację zadania;
- w odpowiednim czasie zainteresować Programem odpowiednie osoby;
- wybrać PRR, które planują włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki (Czy rezultaty te są zgodne z priorytetowymi dziedzinami polityki? Czy są innowacyjne? Czy możliwe jest ich wdrożenie w innych sektorach, jeśli okażą się efektywne?);
- wymagać od PRR, aby opracowały i przedstawiły strategię mainstreamingu oraz zgodziły się na upowszechnianie i powielanie swoich rezultatów;
- dokładnie opisać projekt, co pozwoli określić, które rozwiązania się sprawdzają i w jakich warunkach;
- przeanalizować rezultaty pod kątem ich opłacalności;
- zaangażować ekspertów, którzy będą pomagać w przekazywaniu doświadczeń w formie przesłań politycznych;
- dostosować przesłania do grupy docelowej;
- wybrać dla danej Krajowej Sieci Tematycznej takie tematy, które będą zgodne z priorytetowymi dziedzinami w polityce;
- przekonać PRR, aby połączyły swe siły i aktywnie uczestniczyły w działaniach Krajowej Sieci Tematycznej;
- utworzyć forum umożliwiające prowadzenie otwartej dyskusji nad zagadnieniami i koncepcjami wypracowanymi w ramach Programu EQUAL;
- zaangażować środki masowego przekazu.

Nie należy:

- sądzić, że uzyskanie dobrych rezultatów jest wystarczające – jeżeli rozwiązania w danej dziedzinie nie są poszukiwane, działania mogą prowadzić donikąd;
- uznawać Programu EQUAL za zamknięty, powinien on być „widoczny” i otwarty dla wszystkich, którzy są zainteresowani jego realizacją;
- wikłać się w struktury i procedury administracyjne;
- rozbudzać oczekiwania, jeśli ich spełnienie jest niemożliwe; należy realistycznie ocenić, co może osiągnąć Instytucja Zarządzająca, a co mogą osiągnąć Partnerstwa;
- sądzić, że proces mainstreamingu można realizować samodzielnie; konieczne jest zaangażowanie osób i instytucji różnego szczebla, a także korzystanie z pomocy ekspertów;
- organizować dużych imprez i seminariów w celu włączenia rezultatów wypracowanych w ramach Programu EQUAL do głównego nurtu polityki, gdyż takie działania są efektywne tylko w zakresie upowszechnienia, a nie mainstreamingu;
- rezygnować z monitorowania realizowanych projektów, ale przez cały czas analizować, które z wypracowanych rezultatów mogą być poddane procesowi mainstreamingu;
- zarzucać informacjami tych, na których chcemy oddziaływać;
- ograniczać się tylko do upowszechniania rezultatów.

2. Identyfikowanie dziedzin priorytetowych

W mainstreamingu prawa popytu i podaży funkcjonują tak samo jak w gospodarce. Transfer innowacyjnych rozwiązań do obowiązujących programów politycznych oraz praktycznych działań musi być zbieżny z zapotrzebowaniem.

Aby właściwie zidentyfikować dziedziny priorytetowe, Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia powinny na bieżąco śledzić:

- wydarzenia polityczne;
- programy polityczne w swoim kraju;
- nowe ustawy i programy, które mogą być brane pod uwagę w odniesieniu do ewentualnego zastosowania rezultatów Programu EQUAL.

Przed ostatecznym opracowaniem strategii mainstreamingu (patrz: rozdział 8). Instytucje Zarządzające powinny także aktywnie włączyć do udziału w Programie osoby i instytucje mające wpływ na planowanie polityki, a także odpowiedzialne za jej wdrażanie. Jako potencjalni zainteresowani mogą one:

- wyrażać swoje opinie na temat celowości włączenia określonych rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki;
- określić luki w polityce, które mogą zostać uzupełnione dzięki Programowi EQUAL, co pozwoli dostosować wypracowane rozwiązania do istniejących potrzeb.

Ponadto dzięki tej współpracy Instytucje Zarządzające umożliwią kluczowym podmiotom, które są zainteresowane Programem, lepsze zrozumienie kontekstu rezultatów wypracowanych przez PRR.

W celu określenia dziedzin priorytetowych w programach politycznych, w pierwszej kolejności należy się zwrócić do osób odpowiedzialnych za przygotowanie Narodowych Planów Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej oraz osób realizujących programy w ramach funduszy strukturalnych.

Wiele państw członkowskich sformalizowało dyskusje prowadzone z decydentami politycznymi, tworząc krajowe lub regionalne komitety do spraw mainstreamingu. W komitetach tych zasiadają wyżsi urzędnicy i osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki. Dzięki znajomości procesów decyzyjnych mają oni możliwości wprowadzania do polityki sprawdzonych innowacyjnych rozwiązań wypracowanych w ramach Programu EQUAL.

Przykłady współpracy z decydentami politycznymi w wybranych krajach

W Irlandii powołano komitet strategiczny do spraw mainstreamingu, w którego skład weszli wyżsi urzędnicy z ministerstw i instytucji publicznych, a także przedstawiciele partnerów społecznych oraz reprezentanci Krajowych Sieci Tematycznych. Komitetowi przewodniczą Krajowy Organ do spraw Równouprawnienia (Ministerstwo Sprawiedliwości, Równouprawnienia i Reform Prawnych) oraz Ministerstwo Przedsiębiorczości, Handlu i Zatrudnienia. Komitet pomaga Instytucji Zarządzającej w śledzeniu wydarzeń politycznych mających związek z Programem EQUAL, tak więc już na bardzo wczesnym etapie może ona odpowiednio modyfikować rezultaty wypracowywane w ramach Programu. Utworzenie komitetu umożliwiło także nawiązanie osobistych kontaktów między członkami Instytucji Zarządzającej i osobami odpowiedzialnymi za tworzenie polityki.

Zespołowi do spraw mainstreamingu powołanemu w Hiszpanii przewodniczy Instytucja Zarządzająca. W jej skład wchodzi: dyrektor Instytucji Zarządzającej, przedstawiciel Wydziału do spraw Równouprawnienia w Ministerstwie Pracy, a także reprezentanci partnerów społecznych, władz regionalnych, kluczowych organizacji pozarządowych oraz członkowie Krajowej Struktury Wsparcia zaangażowani w proces mainstreamingu. Zespół, za pośrednictwem Komitetu Monitorującego, otrzymuje informacje od osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki, a następnie, w odpowiedzi na zgłoszone zapotrzebowanie, ustala dziedziny priorytetowe.

We Włoszech powołany został krajowy komitet do spraw mainstreamingu. Władze regionalne przewodniczą komitetom regionalnym, które zajmują się głównie priorytetami regionalnymi. Zazwyczaj członkami tych komitetów są partnerzy społeczni. Dzięki komitetom możliwe jest włączenie do strategii mainstreamingu bieżących spraw politycznych.

W Belgii (w części flamandzkiej) przed ostatecznym określeniem rezultatów Instytucja Zarządzająca zwróciła się o wyrażenie opinii do osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki oraz do partnerów społecznych. Priorytetowe dziedziny polityki przedyskutowano z odpowiednimi ministerstwami, zorganizowano również spotkania z partnerami społecznymi w celu określenia ich głównych oczekiwań w zakresie polityki. Dopiero po zakończeniu procesu konsultacji ostatecznie zatwierdzono rezultaty i wybrano odpowiednie projekty.

Właściwe rozplanowanie w czasie

We francuskojęzycznej części Belgii dostęp do odpowiednich ministerstw zapewnia specjalny komitet nadzorujący pracę Instytucji Zarządzającej. Komitet ten łączy działania sześciu ministerstw, które są zainteresowane realizacją Programu EQUAL. Ponadto utworzono komitet do spraw mainstreamingu skupiający reprezentantów szerszych grup społecznych. Oprócz przedstawicieli sześciu ministerstw działają w nim reprezentanci władz regionalnych, służb publicznych, pracodawców i związków zawodowych. Zadaniem komitetu jest analizowanie rezultatów i propozycji rozwiązań.

Na Litwie Instytucja Zarządzająca podjęła się oceny założeń i rezultatów, które wymagały omówienia już w początkowej fazie Programu. Korzystając z pomocy zewnętrznej, Instytucja zajęła się analizą problemu, a zwłaszcza związkami przyczynowo-skutkowymi między poszczególnymi zagadnieniami. W wyniku tej analizy dla każdego z tematów Programu EQUAL opracowano zestaw „drzew problemowych” w celu sprecyzowania kwestii, które mogłyby być przedmiotem innowacyjnych rozwiązań. Dzięki systematycznej analizie możliwe było opracowanie mapy potencjalnych dziedzin, w których PRR mogą wprowadzać swoje innowacyjne rozwiązania.

Instytucje Zarządzające, Krajowe Struktury Wsparcia i PRR powinny rozpocząć włączanie rezultatów do głównego nurtu polityki już w początkowej fazie Programu i traktować je jako proces ciągły, dzięki czemu będzie można w pełni wykorzystać możliwości, jakie stwarza mainstreaming.

Skuteczne wdrażanie zmian wymaga odpowiedniej ilości czasu. Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia nie powinny zwlekać z informowaniem o projekcie osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki aż do momentu zakończenia prac przez PRR. Czyniąc tak, można bowiem przegapić odpowiedni moment na wdrożenie danego rezultatu, a decydenci polityczni, powiadomieni w ostatnim etapie, mogą nie traktować propozycji z wystarczającym zaufaniem.

Trzeba też wziąć pod uwagę fakt, że realizacja założeń polityki nie przebiega liniowo. Instytucje Zarządzające powinny się zapoznać z cyklami finansowania oraz cyklami decyzyjnymi, które obowiązują u docelowych odbiorców rezultatów Programu. Jest mało prawdopodobne, że cykle te są w pełni zgodne z harmonogramem realizacji projektu przez PRR. Włączanie wyników Programu do głównego nurtu polityki jest efektywne tylko wtedy, gdy zapotrzebowanie odpowiada podaży.

Tworzenie i zaspokajanie popytu

Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia na ogół starają się zidentyfikować oczekiwania osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki (absorpcja rezultatów), tak aby można było określić priorytetowe dziedziny w polityce. Ciągła analiza i ocena zgromadzonych informacji pozwala na ich właściwe wykorzystanie przez PRR.

Praca Instytucji Zarządzających i Krajowych Struktur Wsparcia polega m.in. na tworzeniu zapotrzebowania na innowacyjne rozwiązania wypracowane w ramach Programu EQUAL. Jak stwierdził jeden z komentatorów: „Dostawcy innowacyjnych rozwiązań są obecni, lecz kupujący pozostają niewidoczni. Nie ma nikogo, kto powiedziałby: my tego chcemy”.

Osoby odpowiedzialne za tworzenie i realizowanie założeń polityki nie zawsze są w stanie jasno określić, co jest im potrzebne. Instytucje Zarządzające oraz Krajowe Struktury Wsparcia stoją przed wyzwaniem kreowania nowego sposobu myślenia. Należy jednak liczyć się z niepowodzeniem, jeśli nie zostało sprecyzowane, dla kogo są przeznaczone proponowane rozwiązania innowacyjne i co mają zmieniać.

W ramach Działania 3 Szwecja przekazuje fundusze na specjalny projekt, którego celem jest analiza bieżącej polityki. Projekt wdrażany jest przez niewielki sekretariat, który obserwuje politykę zatrudnienia i szkolenia, analizuje potrzeby w tej dziedzinie, a następnie kojarzy je z rezultatami Programu EQUAL. Kiedy sekretariat zidentyfikuje jakieś dziedziny priorytetowe (zapotrzebowanie), zwraca się do PRR w celu uzupełnienia tej luki. Sekretariat zajmuje się zarówno polityką rządu, jak i polityką pracodawców oraz związków zawodowych. Projekt ten zaczęła realizować Instytucja Zarządzająca, gdyż spostrzegła, że „nikt nie korzysta z rozwiązań innowacyjnych, my je proponujemy, ale nikt nie wyciąga po nie ręki”.

Istnieje również taka możliwość, że osoby odpowiedzialne za tworzenie i podejmowanie decyzji politycznych dostrzegą, iż Program EQUAL odzwierciedla ich dziedziny priorytetowe i w związku z tym będą śledzić postępy Programu w celu wykorzystania jego rezultatów. Taką mobilizację działań mających na celu ewentualne wykorzystanie innowacyjnych praktyk i rozwiązań w zakresie polityki można określić jako „fazę absorpcji” w procesie mainstreamingu.

Zdarza się, że decydenci polityczni inicjują własne działania mainstreamingowe w ramach Programu EQUAL. Jako przykład może posłużyć Francja, a ściślej francuskie Ministerstwo Rolnictwa. Przeprowadzając reformę rolnictwa, Ministerstwo sięgnęło m.in. po rezultaty wypracowane w ramach Programu EQUAL, 17% projektów z pierwszej rundy dotyczyło bowiem rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich. W związku z tym Ministerstwo zainicjowało własny projekt w ramach Działania 3, który objął trzy departamenty (Rozwoju Rolnictwa, Edukacji i Komunikacji), główne organy finansowania szkoleń w tym sektorze oraz projekty EQUAL realizowane na terenach wiejskich. Partnerstwem kieruje organizacja sieciowa do spraw obszarów wiejskich.

Zachowanie równowagi

Świat polityki odgórnie określa dziedziny priorytetowe i rozwiązania innowacyjne, na które jest zapotrzebowanie. Wskazuje Partnerstwom dziedziny, w których powinny koncentrować swoje działania, może to jednak ograniczać zdolności PRR do rozwijania nowych pomysłów.

W raporcie ewaluacyjnym Programu EQUAL stwierdzono, że administracja publiczna często odgrywała istotną rolę w monitorowaniu i doborze PRR: „Rola ta polega zarówno na współfinansowaniu projektu, jak i na uczestnictwie władz regionalnych i lokalnych w polityce zatrudnienia oraz integracji społecznej”.

W raporcie zwrócono jednak uwagę na konieczność zachowania równowagi: „Lepsza znajomość problemów i instytucji szczebla regionalnego może stanowić silny argument przemawiający za włączeniem tych podmiotów. W ten sposób zwiększa się jednak ryzyko zaistnienia konfliktu interesów, ponieważ instytucje uczestniczące w komitetach odpowiedzialnych za wybór PRR mogą również działać w regionalnych PRR”.

Ćwiczenie – zidentyfikowanie dziedzin priorytetowych

Po przeprowadzeniu badania potrzeb w zakresie polityki można określić dziedziny priorytetowe, w których zostaną skoncentrowane działania mające na celu włączenie rezultatów Programu do głównego nurtu polityki. W tym celu można wykorzystać metodę „burzy mózgów”.

Należy wykonać następujące ćwiczenie w zespołach.

- Każdy z uczestników określa kluczowe dziedziny priorytetowe, w których Program EQUAL może wprowadzić nowe rozwiązania, i zapisuje je na kartce.
- Należy umieścić kartki na tablicy.
- Należy pogrupować podobne tematy i wyeliminować te, które się powtarzają.
- Każdy uczestnik uzasadnia swój wybór. Nie prowadzi się dyskusji.
- Każdy uczestnik ma do dyspozycji 6 głosów, które może oddać na priorytetowe dziedziny polityki znajdujące się na liście, przy czym największą liczbę głosów powinien oddać na zagadnienie, które uzna za najistotniejsze i wymagające największej uwagi.
- Zobacz, która dziedzina priorytetowa uzyskała największą liczbę głosów. Możesz kilkakrotnie wracać do innych rozpatrywanych problemów, aż do momentu, gdy przeanalizujesz wszystkie zagadnienia. Poświęć na to odpowiednio dużo czasu.
- Rozpocznij od najważniejszej dziedziny priorytetowej. Zadaj sobie pytanie: „Dlaczego na tym problemie należy się skoncentrować w pierwszej kolejności?”.
- Uczestnicy mogą udzielić odpowiedzi na kartkach lub wypowiedzieć się na ten temat. Wszystkie odpowiedzi należy notować na tablicy.
- Rozpocznij od jednej z odpowiedzi i zapytaj znowu: „Dlaczego?”. Podobnie przedyskutuj wszystkie odpowiedzi związane z tym zagadnieniem.
- Powtarzaj procedurę do chwili, aż zadasz pięć kolejnych pytań o przyczyny, zaczynających się od „dlaczego”. Możliwe, iż okaże się, że wiele tych problemów ma wspólną przyczynę, a odpowiedzi będą zbliżone.

3. Identyfikowanie i zaangażowanie odbiorców

Po określeniu dziedzin priorytetowych Instytucja Zarządzająca powinna się zająć zidentyfikowaniem docelowych odbiorców oraz zakresu i sposobu ich uczestnictwa w Programie EQUAL.

Oddziaływanie na politykę i praktykę może być znacznie efektywniejsze, jeżeli osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki uczestniczą w Programie EQUAL od jego początkowej fazy, rozumieją zasady działania Programu oraz znają PRR, które pracują nad stworzeniem innowacyjnych rozwiązań.

Opinie tych osób mogą wpływać na kształt projektów w ich fazie początkowej, umożliwiając PRR wypracowanie rozwiązań w dziedzinach priorytetowych tam, gdzie jest na nie największe zapotrzebowanie.

W Wielkiej Brytanii decydenci polityczni definiowani są jako osoby lub organizacje, które mogą przekształcić praktyczne działania PRR w założenia polityki.

Należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Kto podejmuje decyzje (np. osoby indywidualne, komitety)?
- Kiedy dochodzi do podjęcia decyzji? W jakim momencie zapotrzebowanie jest najbardziej widoczne (np. w wyniku analizy wydatków czy konsultacji politycznych)?
- W jaki sposób podejmowane są decyzje? (na podstawie niezbitych dowodów czy konsultacji)?
- Jakiego rodzaju informacje mają wpływ na te decyzje?

Wola polityczna jest istotnym elementem włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki. W przypadku braku lidera politycznego organy administracji mogą się spierać o to, czy to one są odpowiedzialne za realizację polityki, czy też nie. Dlatego też może się okazać, że propozycje włączenia innowacyjnych rozwiązań do głównego nurtu polityki są kierowane do niewłaściwych osób. Wymaga to wówczas zmiany systemu, do czego na ogół potrzebny jest bodziec zewnętrzny.

Znaczenie kontaktów osobistych

Sukces włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki zależy również od umiejętności wzbudzania zainteresowania innych osób. Można więc np. znaleźć kogoś w instytucji docelowej (tej, która ma być odbiorcą innowacyjnych rozwiązań), kto jest gotowy, by wspierać lub promować nowy pomysł.

Efektywne włączanie rezultatów Programu do głównego nurtu polityki wiąże się z licznymi kontaktami, spotkaniami i wywiadami mającymi na celu wytłumaczenie, na czym polegają innowacyjne rozwiązania, tak by zainteresowały osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki. Trzeba bowiem włączyć te osoby do Programu w jego początkowej fazie oraz informować je na bieżąco w trakcie jego realizacji.

Zaangażowanie odbiorców docelowych

Innowacyjne rozwiązania kierowane są do odbiorców docelowych, do których mogą się zaliczać:

- osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki oraz decydenci z odpowiednich sektorów politycznych i administracyjnych, którzy mają możliwości wprowadzania zmian; m.in. reprezentanci instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie krajowej i regionalnej polityki zatrudnienia oraz systemu szkoleń, w tym funduszy strukturalnych, a także podmioty odpowiedzialne za opracowanie Narodowych Planów Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej;
- podmioty, które będą korzystać z innowacyjnych rozwiązań, m.in. pracodawcy, stowarzyszenia zawodowe, praktycy oraz koordynatorzy projektów;
- organizacje zainteresowane zmianami (np. organizacje pozarządowe);
- organizacje mające wpływ na osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki i decydentów lub na odbiorców docelowych, takie jak np. Izby Handlowe, lokalne i regionalne agencje rozwoju, organy kwalifikacyjne i akredytacyjne, komisje do spraw równouprawnienia, organy doradcze i instytuty badawcze;
- komitety i rady zajmujące się kształtowaniem polityki w danym kraju;
- środki masowego przekazu i liderzy opinii.

Odbiorcy docelowi mogą brać udział w Programie w sposób bierny, np. poprzez umieszczenie ich na liście korespondencyjnej. PRR i Krajowe Sieci Tematyczne będą im przekazywać informacje o efektach mainstreamingu. Taki sposób uczestnictwa nie umożliwi jednak wystarczającego zaangażowania. Nie ma też pewności, czy odbiorcy uznają otrzymane informacje o rezultatach Programu za adekwatne i aktualne.

Istotne jest zrozumienie potrzeb odbiorców docelowych, a także różnego rodzaju ograniczeń i oczekiwań. Należy zatem przeanalizować, w jaki sposób proces mainstreamingu może pomóc odbiorcom i co można im zaoferować. Mogą to być np.:

- pomoc w przyswojeniu nowej wiedzy;
- pomoc w głębszym zrozumieniu danego obszaru polityki lub prowadzonych działań;
- wsparcie we wdrażaniu nowych rozwiązań;
- informacje uzasadniające stanowisko polityczne;
- zasoby umożliwiające realizację planowanych zadań.

Dzięki aktywnej strategii możliwe będzie efektywniejsze zaangażowanie odbiorców i zwiększenie ich poczucia własności w odniesieniu do uzyskanych rezultatów. Można np. zaprosić ich do udziału w Komitetach Monitorujących i Krajowych Sieciach Tematycznych, aby pomogli w planowaniu prac, obserwowali postępy i dostosowali harmonogram Programu EQUAL do własnych potrzeb.

Udział osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki i podejmowanie decyzji politycznych z jednej strony sprawia, że wypracowane rezultaty są efektywniejsze, z drugiej zaś powoduje lepsze zrozumienie i zaufanie do modelu partnerstwa.

Instytucje Zarządzające mogą regularnie organizować spotkania dyskusyjne, w których będą brać udział PRR pracujące w określonej dziedzinie oraz właściwi decydenci polityczni. Pozwoli to Partnerstwom na lepsze sprostanie oczekiwaniom, a osobom zajmującym się kształtowaniem polityki umożliwi korzystanie z doświadczeń Programu EQUAL.

W Holandii Instytucja Zarządzająca zaprasza na obiady lub kolacje osoby zajmujące stanowiska kierownicze – polityków wyższego szczebla, biznesmenów oraz przedstawicieli związków zawodowych – by w miłej atmosferze dyskutować na określony temat. Liczba gości nigdy nie przekracza 10 osób. Zapraszanych jest także kilku przedstawicieli PRR w celu dokonania prezentacji swej działalności we współpracy z Krajowymi Sieciami Tematycznymi. Celem tych spotkań jest zapewnienie sobie poparcia zaproszonych osób oraz ich zaangażowania w tworzenie możliwości zastosowania rezultatów Programu EQUAL.

Zsynchronizowanie działań

Aktywna strategia angażowania decydentów politycznych może wymagać znaczących nakładów i być trudna do realizacji z powodu zmian dziedzin priorytetowych. To, co zostanie uznane za priorytet polityczny w momencie wyboru PRR, rok później może stracić dominującą pozycję, a nawet przejść na margines zainteresowań politycznych.

Taka sytuacja może zaistnieć w przypadku, gdy w trakcie realizacji Programu nastąpi zmiana rządu. Można jednak uniknąć związanego z tym ryzyka, uwzględniając potrzeby nie tylko krótkoterminowe, ale także długoterminowe oraz bezustannie śledząc decyzje polityczne oraz zmiany dotyczące dziedzin priorytetowych.

Kolejną trudność może sprawić zaangażowanie do Programu odpowiednich osób. Również w tym względzie wiele może zależeć od priorytetów politycznych. Jeśli temat jest jednym z palących problemów rynku pracy w danej chwili, znacznie łatwiej przyciągnie uwagę decydentów politycznych.

Wskazane jest rozpoczęcie poszukiwania odbiorców od najwyższego szczebla, a zakończenie na szczeblach najniższych. Takie poszukiwania polegają na wysłaniu informacji, prowadzeniu rozmów telefonicznych oraz nawiązywaniu bezpośrednich kontaktów. W ten sposób osoby, do których kierowane są działania, dowiadują się, co mogą zyskać dzięki swemu zaangażowaniu.

Czasami można więcej osiągnąć dzięki jednej krótkiej rozmowie telefonicznej niż poprzez wysłanie trzech raportów w tygodniu.

Angażowanie odbiorców docelowych poprzez PRR

Partnerstwa powinny angażować do projektów instytucje i osoby odgrywające istotną rolę w tych dziedzinach polityki, które są przedmiotem działalności PRR. Zarówno te Partnerstwa, które pracują nad nowymi rozwiązaniami, jak i te, które będą je wdrażać, stanowią innowację same w sobie. Zwiększają bowiem znaczenie i zakres odpowiedzialności PRR zarówno w mainstreamingu horyzontalnym, jak i wertykalnym.

Należy zachęcać PRR, by włączały do swojego składu partnerów, którzy umożliwią im uzyskanie łatwiejszego dostępu do osób i instytucji odpowiedzialnych za tworzenie polityki.

Wiele Partnerstw w pierwszej rundzie Programu EQUAL miało w swoim składzie takich właśnie partnerów. Jednak doświadczenie pokazuje, że partnerzy ci nie zawsze w pełni angażują się we włączanie rezultatów realizowanych przez nich projektów do głównego nurtu polityki, dlatego konieczne jest zachęcanie ich do działania.

W Austrii Instytucja Zarządzająca skoncentrowała swoje działania mainstreamingowe na ustaleniu odpowiedniego składu PRR. Każde Partnerstwo zostało zobowiązane do zaangażowania partnerów strategicznych już w początkowej fazie Programu. Partnerami tymi byli potencjalni użytkownicy wypracowanych rozwiązań innowacyjnych.

Wymagano także, aby do PRR została włączona przynajmniej jedna instytucja reprezentująca władze regionalne lub miejskie oraz przedstawiciele odpowiednich organów publicznych, takich jak agencje zatrudnienia lub państwowe biura spraw społecznych i spraw osób niepełnosprawnych, a także partnerzy społeczni oraz kluczowe organizacje pozarządowe.

Jednocześnie zalecono Partnerstwom, by nie wybierały najłatwiejszych opcji, tylko poszukiwały partnerów, którzy będą najbardziej efektywni w upowszechnianiu i transferze rezultatów realizowanych projektów.

Po stworzeniu PRR Instytucja Zarządzająca rozpoczęła z nimi współpracę, której celem było zagwarantowanie, że partnerzy, który są potencjalnymi odbiorcami innowacyjnych rozwiązań, zamierzają zastosować je w założeniach politycznych oraz w praktyce.

Instytucja Zarządzająca zajęła się również promocją kontaktów między różnymi regionami z nastawieniem, iż łatwiej jest przekonać władze regionalne do zaadaptowania nowej polityki czy praktyki, jeśli inne regiony mają już za sobą takie doświadczenia.

W europejskim raporcie poświęconym średniookresowej ocenie Programu EQUAL stwierdzono, że w wielu przypadkach rolę partnerów pełniły władze publiczne. Jednocześnie raport zawiera ostrzeżenie: „Bezpośrednie uczestnictwo może być

postrzegane zarówno jako duży atut, zwłaszcza ze względu na cel mainstreamingu, ale także jako ryzyko, ponieważ programy polityczne mogą być uznane za ważniejsze od innowacyjnych rozwiązań lub też mogą ograniczać pracę nad nimi do projektowania instrumentów w ramach realizowanej polityki”.

Partnerzy społeczni nie są w wystarczającym stopniu reprezentowani w PRR, chociaż często uczestniczą w pracach komisji zajmujących się wyborem Partnerstw oraz w działaniach Krajowych Sieci Tematycznych.

W Szwecji w drugiej rundzie Programu EQUAL Instytucja Zarządzająca zwróciła większą uwagę na powiązania między wyborem PRR a włączaniem rezultatów Programu do głównego nurtu polityki.

PRR musiały wykazać, w jaki sposób ich skład i harmonogram prac zapewnią stworzenie innowacyjnego rozwiązania oraz zagwarantują, że uczestnicy i odpowiednie organizacje będą w stanie włączyć je do programów politycznych i zastosować w praktyce.

Koszty związane z oddziaływaniem i upowszechnianiem rezultatów zostały uwzględnione jako obowiązkowa pozycja budżetu. Stworzone „produkty” musiały mieć charakter innowacyjny i wprowadzać zmiany w zakresie:

- rozwoju założeń, pomysłów i metod w dziedzinie polityki rynku pracy oraz życia zawodowego;
- struktur, instytucji i wartości w społeczeństwie, które mają wpływ na życie zawodowe;
- formalnych i nieformalnych procedur oraz metod pracy, a także instytucji związanych z życiem zawodowym;
- strategii, produktywności oraz rozwoju przedsiębiorstw, instytucji i organizacji;
- życia zawodowego osób indywidualnych i określonych grup.

Zadaniem Instytucji Zarządzającej jest usprawnianie przebiegu tego procesu poprzez organizowanie forów lub stwarzanie instytucjom wszystkich szczebli możliwości działania w ramach Programu EQUAL od jego początkowej fazy oraz określenia swych potrzeb politycznych. Umożliwi to tym instytucjom przyjęcie i włączenie nowych pomysłów, które powstaną w trakcie realizacji Programu.

Na szczeblu krajowym pierwszym punktem kontaktowym w tym zakresie jest Komitet Monitorujący.

Kolejną nadrzędną grupą odbiorców docelowych są szwedzkie organizacje polityczne.

Ćwiczenie

– zidentyfikowanie odbiorców docelowych¹

<p>Aby określić, do jakich instytucji (i których jej przedstawicieli) powinny być skierowane działania, w celu uzyskania ich poparcia, a tym samym usprawnienia procesu włączania rezultatów Programu EQUAL do polityki i praktyki, można wykorzystać metodę „burzy mózgów”.</p>	<p>→ Uczestnicy powinni wybrać instytucje/osoby w kraju, które mogą być zainteresowane pracą w ramach Programu EQUAL i przyczynić się do sukcesu Programu (ale także do jego porażki).</p> <p>→ Po przygotowaniu listy należy określić zakres władzy, oddziaływania i zainteresowań każdej z wymienionych instytucji/osób. Dzięki temu będzie wiadomo, na których z nich należy się skoncentrować w pierwszej kolejności.</p>						
	<p>→ Na stronie Mindtools (www.mindtools.com) można znaleźć następującą wskazówkę dotyczącą klasyfikowania odbiorców docelowych:</p> <p>Najwięcej uwagi należy poświęcić osobom dysponującym największą władzą i wzbudzającym największe zainteresowanie. Należy jednak pamiętać, że osoby, które wprawdzie nie mają dużej władzy, ale są popularne, mogą się okazać przydatnymi sojusznikami.</p>	<p>najmniejsza władza ↔ największa władza</p>	<table border="1"> <tr> <td>stałe zadowolenie</td> <td>bezpośrednie zarządzanie</td> </tr> <tr> <td>monitorowanie (minimalny wysiłek)</td> <td>ciągłe informowanie</td> </tr> </table>	stałe zadowolenie	bezpośrednie zarządzanie	monitorowanie (minimalny wysiłek)	ciągłe informowanie
	stałe zadowolenie	bezpośrednie zarządzanie					
monitorowanie (minimalny wysiłek)	ciągłe informowanie						
<p>→ Kolejny etap polega na podjęciu decyzji na temat sposobu angażowania różnych grup do Programu EQUAL z uwzględnieniem ich znaczenia dla działań mających na celu włączanie rezultatów Programu do głównego nurtu polityki.</p>							

¹ Więcej wskazówek dotyczących określenia odbiorców docelowych zamieszczono w *Przewodniku tworzenia Partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, zawierającym informacje na temat planowania, monitorowania i oceny dla podmiotów wspierających tworzenie Partnerstw na rzecz Rozwoju i partnerstw ponadnarodowych.

4. Identyfikowanie dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych – przesłanie

Poziomy dobrej praktyki

Po zidentyfikowaniu potrzeb i priorytetów (rozdział 2) oraz odbiorców docelowych (rozdział 3) Instytucja Zarządzająca powinna określić, które z dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych odpowiadają tym potrzebom.

Dobre praktyki nie są tylko domeną PRR, nie tworzą one bowiem zamkniętej całości, którą można skopiować, a potem powielać. Dobrą praktykę rozwija się poprzez sekwencję wzajemnie uzupełniających się działań.

Badacze twierdzą, że istnieje kilka poziomów dobrej praktyki. Kreowanie lub poszukiwanie dobrej praktyki polega na tworzeniu powiązań i planów oraz uwzględnianiu kluczowych osób lub instytucji, struktur i sytuacji, w których dana praktyka funkcjonuje. W ten proces zaangażowane są oczywiście PRR, ale także struktury lokalne i krajowe.

Instytucje Zarządzające mogą się przyczynić do stworzenia otoczenia umożliwiającego ewoluowanie dobrej praktyki. Mogą one pełnić rolę „partnera honorowego” w PRR, interesując się ich działaniami, pomagając im w dokonaniu samooceny, wskazując dziedziny, w których istnieją możliwości włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki oraz udzielając wsparcia we wdrażaniu tych rezultatów.

Tego typu relacja sprawia, że obie strony wzajemnie się uczą, rozwijają i zmieniają.

Dobra praktyka na poziomie PRR

- przekroczenie indywidualnych barier i otwarcie poszczególnych beneficjentów na nowe możliwości związane z zatrudnieniem, szkoleniami i innymi działaniami;
- dobre relacje między wykonawcami i beneficjentami projektu;
- wpisanie się w lokalną, a pośrednio również w krajową strategię;
- podejście uwzględniające wymagania rynku pracy oraz potrzeby klientów i interesariuszy;
- budowanie sieci kontaktów umożliwiających wymianę informacji na temat usług społecznych i innych.

Dobra praktyka na poziomie Krajowych Sieci Tematycznych

- pozyskiwanie odpowiednich osób lub instytucji na różnych szczeblach decyzyjnych;
- dialog strategiczny z uczestnikami, mający na celu określenie potrzeb w skali lokalnej, regionalnej, sektorowej i krajowej;
- stworzenie infrastruktury umożliwiającej wymianę informacji między członkami Sieci;
- doradzanie PRR, by swoje działania prowadziły adekwatnie do bieżącej polityki, a w przypadku zmian reagowały elastycznie;
- umożliwienie dialogu między PRR i potencjalnymi użytkownikami innowacji.

Model dobrej praktyki

Dobra praktyka na poziomie struktur odpowiedzialnych za realizację Programu EQUAL

- informowanie o potrzebach strategicznych;
- inicjowanie dialogu z sektorami publicznym i prywatnym;
- pomoc w tworzeniu infrastruktury umożliwiającej wymianę informacji, w którą będzie zaangażowany zarówno sektor publiczny, jak i partnerzy społeczni;
- pomoc w pracy nad jakością i możliwościami projektu;
- natychmiastowa zmiana kierunku działań w odpowiedzi na zmiany na rynku pracy.

Krajowa Struktura Wsparcia Programu EQUAL w Wielkiej Brytanii określa dobrą praktykę jako „pomysły, które się sprawdzają i mogą być zaadaptowane gdziekolwiek”.

Peer Review Programme w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia zakłada, że:

- dobra praktyka powinna mieć odniesienie do dotychczasowych i nowych priorytetów politycznych;
- dobra praktyka powinna zaowocować konkretną reakcją na problemy, które są przedmiotem bieżącej i tworzonej polityki;
- dobrą praktykę można uznać za taką na podstawie przedstawionych i wiarygodnych wyników;
- dobrą praktykę uznaje się za taką, jeśli potencjalni użytkownicy stwierdzają, że mogą ją przyjąć, a więc dokonana zostanie ocena możliwości transferu przez tych, którzy chcą tę praktykę wykorzystać.

W dokumencie wydanym w 2002 r. w związku z zorganizowaną w Barcelonie konferencją Programu EQUAL „Networking for Inclusion” określono wymagania, które powinna spełniać dobra praktyka. Są to:

- innowacyjność – dostarczenie nowych, kreatywnych rozwiązań problemów w zakresie społecznej dyskryminacji i nierówności na rynku pracy;
- skuteczność – wprowadzenie widocznych zmian, mających pozytywny, wymierny wpływ na życie społecznie poszkodowanych jednostek i grup;
- wydajność – opłacalność projektu, adekwatność wartości usługi do jej ceny;
- ciągłość – zapewnienie trwałych korzyści dla uczestników, a w szerszej skali dla społeczeństwa;
- możliwość powielania – czyli multiplikowania dobrej praktyki oraz wykorzystania jej jako modelu w podejmowanych działaniach i tworzonych założeniach politycznych;
- możliwość transferu – czyli zastosowania dobrej praktyki w innych warunkach i/lub odniesienia do różnych problemów;
- spójność z bieżącą polityką – ukierunkowanie na rozwiązywanie występujących problemów i adekwatność do rzeczywistych potrzeb.

Definicja innowacji

Innowacyjność danego rozwiązania nie musi polegać na tym, że nie zostało ono wcześniej zastosowane, ale przynajmniej któryś z jego aspektów powinien być całkiem nowy (np. dla szkoleniowców, którzy będą je wdrażać, dla grupy docelowej – np. osób niepełnosprawnych – dla pewnych dziedzin polityki, dla sektora itd.).

W raporcie ewaluacyjnym Programu EQUAL mowa jest o możliwości wystąpienia konfliktu między wagą, jaką przywiązuje się do innowacyjności a wymaganiami procesu mainstreamingu.

Innowacja ma wartość, jeśli przyczynia się do rozwiązania określonych problemów związanych z dyskryminacją. Powinna ona wprowadzać zmiany odczuwalne dla grupy docelowej.

Innowacyjny projekt może być trudny do sfinansowania, gdyż będzie traktowany jako „ryzykowny”. Sektor publiczny nie zawsze inwestuje w innowacyjne rozwiązania, ponieważ koszty eksperymentów są dla niego zbyt wysokie.

Innowacja może być ukierunkowana na:

- proces – gdy koncentruje się na rozwijaniu nowych metod, instrumentów i pomysłów bądź też na udoskonalaniu lub wykorzystaniu tych już istniejących;
- cel – gdy koncentruje się na nowych celach, zastosowaniach, grupach docelowych i ich kwalifikacjach lub tworzeniu nowych dziedzin zatrudnienia;
- kontekst – gdy dotyczy struktur politycznych i instytucjonalnych, opracowania systemów rynku pracy lub innych struktur poprzez adaptowanie innowacyjnych rozwiązań w innym kontekście.

W Programie EQUAL innowacja polega raczej na udoskonalaniu istniejących systemów niż wypełnianiu istniejących luk. Trudno bowiem byłoby opracować innowacyjne praktyki w tak krótkim czasie (trwania Programu), a jeszcze trudniej je ocenić.

PRR muszą zrozumieć znaczenie innowacji. Dlatego też powinny przeanalizować, przetestować oraz podsumować rezultaty realizowanych projektów w sposób umożliwiający ich wykorzystanie przez innych potencjalnych użytkowników i w innym kontekście. W tym celu zaleca się PRR przeprowadzenie następujących czynności:

- przeanalizowanie sytuacji wyjściowej; w pracy PRR pomocne mogą być przeprowadzone w Działaniu 1 analizy dla danego obszaru geograficznego lub sektora, w celu rozpoznania przejawów nierówności i dyskryminacji;
- określenie, na czym polega innowacyjność ich pomysłu w odniesieniu do sytuacji wyjściowej; PRR powinny wyjaśnić, w jaki sposób ich innowacje przyczyniają się do zmniejszania nierówności w porównaniu z wcześniej stosowanymi rozwiązaniami systemowymi; zgodnie z przedstawionym powyżej podziałem wprowadzane innowacje mogą być ukierunkowane na proces, cel lub kontekst;
- określenie efektywności wybranego rozwiązania poprzez stałe dokumentowanie oraz ocenę jego realizacji, rezultatów i oddziaływania; jeśli jest to możliwe, PRR mogą porównać swoje rezultaty z innymi rozwiązaniami, w celu stwierdzenia, czy są one bardziej efektywne lub wydajne niż te wcześniej stosowane; istotne jest dokumentowanie zarówno czynników, które powodują powstawanie problemów, jak i tych, które przyczyniają się do sukcesu; podsumowując, PRR muszą określić, które rozwiązania się sprawdziły i w jakich warunkach oraz przedstawić dowody na poparcie swego stanowiska.

Informacje o praktycznych instrumentach ułatwiających analizę i ocenę innowacyjnych działań zawarte są w *Przewodniku tworzenia Partnerstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*.

Ułatwianie realizacji dobrej praktyki

Efektom dobrej praktyki jest zarówno wypracowanie innowacyjnych rozwiązań i modeli, pozwalających na radzenie sobie z istniejącymi problemami bądź odpowiadających na występujące potrzeby, jak i wytworzenie praktycznych instrumentów, takich jak materiały szkoleniowe czy też listy sprawdzające.

Instytucje Zarządzające być może będą musiały wybrać jedną dobrą praktykę spośród tych, które uznają za najbardziej efektywne i adekwatne do danych priorytetów politycznych, i na niej skoncentrować swoje wysiłki.

Konieczne będzie również określenie, które z PRR wypracowały rezultaty, nadające się do adaptacji, na pewno jednak nie będzie to dotyczyć wszystkich Partnerstw. Powodzenie projektu czasami zależy od zaangażowania projektodawców, a innym razem od problemów, na które odpowiada, czy też grupy docelowej. Zmiana którejkolwiek z elementów może nie gwarantować dobrych efektów.

Ponadto należy się zastanowić, które rozwiązania mogą zostać wdrożone na poziomie lokalnym, a które mogą być zastosowane w skali krajowej.

Instytucje Zarządzające mogą pomagać PRR w dokonaniu oceny ich działalności i wypracowywaniu konkretnych instrumentów, które mogą być wykorzystane przez osoby trzecie. PRR skupiają się przede wszystkim na realizacji projektu oraz rozwiązywaniu problemów i zaspokojeniu potrzeb grupy docelowej. Mogą one potrzebować pomocy w zidentyfikowaniu i ocenie dobrych praktyk oraz ich przetworzeniu w konkretne narzędzie możliwe do zastosowania przez inne instytucje.

W tym celu powinny się zwrócić do PRR z prośbą o określenie w trakcie Działania 2 produktów i systemów, które przy pewnej pomocy mogą być wykorzystane w Działaniu 3. Może to być punktem wyjściowym do planowania całości projektu. Technika ta została z powodzeniem wykorzystana w Portugalii. Pozwoliła ona PRR na skoncentrowanie swoich przedsięwzięć prowadzonych w ramach Działania 2 na pracach eksperymentalnych o kluczowym znaczeniu dla wypracowania rezultatu, który ma być włączony do głównego nurtu polityki. Dzięki temu udało się zapobiec niewłaściwemu wydatkowaniu pieniędzy oraz zmarnowaniu czasu i energii na działania niepotrzebne lub nie związane z produktem finalnym.

Instytucja Zarządzająca we flamandzkiej części Belgii wybrała dziewięć produktów wypracowanych dzięki współfinansowaniu przez EFS i EQUAL, które zostały uznane za przykłady dobrej praktyki w 2005 r. Wybór ten miał na celu „podanie pomocnej ręki” i zagwarantowanie, że warte uwagi produkty dotrą do odpowiednich osób zajmujących się tworzeniem polityki oraz do decydentów politycznych.

Identyfikowanie dobrej praktyki

Przeprowadzono procedurę wyboru produktu. Wyboru dokonało znamienite jury, w którego skład wchodził przedstawiciel sektora publicznego. Przyjęto dwanaście kryteriów wyboru, w tym: innowacyjność produktu, zakres włączenia grupy docelowej i stopień realizacji jej oczekiwań, stosowanie polityki równości płci, wartość dodaną produktu, dostępność produktu dla użytkowników, możliwości jego łatwego transferu i wykorzystania w innym kontekście. Instytucja Zarządzająca zorganizowała forum, na którym dziewięciu „ambasadorów” przedstawiło swe działania zaproszonym gościom. Gośćmi były osoby reprezentujące wyższe szczeble rządowe, sektor publiczny, a także pracodawców i związki zawodowe.

Minister zatrudnienia przedstawił organizacje, które opracowały produkty uznane za przykłady dobrej praktyki. Otrzymały one nagrodę w wysokości 2,5 tys. euro, przeznaczoną na działania prowadzone w ramach procesu mainstreamingu. Organizacje te z kolei zobowiązały się do udzielania informacji na temat ich produktu potencjalnym użytkownikom i wszystkim zainteresowanym instytucjom. Oprócz tego porozumiano się z gazetą wydawaną we Flandrii w kwestii opublikowania artykułów na temat produktów będących przykładami dobrej praktyki. Nagrodzone organizacje mogą przez rok posługiwać się znakiem jakości dobrej praktyki.

W początkowej fazie Programu EQUAL Komisja Europejska złożyła propozycję zidentyfikowania dobrej praktyki, związanej z celami Programu EQUAL. Zaproponowała stworzenie listy sprawdzającej, na podstawie której Instytucje Zarządzające mogłyby identyfikować dobre praktyki wypracowane przez PRR. Lista ta sprowadza się do odpowiedzi na trzy pytania:

- Co osiągnięto i w jaki sposób?
- Jaki wpływ mają poszczególne elementy – takie jak partnerstwo, zaangażowanie grup docelowych, ponadnarodowość i równość płci – na wypracowane rezultaty?
- Czy rezultaty mogą być powielane, zastosowane przez inne instytucje niż PRR?

Zaproponowana przez Komisję lista sprawdzająca¹

Co osiągnięto i w jaki sposób?

- Co Partnerstwa zamierzały osiągnąć?
- Jakie rezultaty i innowacyjne rozwiązania zostały wypracowane?
- Jakie przeszkody napotkały PRR i w jaki sposób je przezwyciężyły?
- Czy rezultaty są trwałe?
- W jakim stopniu prowadzone działania opierały się na tym, co istniało na danym terytorium lub w danym sektorze (nowe działania na danym terytorium lub w sektorze, nowa treść projektu, nowe metodologie, nowe mechanizmy realizacji lub strategie mainstreamingu)?
- W jaki sposób przyczyniło się to do rozwiązania problemów związanych z dyskryminacją grupy docelowej?
- Czy koszty wdrożenia rezultatów są realistyczne?

¹ Na podstawie dokumentu z konferencji w Barcelonie „Networking for Inclusion”, maj 2002.

Jaki wpływ mają poszczególne elementy (takie jak partnerstwo, włączenie grupy docelowej, ponadnarodowość i równość płci) na wypracowane rezultaty?

- Partnerstwo – Czy obejmuje kluczowych uczestników z danego obszaru lub sektora (instytucje publiczne, partnerzy społeczni, instytucje szkoleniowe, organizacje pozarządowe itd.) i czy precyzyjnie zdefiniowano ich zadania? Czy współpraca w ramach Partnerstwa jest właściwie skoordynowana oraz czy umożliwia efektywne wdrażanie rezultatów poprzez zapobieganie dublowaniu wysiłków i zasobów?
- Zaangażowanie grup docelowych – Czy wszyscy partnerzy uczestniczyli we wszystkich fazach projektu (planowaniu, wdrożeniu, uzupełnieniu, monitorowaniu i ewaluacji) i w jaki sposób? Jakie działania podjęły PRR w celu bezpośredniego włączenia beneficjentów (lub ich przedstawicieli) do procesu decyzyjnego?
- Ponadnarodowość – Jaki wpływ ma współpraca ponadnarodowa na rezultaty wypracowane przez PRR? Czy w ramach tej współpracy Partnerstwa ustaliły szczegółowy program (wspólne działania, oczekiwane rezultaty, ewentualne produkty itp.) już w początkowej fazie projektu? Czy przeznaczyły wystarczające i odpowiednie zasoby (finansowe, ludzkie i techniczne) na współpracę ponadnarodową? Czy wybrały właściwe metody współpracy (organizacja, proces decyzyjny, komunikacja między partnerami ponadnarodowymi, podział zadań itd.)? Czy opracowały odpowiedni system monitorowania i oceny działań ponadnarodowych? Czy działania ponadnarodowe wnoszą wartość dodaną dla wszystkich uczestników?
- Równość płci – Czy we wszystkich fazach uwzględniono udział kobiet i mężczyzn? Jaki wpływ mają wypracowane rezultaty na każdą z płci? W jaki sposób PRR zapobiegają dyskryminacji ze względu na płeć i aktywnie przyczyniają się do realizacji nadrzędnego celu, jakim jest równouprawnienie kobiet i mężczyzn?

Czy rezultaty mogą być powielane, zastosowane przez inne instytucje niż PRR?

- Czy PRR mogą zastosować swoje produkty lub praktyki w innych regionach, sektorach, krajach lub w odniesieniu do innych grup docelowych? Jakie warunki muszą być spełnione, by rezultat mógł być powielany (szkolenia, kwalifikacje, zasoby, struktura instytucjonalna itd.)?
- Czy wypracowane rezultaty przetrwają po zakończeniu finansowania Programu EQUAL? W jaki sposób?
- Czy PRR na samym początku prac przygotowały szczegółową strategię włączania dobrej praktyki do głównego nurtu polityki? W jaki sposób zidentyfikowały dziedziny priorytetowe, a także osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki oraz jak nawiązały z nimi kontakt w celu poinformowania o rezultatach? W jakim zakresie partnerzy działający w ramach PRR przyczynili się do wdrożenia rezultatów w ich własnej instytucji lub też włączenia ich do głównego nurtu polityki?

Zaleca się, aby identyfikowanie dobrej praktyki odbywało się przy zastosowaniu jednego z trzech następujących modeli:

- model odgórny, polegający na określeniu przez Instytucję Zarządzającą, Krajową Strukturę Wsparcia lub odbiorców docelowych (np. władze lokalne czy ministerstwo) tego, co jest uznawane za działanie innowacyjne w odniesieniu do bieżącej praktyki;
- model oddolny, w ramach którego PRR samo identyfikuje (często przy pomocy analityków i beneficjentów bezpośrednich) oraz promuje wśród odbiorców docelowych to, co uważa za dobrą praktykę;
- model *peer review* (wzajemna analiza) – zakładający ocenę PRR przez innych uczestników Programu (jedno lub kilka PRR, zewnętrzni analitycy i Krajowa Struktura Wsparcia) oraz osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki w celu zidentyfikowania dobrej praktyki i następnie promowania jej wśród odbiorców docelowych.

W 2004 r., jako część działań mainstreamingowych prowadzonych na poziomie unijnym, Komisja Europejska przyjęła następujące ramowe zasady walidacji dobrej praktyki², które obejmują trzy elementy zapewniające podstawy do zorganizowania efektywnej kapitalizacji oraz transferu dobrej praktyki opracowanej i przetestowanej w trakcie Programu EQUAL.

Identyfikowanie (obiecujących) dobrych praktyk przez państwa członkowskie

Państwa członkowskie, realizując strategię mainstreamingu na poziomie krajowym, identyfikują dobre praktyki poprzez:

- obserwowanie rezultatów działań PRR, partnerstw ponadnarodowych i Krajowych Sieci Tematycznych;
- koncentrowanie się na trzech typach dobrych praktyk: działaniach, które mogą być powielane; głównych zasadach mających odzwierciedlenie w praktyce; założeniach oraz systemie ich realizacji;
- posługiwanie się następującymi kryteriami oceny:
 - korzystny wpływ, jaki dane rozwiązania mogą wywrzeć na bieżące działania w zakresie zwalczania dyskryminacji i nierówności w dziedzinie zatrudnienia;
 - dowody na poparcie wypracowanego rezultatu (jeśli to możliwe, należy podać dane liczbowe i wskazać „wiarygodnych orędowników”, którzy przedstawiają innowacyjne rozwiązanie);
 - możliwości przenoszenia i wykorzystania rezultatów w szerszej skali, przez innych uczestników, w innych regionach lub w innych kontekstach;
 - wskazanie sposobów trwałego włączenia innowacyjnych rozwiązań do bieżącej polityki.

² Szczegółowe informacje zawarto w załączniku 3.

Walidowanie adekwatności polityki oraz jej poświadczenie na poziomie Unii Europejskiej

Procedura oceny na poziomie unijnym obejmuje dwa dopełniające się aspekty:

- „dowody dobrej praktyki”, czyli m.in. weryfikację wymiernych korzyści według następujących kryteriów:
 - analiza dowodów potwierdzających korzyści wynikające z dobrych praktyk w zwalczaniu dyskryminacji i nierówności w dziedzinie zatrudnienia (może to wymagać zaangażowania „wiarygodnych orędowników”, którzy zaprezentują innowacyjne rozwiązania),
 - uwzględnianie opinii interesariuszy/odbiorców w ocenie dobrej praktyki na poziomie państw członkowskich,
 - przejrzystość rezultatów i dostęp do informacji stanowiących dowód w tej sprawie (jeśli znalezienie dowodu będzie trudne, wystarczająco przekonujący może być ciąg logiczny koncepcji),
 - możliwość transferu i zastosowania przez innych uczestników, na szerszą skalę czy też w innych regionach i w innych kontekstach,
 - wskazanie sposobów trwałego włączenia innowacji do systemów bieżącej polityki;

- „kwestię wpisania się w bieżącą politykę”, która obejmuje omówienie z decydentami politycznymi oraz kluczowymi zainteresowanymi podmiotami zgodności tematyki zagadnienia, proponowanego rozwiązania oraz przedstawionych argumentów politycznych według następujących kryteriów:
 - powiązanie z programem politycznym na poziomie unijnym lub państw członkowskich, które zostanie ocenione pod względem zgodności z programem politycznym Unii Europejskiej, z punktu widzenia interesariuszy na poziomie europejskim oraz możliwości politycznych,
 - odniesienie dobrej praktyki do tematów będących przedmiotem zainteresowania lub do dziedzin polityki, które ta praktyka ma wspierać,
 - wartość dodana w postaci dodatkowych, przekonujących argumentów w debacie politycznej,
 - wypełnianie luk politycznych, nowe cele polityczne lub zagadnienia wykraczające poza ustalone funkcje i dziedziny polityki.

Walidowanie rezultatów

EQUAL zachęca PRR nie tylko do dokumentowania, ale także do oceny swoich działań i zasobów. Ocena ta (walidacja) odgrywa bowiem szczególnie istotną rolę w określeniu, czy dany produkt, który jest uznawany za obiecujący, może się stać dobrą praktyką.

Większość państw członkowskich opowiada się za wykorzystaniem metody *peer review* (wzajemnej analizy) w walidowaniu dobrej praktyki. Platformę dla takiej analizy często stanowią Krajowe Sieci Tematyczne, które zajmują się opracowaniem wspólnych kryteriów walidacji i nierzadko angażują zewnętrznych ekspertów w celu przeprowadzenia analizy. Umożliwia to PRR udoskonalanie ich produktów i strategii, zanim zostaną one przekazane szerszej grupie użytkowników lub wykorzystane w szerszym kontekście. Niezależnie jednak od tego, jaka procedura walidacji zostanie zastosowana, ważne jest zaangażowanie odbiorców docelowych we wszystkich fazach projektu.

W Hiszpanii Krajowa Struktura Wsparcia zbierała informacje dotyczące innowacyjnych praktyk i rezultatów wypracowanych przez PRR, korzystając ze specjalnie przygotowanych kwestionariuszy. Informacje te zostały przeanalizowane przez Krajowe Sieci Tematyczne, zaopiniowane przez ekspertów, a następnie porównane.

We francuskojęzycznej części Belgii Krajowa Struktura Wsparcia współpracowała z PRR nad standaryzacją dobrych praktyk, które zostały wcześniej przez nie zebrane. Pozwoliło to PRR rozwinąć umiejętności przeprowadzania oceny. Opracowano także przewodnik zawierający instrukcje dotyczące oceniania projektów i określono kryteria tej oceny. Oprócz tego wydany został katalog produktów. Walidacją produktów zajmuje się obecnie zewnętrzny konsultant i przeprowadzana jest ona na podstawie kryteriów zaproponowanych przez Komisję.

We Włoszech zwrócono się do PRR o wypełnienie kontrolnego kwestionariusza dostępnego w Internecie. Poza tym przedstawiciele Krajowej Struktury Wsparcia odwiedzili miejsca, w których realizowane były projekty. Powołano Techniczną Grupę Roboczą do spraw Dobrych Praktyk w celu przeprowadzenia analizy zebranych informacji oraz opracowania wspólnej metodologii identyfikowania i walidacji rezultatów zgłaszanych przez PRR. Grupie tej, w której skład wchodzi przedstawiciele regionów, przewodniczy Instytucja Zarządzająca. Za całokształt zarządzania odpowiedzialna jest Krajowa Struktura Wsparcia. Po zakończeniu analizy wyda ona *Katalog dobrych praktyk*.

Walidowanie produktów EQUAL

Portugalia jest jedynym państwem, które rozpoczęło formalny proces walidacji produktów Programu EQUAL³. Dzięki temu włączono do wspólnych działań autorów i planistów projektów, niezależnych ekspertów oraz uczestników Programu. Mogą oni wyrażać swoje opinie na temat jakości produktów, a także co ważniejsze, możliwości ich transferu oraz wykorzystania w innym bądź szerszym kontekście (patrz: www.equal.pt).

Sukces procesu walidacji jest uzależniony od:

- podejścia autorów zgłaszających projekty, ich otwartości na dyskusję oraz na pomysły pochodzące z zewnątrz;
- zdolności oceniających do przeprowadzenia konstruktywnej i dobrze uzasadnionej oceny.

Przeprowadzaniem procesu walidacji zajmują się Krajowe Sieci Tematyczne. Wszystkie Sieci posługują się tymi samymi kryteriami oceny jakości produktu i możliwości jego upowszechnienia. PRR zostały zobowiązane do przeprowadzenia walidacji wszystkich produktów finalnych, ale mogą również zdecydować się na przeprowadzenie walidacji produktów jeszcze w fazie rozwojowej. Pozwala im to na wcześniejsze zapoznanie się z opiniami innych uczestników Programu i krytycznymi analizami ekspertów. Dzięki temu mogą odpowiednio wcześniej, jeszcze przez zakończeniem prac nad produktem, wprowadzić potrzebne udoskonalenia.

Każda sesja walidacyjna trwa około dwóch godzin. Po prezentacji produktów przez ich autorów Krajowe Sieci Tematyczne wybierają niezależnych ekspertów (zazwyczaj dwóch) oraz innych uczestników, którzy wyrażają swoje opinie. Często również zapraszani są potencjalni odbiorcy produktów oraz przedstawiciele związków zawodowych. Sporządzany jest także opis procesu walidacji. Przykładowy formularz analizy jakościowej wykorzystywany w Portugalii przedstawiono w załączniku 1.

³ Termin „produkt” odnosi się do pojedynczych zasobów, takich jak materiały wideo, przewodniki, specyficzne praktyki, metodologie, strategie, instrumenty i zasoby, ale również „rodziny” różnorodnych, uzupełniających się produktów, takich jak np. program szkoleń wraz z osobnym, uzupełniającym szkoleniem dla trenerów.

Realizacja procesu walidacji rezultatów w Portugalii

Przed sesją walidacyjną

- Autorzy produktu wypełniają specjalny formularz, który zawiera:
- informacje o pochodzeniu produktu i jego opis (informacje o problemach, których dotyczy, o tym, co go wyróżnia spośród innych produktów, o wykorzystywanej metodologii itp.);
 - opis procesu przygotowania produktu przez PRR z uwzględnieniem napotkanych problemów, sposobu ich rozwiązania i reakcji odbiorców końcowych;
 - opis strategii PRR w zakresie wdrożenia produktu zawierający informacje, jakiego rodzaju organizacje mogą być nim zainteresowane, jakie warunki należy spełnić, aby z niego korzystać oraz opis strategii udostępniania produktu.
- Sieć Tematyczna określa, które rezultaty zostaną poddane procesowi walidacji i ustala harmonogram.
- Sieć Tematyczna wyznacza ekspertów, którzy powinni wziąć udział w sesji walidacyjnej.
- Sieć Tematyczna przekazuje wszystkim uczestnikom sesji własne informacje o produkcie, który polega walidacji, a także informacje przygotowane przez autorów projektów.

Sesja walidacyjna

- Ustalenie procedury.
- Autorzy mają 30 minut na prezentację swoich produktów. Trenerzy oraz odbiorcy końcowi mogą wyrażać swoje opinie na temat ich przydatności.
- Trzy osobne podgrupy – uczestnicy Programu, eksperci oraz autorzy – zajmują się analizą produktu, wykorzystując specjalny formularz oceny (patrz: załącznik 1). Chodzi o to, aby weszli oni w rolę potencjalnych użytkowników produktu. Wypełniają formularz i przyznają punkty, co zajmuje im około 30 minut. W trakcie sesji plenarnej każda z podgrup przedstawia swoją analizę i jej wyniki. Można również zwrócić się do autorów z prośbą o dodatkowe wyjaśnienia. Uczestnicy Programu i eksperci wspólnie uzgadniają wynik oraz ustalają silne i słabe strony produktu, a także zalecane działania. Jeśli nie mogą dojść do porozumienia, sporządzana jest odpowiednia dokumentacja. Zajmuje to 30–45 minut.

Przy ustalaniu końcowego wyniku walidacji nie jest brany pod uwagę formularz wypełniany przez autorów (zawierający wynik i komentarze). Załącza się go jednak do akt dotyczących walidacji.

Po procesie walidacyjnym

- Autorzy finalizują prace nad produktem zgodnie z zaleceniami i przygotowują dokumenty dotyczące walidacji, do których dołączone są formularze oceny. Dokumenty te zostaną złożone wraz z formularzem zgłoszeniowym do Działania 3.

5. Wykorzystanie zasobów Programu EQUAL w procesie mainstreamingu

Krajowe Sieci Tematyczne – kluczowy instrument mainstreamingu

Program EQUAL ma wiele zasobów umożliwiających tworzenie i wdrażanie dobrych praktyk wypracowanych przez PRR oraz maksymalizowanie ich oddziaływania na politykę. Jednym z kluczowych narzędzi są Krajowe Sieci Tematyczne, które odgrywają główną rolę w identyfikowaniu dobrych praktyk i budowaniu łączności ze światem polityki, gwarantując dostosowanie innowacyjnych rozwiązań do potrzeb politycznych.

Krajowe Sieci Tematyczne są centralnym elementem strategii włączania rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki w wielu państwach członkowskich.

Krajowe Sieci Tematyczne umożliwiają prowadzenie skutecznego dialogu między wykonawcami działań a twórcami polityki.

Występując często pod różnymi nazwami (np. Krajowe Grupy Tematyczne), stały się one głównym forum wymiany informacji oraz doświadczeń dla PRR.

Sieci Tematyczne pełnią dwie kluczowe funkcje:

- tworzenie powiązań między PRR pracującymi nad podobnymi zagadnieniami i innymi osobami lub instytucjami zainteresowanymi Programem; identyfikowanie, walidowanie oraz wypracowywanie rozwiązań opartych na dobrych praktykach (mainstreaming horyzontalny);
- identyfikowanie potrzeb politycznych oraz budowanie kontaktów z decydentami politycznymi i potencjalnymi użytkownikami innowacyjnych rozwiązań Programu EQUAL (mainstreaming wertykalny).

W ramach tworzenia powiązań między PRR i wypracowywania rozwiązań opartych na dobrych praktykach Krajowe Sieci Tematyczne:

- identyfikują i włączają w wyznaczanie dziedzin priorytetowych kluczowe osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki;
- biorą udział w doborze PRR;
- umożliwiają upowszechnianie informacji oraz wymianę doświadczeń;
- zapobiegają niepotrzebnemu dublowaniu działań;
- stanowią forum wymiany informacji między PRR;
- umożliwiają PRR wspólne analizowanie problemów dyskryminacji oraz opracowują instrumenty służące do oceny i testowania dobrych praktyk;
- umożliwiają PRR wspólne upowszechnianie wypracowanych rezultatów;
- umożliwiają PRR zawieranie sojuszy i tworzenie partnerstw strategicznych;
- doradzają i pomagają poszczególnym PRR.

Pojedynczym PRR nie jest łatwo przyciągnąć uwagę polityków i oddziaływać na politykę. Krajowe Sieci Tematyczne dają PRR szansę na połączenie sił, dzięki czemu Partnerstwa mogą utworzyć silne lobby opowiadające się za zmianami.

W ramach funkcji oddziaływania na politykę Krajowe Sieci Tematyczne:

- wskazują najważniejsze potrzeby i zmiany zachodzące na rynku pracy;
- ustalają jasno określone zależności między wydarzeniami politycznymi i PRR od początku trwania Programu EQUAL;
- wspierają i rozwijają działania strategiczne Programu EQUAL, nadzorując ich zgodność z dziedzinami priorytetowymi;
- umożliwiają PRR rozwijanie strategii mainstreamingu;
- włączają do współpracy nowe osoby, nie uczestniczące w Programie (np. potencjalnych użytkowników, organy administracji publicznej);
- zapewniają kontakt ze specjalistami;
- budują powiązania między działaniami mainstreamingowymi prowadzonymi w poszczególnych krajach i w Europie poprzez tworzenie Europejskich Grup Tematycznych i organizowanie spotkań;
- umożliwiają PRR kontakty z osobami odpowiedzialnymi za tworzenie polityki oraz przedstawicielami ministerstw i agencji rządowych;
- umożliwiają PRR łączenie wysiłków na podstawie wspólnych doświadczeń oraz wypracowywanie wytycznych politycznych i propozycji o znaczeniu strategicznym;
- udzielają wsparcia w zakresie planowania i wdrażania polityki zatrudnienia i systemu szkoleń oraz polityki społecznej.

W Wielkiej Brytanii Sieci Tematyczne zostały utworzone już w początkowej fazie Programu EQUAL.

Krajowa Struktura Wsparcia współpracowała ze wszystkimi Sieciami nad ustaleniem strategii włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki przy udziale Instytucji Zarządzającej i Komitetu Monitorującego. Proces ten miał charakter konsultacyjny i obejmował wszystkie zainteresowane, kluczowe podmioty. Sieci Tematyczne regularnie monitorują i analizują opracowaną strategię oraz w razie potrzeby ją aktualizują.

Instytucja Zarządzająca dokonuje oceny wszystkich wniosków o dofinansowanie Działania 3 w odniesieniu do strategii określonych dla Sieci i przekazuje fundusze wyłącznie na działania przewidziane przez te strategie. Decyzje dotyczące przyznawania funduszy są jednak konsultowane z Sieciami.

Sieci pomagają PRR zidentyfikować następujące elementy strategii:

- rezultaty, które PRR miałyby włączyć do głównego nurtu polityki;
- odbiorców docelowych na różnych szczeblach (lokalnym, regionalnym, krajowym i ponadnarodowym), których dotyczą działania mające na celu włączenie rezultatów wypracowanych przez PRR do głównego nurtu polityki;
- metody dotarcia do odbiorców docelowych;
- propozycje harmonogramu prac.

Wybór tematów dla Sieci

Instytucje Zarządzające i Krajowe Struktury Wsparcia dysponują wieloma strategiami doboru tematów dla Krajowych Sieci Tematycznych. W ramach tych strategii przeprowadzają konsultacje z:

- PRR – w celu uzyskania informacji o ich poglądach dotyczących wyboru tematów priorytetowych;
- właściwymi ministerstwami – w celu sprawdzenia zgodności priorytetów politycznych;
- pracodawcami i związkami zawodowymi – w celu ustalenia priorytetów w zapobieganiu dyskryminacji na rynku pracy.

Poszczególne kraje dokonywały wyboru tematów i struktury Sieci na podstawie różnych modeli, w związku z czym:

- wybrały wszystkie lub niektóre tematy Programu EQUAL;
- skoncentrowały się na określonych zagadnieniach, takich jak orientacja seksualna czy promowanie różnorodności (np. Szwecja);
- skupiły swoje działania na grupach docelowych (np. dwie sieci działające w Wielkiej Brytanii/Irlandii Północnej koncentrują się na osobach niepełnosprawnych i długotrwale bezrobotnych, a w Portugalii jedna z Sieci zajmuje się integracją zawodową migrantów, uchodźców i mniejszości etnicznych);
- skupiły się na zasadach horyzontalnych, takich jak włączenie grupy docelowej, praca w Partnerstwach (np. Portugalia, Szwecja i Wielka Brytania) oraz na włączeniu polityki równości płci do głównego nurtu polityki (Austria i Niemcy);
- skoncentrowały się na określonych sektorach, takich jak rozwój rolnictwa (np. Francja – jakkolwiek działanie to było inicjowane przez Ministerstwo Rolnictwa – i Portugalia).

We wszystkich przypadkach wybór tematów jest odzwierciedleniem krajowych priorytetów politycznych i problematyki projektów.

W Niemczech PRR są bardzo zaangażowane w wybór tematów dla Sieci Tematycznych. Krajowa Struktura Wsparcia zwróciła się do Sieci z prośbą o określenie tematów, które uważają za najistotniejsze i którymi pragnęłyby się zająć. Ostateczną decyzję podjęły Instytucja Zarządzająca oraz Krajowa Struktura Wsparcia. W efekcie powstało czternaście Sieci.

Wybór członków Sieci

Instytucje Zarządzające stosują różne metody doboru członków Sieci, które mogą grupować nie tylko PRR – choć zawsze zachęcane są one do uczestnictwa (w Grecji, Finlandii i Szwecji PRR mają obowiązek uczestniczenia w Sieciach).

Należy wybrać odpowiednich członków Sieci. Ważny jest nie tylko dobór właściwych osób, ale także wielkość Sieci. Gdy jest ona zbyt duża, pojawia się ryzyko, że będzie się zajmowała jałowymi dyskusjami.

Sieci zapewniły członkostwo:

- decydom politycznym, partnerom społecznym i przedstawicielom administracji państwowej (np. Belgia, Grecja, Finlandia, Francja, Wielka Brytania);
- organizacjom sektora prywatnego reprezentującym różne punkty widzenia i postawy (np. Finlandia, Grecja, Portugalia);
- reprezentantom projektów EFS (np. Finlandia, Francja);
- przedstawicielom krajowej komisji do spraw równości (Wielka Brytania);
- lokalnym i regionalnym przedstawicielom władzy (np. Francja, Grecja, Włochy i Wielka Brytania);
- organizacjom zainteresowanym wdrożeniem produktów opracowanych przez PRR (np. Portugalia i Holandia).

W Grecji PRR są zobowiązane do uczestnictwa w przynajmniej jednej Sieci Tematycznej. Instytucja Zarządzająca przydziela temat każdemu PRR, ale mogą one też zgłaszać się samodzielnie do innych Sieci. PRR zajmują się walidacją i upowszechnianiem rezultatów projektów poprzez Sieci Tematyczne. Każda Sieć opracowuje wspólny raport zawierający syntezę ich doświadczeń i wytycznych politycznych.

Nawiązywanie kontaktów ze światem polityki jest istotne dla zagwarantowania wdrożenia rozwiązań innowacyjnych poza instytucjami bezpośrednio związanymi z Programem EQUAL.

W celu promowania korzyści wynikających z członkostwa w Sieci Wielka Brytania wydała informator o procedurze rekrutacji członków. Informator ten zawiera wypowiedzi decydentów politycznych i PRR o tym, co zyskali jako członkowie Sieci (<http://www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/>).

→ Decydenci polityczni wymienili następujące korzyści:

- dostęp do innowacyjnych rozwiązań przy wykorzystaniu metod testowanych przez PRR;
- wypracowanie lepszych założeń polityki dzięki współpracy z praktykami oraz dokonania oceny skuteczności przed ostatecznym zatwierdzeniem założeń politycznych;
- kontakt z ekspertami będącymi jednocześnie praktykami pracującymi w PRR;
- wypracowanie lepszych praktyk poprzez realizację wszystkich etapów projektu: od jego początkowej do końcowej fazy;
- uczenie się od innych krajów europejskich poprzez wymianę specjalistycznej wiedzy i informacji;
- realizacja wytycznych krajowych (możliwa dzięki temu, że działania w ramach Programu EQUAL skupiają się na bieżących priorytetach politycznych danego kraju) oraz oszczędność tego przedsięwzięcia.

→ PRR wskazały następujące korzyści:

- współpraca z innymi PRR, zwłaszcza gdy zajmują się tymi samymi grupami docelowymi;
- dostęp do funduszy pochodzących od decydentów politycznych;
- otrzymywanie od polityków wyjaśnień dotyczących ich pracy, a także informacji na temat wydarzeń politycznych i przyszłych tendencji oraz unikanie dublowania działań;
- możliwość promowania swoich działań;
- dostęp do specjalistycznej wiedzy i praktycznych rad oraz wskazówek, pomagających w udoskonaleniu projektu;
- możliwość testowania wyników oraz porównania ich z wynikami innych PRR na szczeblu krajowym i ponadnarodowym;
- szeroki dostęp do informacji.

Jeżeli decydenci polityczni wysokiego szczebla, eksperci oraz inne kluczowe osoby nie mogą działać jako stali członkowie Sieci, Instytucja Zarządzająca może ich zaprosić do uczestnictwa w poszczególnych spotkaniach, dyskusjach lub konferencjach. Dotyczy to również ekspertów, naukowców, przedstawicieli partnerów społecznych oraz pracowników administracji państwowej odpowiedzialnych politykę socjalną, politykę zatrudnienia i system szkoleń.

Holandia, tworząc Sieci Tematyczne, dopuściła do nich tylko ograniczoną liczbę PRR. Większy nacisk położono tam na organizacje będące docelowymi odbiorcami dobrych praktyk opracowanych w ramach Programu EQUAL.

Funkcję przewodniczącego pełni znany ekspert w danej dziedzinie tematycznej. Wybiera go Instytucja Zarządzająca i jest to stanowisko płatne. Przewodniczący ma dużą swobodę w kierowaniu Siecią. Pozostałymi członkami Sieci są eksperci w danej dziedzinie, decydenci polityczni (m.in. przedstawiciele odpowiednich ministerstw), partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe i osoby zapewniające wsparcie techniczne. Członkowie Sieci spotykają się przeciętnie co dwa miesiące.

Wszystkie Sieci organizują również wspólne spotkania – ich członkowie spotykają się mniej więcej co 2 miesiące, a ich przewodniczący co pół roku. Każda Sieć Tematyczna corocznie organizuje warsztaty, których celem jest wymiana doświadczeń na temat dobrych praktyk. Do udziału w tych warsztatach zapraszane są wszystkie PRR, które zajmują się danym tematem. Spotkania te mogą mieć formę:

- krótkiej prezentacji dokonywanej przez PRR, po której przedstawiciele Sieci, Partnerstw oraz decydenci polityczni mają okazję do zadania wielu pytań;
- prezentacji metody lub instrumentu, którego testowaniem zajmują się uczestnicy warsztatów.

Zadaniem każdej Sieci jest zidentyfikowanie dobrej lub złej praktyki i przekazanie informacji Komitetowi Monitorującemu Program EQUAL, a w konsekwencji odpowiedzialnemu ministerstwu.

W celu umożliwienia Sieciom realizacji ich zadań udostępniono im bazy danych projektów EQUAL, kwestionariusze kontrolne wypełniane w Internecie przez PRR, zarchiwizowane informacje dotyczące wizytacji przeprowadzanych przez przedstawicieli KSW oraz dane dotyczące produktów wypracowanych przez PRR. Sieci mogą również wysłać swoich przedstawicieli z wizytą do PRR lub też wziąć udział w imprezach organizowanych przez PRR. Krajowa Struktura Wsparcia wspiera Sieci w ich działaniach oraz dostarcza im wszelkich dodatkowych informacji.

W drugiej rundzie Programu EQUAL w wyborze projektów brały udział wszystkie Sieci.

Sieci te tworzą płaszczyznę porozumienia z odpowiednimi decydentami politycznymi oraz organizacjami działającymi w danym obszarze tematycznym.

Budowanie wzajemnych relacji

Członkowie Sieci powinni wzajemnie się poznać, nawiązać kontakty i budować relacje osobiste, sprzyjające wzajemnemu zaufaniu i korzystnie wpływające na współpracę. Dla wielu uczestników będzie to pierwsza okazja do tak bliskiej współpracy z innymi instytucjami, które czasem mogą dla nich stanowić konkurencję.

Członkowie Sieci powinni się spotykać regularnie, zwłaszcza w początkowej fazie Programu. Spotkania te mogą mieć charakter formalny lub nieformalny (wzajemne wizyty).

Konsultacje i wymiana opinii powinny stać się nawykiem, dzięki któremu członkowie Sieci będą mogli określić najważniejsze problemy oraz opracować sposoby wspólnego ich rozwiązywania.

Ważne jest, aby Sieci nie zamykały się, ale przez cały czas były otwarte na „osoby z zewnątrz”, które mogą wnieść wiele nowego w ich pracę.

Instytucje Zarządzające i Krajowe Struktury Wsparcia mogą organizować regularne spotkania (3 lub 4 razy w roku) dla przewodniczących Sieci. Takie spotkania sprzyjają wymianie informacji.

Kupowanie czasu ekspertów

W wielu krajach Sieci zatrudniają ekspertów, którzy, wraz z członkami Sieci, są odpowiedzialni za opracowanie tematów będących przedmiotem zainteresowania, planowanie wspólnej strategii mainstreamingu, a także monitorowanie jakości treści raportów o wynikach pracy Sieci oraz ich przygotowanie (np. Francja, Grecja, Portugalia, Szwecja i Wielka Brytania). W Grecji eksperci odgrywają kluczową rolę również w identyfikowaniu dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych.

Praca wolontarystyczna nie zawsze przynosi oczekiwane wyniki. Członkowie Sieci są osobami bardzo zajętymi i często mogą nie być dyspozycyjni. Nawet przy najlepszych chęciach ich zaangażowanie może się okazać niewystarczające, by zgromadzić istotną wiedzę i przedstawić ją w formie umożliwiającej szersze upowszechnianie.

W przypadku, gdy Sieć zatrudnia ekspertów odpłatnie, Instytucje Zarządzające powinny im wyjaśnić, że ich zadaniem jest tworzenie wspólnego programu pracy opartego na programach PRR w celu oddziaływania na bieżącą politykę i praktykę. Sieć nie jest zatem polem badawczym, które eksperci mogą wykorzystywać do promowania własnych zainteresowań naukowych.

Wsparcie

Członkowie Sieci mogą uzyskać wsparcie także ze strony:

- Krajowej Struktury Wsparcia, która pełni rolę koordynatora pracy Sieci, a także przygotowuje i wdraża strategie mainstreamingu we współpracy z członkami Sieci (Niemcy i Francja);
- polityków wysokiego szczebla (Szwecja) lub osób pracujących na wysokich stanowiskach w ministerstwach bądź agencjach rządowych (Wielka Brytania), które służą pomocą w tworzeniu wytycznych dla polityki;
- PRR wybranego w wyniku otwartej oferty na przewodniczenie Sieci (Finlandia);
- PRR, którego zadaniem było stworzenie grupy i udzielanie wsparcia logistycznego (Portugalia).

W Finlandii pracami Krajowej Sieci Tematycznej kieruje PRR wybrane w wyniku otwartej oferty na przewodniczenie Sieci. Partnerstwa uczestniczące w tej ofercie muszą krótko przedstawić swój program działań, sposób jego wdrożenia oraz strategię upowszechnienia i mainstreamingu.

W pracach Sieci uczestniczy Komitet Sterujący, w którego skład wchodzi decydenci polityczni, eksperci i partnerzy społeczni oraz przedstawiciele organizacji pozarządowych. Monitoruje on pracę Sieci, a także przyczynia się do upowszechnienia oraz włączenia dobrych praktyk i produktów wypracowanych przez PRR do głównego nurtu polityki.

Institucja Zarządzająca wspiera Sieci, przeprowadzając szkolenia dla ich członków z zakresu działań i procedur mainstreamingu oraz przekazując im informacje i narzędzia, dzięki którym mogą identyfikować, upowszechniać i włączać dobre praktyki, będące rezultatami projektu, do głównego nurtu polityki.

W Szwecji przewodniczącymi Krajowych Sieci Tematycznych są osoby wpływowe (członkowie Parlamentu, byli ministrowie, przedstawiciele pracodawców i związków zawodowych). Ich wspólną cechą jest to, że mają bezpośredni dostęp do osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki oraz uznawanych w kręgach politycznych. Udało im się przekonać szwedzkiego ministra pracy do udziału w organizowanych 2 lub 3 razy do roku spotkaniach z ośmioma Sieciami w celu wysłuchania sprawozdań z działalności w ramach Programu EQUAL oraz poznania wpływu, jaki ten Program może wywrzeć na politykę.

Funkcjonowanie Sieci

Struktura Sieci powinna być elastyczna, gdyż umożliwi to podmiotom wchodzącym w jej skład samodzielne decydowanie o zasadach jej działania.

Istotne jest jednak także, aby dla każdej Sieci Instytucje Zarządzające i Krajowe Struktury Wsparcia:

- jasno określiły pełnomocnictwa i wytyczne;
- sprecyzowały, jakich wyników oczekują od każdej z Sieci;
- udzieliły przewodniczącemu oraz członkom Sieci szczegółowych informacji na temat roli, jaką mają pełnić;
- określiły ramy czasowe poszczególnych działań przewodniczącego i członków Sieci;
- określiły zasoby, którymi może dysponować Sieć (finansowe, wsparcie ze strony Krajowej Struktury Wsparcia, możliwości opłacania ekspertów, a nawet członków itp.).

W rezultacie wydajność Sieci będzie zależała od zaangażowania jej członków oraz od istotności zagadnień poruszanych w dyskusjach.

W przypadku dużych Sieci zaleca się powołanie w ich strukturach mniejszych grup, które nadzorowałyby ich pracę.

Sieci mogą także powoływać grupy robocze, które będą się koncentrować na określonych tematach. W skład tych grup będzie wchodzić mniej członków, mogą jednak mieć bogatszy program.

Typowa Sieć może:

- nawiązywać kontakty z członkami Komitetu Monitorującego i angażować ich w swe prace;
- identyfikować podmioty odpowiedzialne za realizację bieżącej polityki (takie jak ministerstwa czy kluczowe organizacje, a nawet liderów opinii publicznej), które mogą być zainteresowane rezultatami pracy Sieci; mogą to być zarówno instytucje, które chcą tylko uzyskać informacje, jak i te, które są zainteresowane udziałem w pracach i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań;
- decydować o sposobie i intensywności angażowania zainteresowanych instytucji w prace Sieci (część z nich może zostać włączona w te prace jako pełnoprawni członkowie, innych można zapraszać na poszczególne spotkania czy imprezy);
- przeprowadzić badanie mające na celu zidentyfikowanie luk w polityce;
- ustalić priorytety polityczne oraz problemy, na których należy się skupić;
- wymieniać informacje i doświadczenia (w czasie wizyt składanych w poszczególnych PRR), w celu pogłębienia współpracy;
- wypracować metody identyfikowania, analizy i walidowania dobrych praktyk;
- opracować instrumenty monitorowania i oceny jakości;
- przeanalizować wyniki i propozycje rozwiązań pojawiających się problemów;
- tworzyć uniwersalne narzędzia (przewodniki i inne publikacje, materiały audio-wizualne oraz dokumenty zawierające komentarze na temat prac Sieci);

- prowadzić wspólne działania (np. spotkania, seminaria, posiedzenia, wizyty i wymiany);
- na podstawie wspólnych doświadczeń przedstawiać propozycje dla swoich obszarów tematycznych;
- uczestniczyć w kampaniach lokalnych, regionalnych i krajowych;
- wykorzystywać media, by dotrzeć do szerszego kręgu odbiorców;
- uczestniczyć w pracach Europejskich Grup Tematycznych.

Aby dotrzeć ze swoimi rozwiązaniami do szerszego kręgu odbiorców, Sieci mogą zwrócić się o przyznanie funduszy w ramach Działania 3. Mają również możliwość angażowania decydentów politycznych i innych odbiorców innowacyjnych rozwiązań do udziału w Partnerstwach zajmujących się mainstreamingiem.

W Hiszpanii Krajowe Sieci Tematyczne zostały utworzone w celu dostosowania popytu (zgłaszanego przez osoby odpowiedzialne za tworzenie polityki) do podaży (dobrych praktyk wypracowanych przez PRR).

Sieci mają strukturę trzypoziomową, którą tworzą:

- przewodniczący – którego na stanowisko powołuje Komitet Monitorujący, wybierając go spośród członków Instytucji Zarządzającej lub regionalnej jednostki administracji rządowej;
- grupa podstawowa – składająca się z decydentów politycznych, wybranych spośród członków Komitetu Monitorującego, w którym działają przedstawiciele władz regionalnych lub lokalnych oraz partnerzy społeczni;
- rozszerzona grupa wybranych PRR.

Pierwszy etap tworzenia Sieci polega na określeniu przez grupę podstawową priorytetowych dziedzin polityki oraz opracowaniu planu włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki. Następnie grupa ta obserwuje działalność PRR i spośród nich wybiera te, których działania są najbardziej zgodne z określonymi przez nią priorytetami politycznymi, by włączyć te Partnerstwa do grupy rozszerzonej.

Grupa podstawowa oraz wybrane PRR prowadzą nieustanny dialog. Decydenci polityczni proszą o informacje, których dostarczają im PRR, prezentując swe działania. Przekazane informacje są omawiane i analizowane, a następnie wybiera się rozwiązania innowacyjne w określonych dziedzinach – rozwiązania te będą wdrażane.

Sieci regionalne i sektorowe

Niektóre większe państwa członkowskie oprócz Krajowych Sieci Tematycznych utworzyły sieci regionalne lub sektorowe.

We Włoszech władze regionalne uczestniczą w działaniach sieci regionalnych. Złożyły one obietnicę włączenia przetestowanych rozwiązań innowacyjnych do swoich programów realizowanych na poziomie regionalnym.

W Hiszpanii utworzono pięć sieci regionalnych. Władze regionalne podejmują decyzje o przystąpieniu do współpracy z poszczególnymi Sieciami, a jednocześnie angażują lokalnych decydentów politycznych i PRR. One również ustalają obszary tematyczne dla Sieci zgodnie z własnymi priorytetami i potrzebami. Głównym zadaniem sieci regionalnych jest zbadanie, w jaki sposób można włączyć rezultaty projektów EQUAL do polityki regionalnej.

Również Niemcy próbowały doprowadzić do nawiązania współpracy między władzami regionalnymi oraz PRR działającymi w poszczególnych regionach.

Krajowe i regionalne zespoły do spraw mainstreamingu

Niektóre kraje utworzyły grupy do spraw mainstreamingu, które działają w ramach Krajowych Sieci Tematycznych¹.

Do zadań komitetu strategicznego do spraw mainstreamingu działającego w Irlandii należy:

- identyfikowanie najlepszych praktyk oraz doświadczeń zdobytych podczas prac PRR i Sieci;
- wdrażanie ich do polityki zatrudnienia i zasobów ludzkich na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim;
- wspieranie zdolności poszczególnych instytucji do wdrażania dobrych praktyk;
- analizowanie propozycji przedstawionych w ramach Działania 3 oraz włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki, zgłaszanie uwag będących wynikiem tej analizy, a czasem nawet współfinansowanie niektórych działań;
- budowanie kontaktów między członkami Instytucji Zarządzającej i osobami odpowiedzialnymi za tworzenie polityki.

Do zadań zespołu do spraw mainstreamingu działającego w Hiszpanii należy:

- koordynowanie wszystkich działań Krajowych Sieci Tematycznych;
- akceptowanie wniosków składanych przez PRR do Działania 3.

Do zadań krajowego komitetu do spraw mainstreamingu działającego we Włoszech należy:

- identyfikowanie rezultatów wypracowanych przez PRR, które będzie można powielać i przekazywać z jednego regionu do drugiego.

¹ Informacje dotyczące składu tych grup zamieszczono w rozdziale 2 niniejszego *Przewodnika*.

Działanie 3. Finansowanie innowacyjnych rozwiązań włączanych do głównego nurtu polityki

W ramach Działania 3 dostępne są fundusze przeznaczone na przedsięwzięcia związane z włączaniem innowacyjnych rozwiązań do głównego nurtu polityki. Korzystając z nich, Instytucje Zarządzające mogą finansować następujące działania na poziomie krajowym i europejskim:

- ocena, prezentacja i promowanie przykładów dobrej praktyki;
- walidowanie rozwiązań innowacyjnych;
- porównywanie rozwiązań innowacyjnych z rozwiązaniami krajowymi i stosowanymi w innych krajach europejskich;
- upowszechnienie rozwiązań innowacyjnych wśród innych instytucji, które przeciwdziałają dyskryminacji;
- prezentowanie i wdrażanie dobrej praktyki, w tym również doradztwo.

W większości państw członkowskich chęć uczestnictwa w Działaniu 3 zgłaszały przede wszystkim Sieci Tematyczne. Wiele krajów zachęca jednak grupy PRR do składania wspólnych wniosków.

Utworzone w ten sposób nowe Partnerstwa do spraw Mainstreamingu mogą:

- wprowadzić do Programu nowych partnerów, którzy będą posiadać umiejętności i wiedzę przydatną w procesie włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki;
- włączyć docelowych odbiorców jako partnerów.

Portugalia wykorzystwała Działanie 3 do zjednoczenia wszystkich organizacji, które były twórcami rozwiązań innowacyjnych oraz nowych partnerów, którzy będą się zajmować ostatecznym wdrożeniem i upowszechnianiem tych rozwiązań.

Kiedy PRR dokonają walidacji praktyk i produktów wypracowanych w Działaniu 2 (muszą one wypełnić formularz analizy jakościowej – por. rozdział 4), powinny zastanowić się nad tym, jak ma przebiegać współpraca z instytucjami zainteresowanymi ich wdrożeniem.

Powstaną wtedy nowe PRR, w których skład powinny wejść organizacje zainteresowane wdrażaniem i upowszechnianiem dobrych praktyk, czyli m.in.:

- organizacje, które opracowały i są bezpośrednio odpowiedzialne za przekazywane produkty (przynajmniej jeden partner realizujący w PRR Działanie 2 musi uczestniczyć w realizacji Działania 3);
- organizacje, które będą wykorzystywać te produkty;
- instytucje, które mogą na szerszą skalę upowszechniać rozwiązania innowacyjne (np. środki masowego przekazu) oraz instytucje zaangażowane w tworzenie polityki i zmiany systemowe (np. instytucje publiczne i partnerzy społeczni).

Nowe PRR powinno przedstawić:

- możliwości przystosowania swych produktów do warunków, w których mają one zostać wdrożone;
- plan transferu wiedzy, np. poprzez wyszkolenie trenerów, opracowanie instrukcji czy też prowadzenie praktyk w organizacjach, w których opracowano innowacyjne rozwiązanie (zamiast stosowanych w przeszłości pasywnych, mniej efektywnych metod, np. seminariów).

W trakcie Działania 3, które trwa około roku, PRR otrzymują fundusze przeznaczone na monitorowanie i autoewaluację uzyskanych rezultatów; czynności te powinny być przeprowadzone zgodnie z modelem opracowanym przez Instytucję Zarządzającą. W ten sposób mobilizuje się PRR do krytycznego spojrzenia na uzyskane rezultaty w czterech etapach procesu upowszechniania:

- zbieżność między intencjami autorów innowacyjnych rozwiązań a oczekiwaniami grup zainteresowanych tymi rozwiązaniami;
- nabycie odpowiednich umiejętności i wiedzy niezbędnej do użytkowania produktu;
- wdrożenie produktu, odtworzenie go w nowych warunkach organizacji będącej jego odbiorcą docelowym;
- ocena procesu upowszechniania i jego rezultatów, obejmująca umiejętności pozyskane przez organizację (odbiorcę docelowego) oraz stopień zadowolenia użytkowników.

W Grecji PRR są zobowiązane do przedłożenia dwóch planów działań mainstreamingowych:

- wspólnego planu dla każdej Krajowej Sieci Tematycznej, który ich członkowie opracowują wspólnie; plan ten zawiera opis działań, ról i obowiązków poszczególnych Sieci oraz pokazuje punkty wspólne dla różnych PRR;
- indywidualny plan dla Działania 3, który składają koordynatorzy każdego PRR, zawierający opis strategii mainstreamingu dla poszczególnych projektów; plan ten ma się odnosić do działań wymienionych w planie wspólnym.

Kiedy po raz pierwszy poproszono PRR o przygotowanie tych planów, wykazywały one duży sceptycyzm. Nie były bowiem przyzwyczajone do przedstawiania swej działalności równorzędnym organizacjom, a tym razem było to konieczne w celu podjęcia wspólnych działań. Kluczową rolę we wspieraniu PRR w początkowej fazie Programu odegrała Instytucja Zarządzająca. Zorganizowała ona wiele spotkań przygotowawczych, które umożliwiły ustalenie wspólnych działań oraz stworzenie wspólnego planu pracy. Na spotkania organizowane dla poszczególnych Sieci zapraszani byli eksperci, którzy mieli pomagać w określeniu tematów priorytetowych oraz działań odnoszących się do bieżącej polityki krajowej, dostarczając narzędzia pomocnicze (np. przewodniki). Partnerstwom udało się nawiązać bliskie relacje oraz w pełni zaangażować się w pracę Sieci. Poza tym, łącząc swe wysiłki, PRR miały dużo większą siłę oddziaływania na politykę niż gdyby czyniły to pojedynczo.

Przykłady przedsięwzięć finansowanych w ramach Działania 3:

- sieci skupiające szersze kręgi osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki niż Krajowe Sieci Tematyczne;
- badania i analizy naukowe;
- materiały informacyjne i reklamowe, w tym krótkie filmy, komunikaty oraz audycje radiowe i telewizyjne;
- publikacje;
- public relations i kontakty z mediami;
- imprezy;
- Krajowe Sieci Tematyczne lub inne działania w ramach Sieci;
- przygotowanie propozycji systemowych skierowanych do decydentów politycznych;
- adaptowanie i ocena produktów przy aktywnym udziale organizacji, które będą je wdrażać;
- działania towarzyszące upowszechnianiu produktów (np. wizyty studyjne czy imprezy, których celem jest zaprezentowanie dobrej praktyki);
- działania związane z wdrożeniem produktu (np. doradztwo, szkolenia osób, które chcą korzystać z innowacyjnego rozwiązania, szkolenia w celu uzyskania niezbędnych kwalifikacji, szkolenia trenerów, techników oraz innych uczestników z organizacji wdrażającej nowy produkt);
- działania wspierające włączenie innowacyjnych rozwiązań do głównego nurtu polityki lub ich upowszechnienie np. wśród państwowych służb zatrudnienia, partnerów społecznych czy agend rządowych.

Wszystkie propozycje złożone w ramach Działania 3 powinny zawierać ocenę skuteczności włączania zdobytych doświadczeń do głównego nurtu polityki związanej z przeciwdziałaniem dyskryminacji na rynku pracy.

Niektóre kraje członkowskie (np. Niemcy i Finlandia), przekazują fundusze przewidziane dla Działania 3 poszczególnym PRR równocześnie z funduszami przyznanymi w ramach Działania 2. W takich przypadkach PRR już w początkowej fazie Programu muszą przedstawić plan włączania jego rezultatów do głównego nurtu polityki.

W większości państw członkowskich znalezienie źródła współfinansowania Działania 3 stanowi duży problem. Włączenie innych agend rządowych do Programu EQUAL zwiększa szanse na to, że będą one bardziej skłonne do przekazania dodatkowych środków z ich budżetów na Działanie 3, ponieważ dostrzegą bezpośrednie korzyści. Zazwyczaj takie współfinansowanie polega na oddelegowaniu personelu, a nie na przekazaniu pieniędzy.

W celu znalezienia źródeł współfinansowania PRR mogą włączyć nowych partnerów mających doświadczenie w marketingu i upowszechnianiu rezultatów, którzy mogą wnieść wkład w gotówce lub naturze. Inną możliwością jest przyjęcie dodatkowego personelu, który będzie się zajmował upowszechnianiem i włączaniem rezultatów Programu do głównego nurtu polityki, oferując jako wkład do projektu swój czas.

6. Lobbying

W celu upowszechnienia lub wdrożenia wyników Programu EQUAL Instytucje Zarządzające, Krajowe Struktury Wsparcia i Partnerstwa na rzecz Rozwoju prowadzą różnego rodzaju działania mające na celu dotarcie do instytucji, które nie są bezpośrednio związane z Programem.

Można to osiągnąć poprzez:

- lobbying oparty m.in. na kontaktach bezpośrednich, spotkaniach instruktazowych i udziale w gremiach odpowiedzialnych za decyzje polityczne;
- składanie raportów i upowszechnianie wyników w publikowanych dokumentach, wytycznych, artykułach kierowanych do określonych odbiorców, komunikatach prasowych, raportach ewaluacyjnych, przewodnikach oraz instrumentach opracowanych na podstawie wspólnych doświadczeń, kampaniach medialnych radiowych i telewizyjnych;
- organizowanie (na mniejszą i większą skalę) konferencji, warsztatów, imprez, dyskusji bądź grup dyskusyjnych;
- prezentowanie wyników pilotażowych odbiorcom docelowym.

PRR powinny nauczyć się mówić językiem decydentów politycznych. Nie wystarczy, by po prostu zaprezentowały swoje praktyczne rozwiązania – powinny bowiem przekształcić informacje, które chcą przekazać, w jasne, zrozumiałe przesłanie. Pomóc im w tym mogą Instytucja Zarządzająca oraz Krajowa Struktura Wsparcia, pokazując, jak przełożyć informacje o wynikach projektów na przesłania i instrumenty polityczne. Mogą one również pomóc PRR w przeprowadzeniu autoewaluacji, co pozwoli Partnerstwom lepiej zrozumieć, do czego dążą i w jaki sposób mogą to osiągnąć, dzięki czemu PRR będą mogły efektywniej komunikować się z otoczeniem.

Jak lobbować

Instytucje Zarządzające z pewnością nieraz były obiektem docelowym akcji lobbingowych, a chcąc promować rezultaty Programu EQUAL, muszą „przyjąć odwrotną rolę”, polegającą na wywieraniu nacisku oraz zdobywaniu poparcia osób, które mogą oddziaływać na politykę i praktykę.

Lobbing w Programie EQUAL oznacza:

Lobbing „od wewnątrz”

- organizowanie spotkań z politykami, którzy są zainteresowani zagadnieniami będącymi przedmiotem działań Programu EQUAL, a zwłaszcza z osobami zajmującymi się Narodowym Planem Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej;
- nawiązywanie kontaktów z personelem zatrudnianym przez polityków oraz kluczowymi urzędnikami;
- spotkania z innymi urzędnikami, którzy mogą oddziaływać na politykę i działalność administracyjną;
- przekazywanie analiz i sprawozdań komisjom rządowym oraz parlamentarnym;
- docieranie do poszczególnych komisji;
- prowadzenie negocjacji z politykami oraz urzędnikami, którzy mają wpływ na tworzenie polityki i planowanie działań.

Lobbing „od zewnątrz”

- włączanie decydentów politycznych w planowanie i wdrażanie Programu EQUAL;
- nawiązywanie kontaktów i przekazywanie informacji mediom;
- dostarczanie dziennikarzom materiałów do artykułów prasowych;
- nawiązywanie stosunków między PRR i decydentami politycznymi;
- budowanie sieci kontaktów z różnego rodzaju grupami społecznymi;
- spotkania z osobami, które mogą mieć wpływ na politykę i prowadzone działania;
- dostarczanie analiz i sprawozdań odpowiednim instytucjom zewnętrznym;
- przekazywanie wiarygodnych informacji na temat dyskryminacji na rynku pracy.

Lobbing polega w dużej mierze na słuchaniu i obserwowaniu osób mających wpływ na tworzenie polityki oraz poszukiwaniu możliwości przekazania odpowiednich informacji. Działania te należy prowadzić przez cały czas. Jeśli np. w trakcie spotkania zostaną przyjęte pewne zobowiązania, należy zweryfikować, czy właściwie je zinterpretowaliśmy. W przypadku, gdy w spotkaniu uczestniczą członkowie personelu instytucji, na które chcemy oddziaływać, należy później utrzymywać z nimi kontakt, pisząc do nich i na bieżąco ich informując. W ten sposób staną się oni ważnymi sojusznikami Programu.

Punktem wyjścia działań związanych z lobbingiem jest opracowanie planu włączania rezultatów Programu do głównego nurtu polityki (por. rozdział 8). Plan ten powinien obejmować podstawowe zagadnienia strategiczne określające stan obecny, spodziewane rezultaty i metody ich osiągnięcia.

Przesłanie powinno być jasno sprecyzowane, a nie być listą wypunktowanych zagadnień.

Program EQUAL obejmuje szeroki zakres problemów. W przypadku mainstreamingu wertykalnego należy się skoncentrować na kilku najistotniejszych kwestiach, które określono jako kluczowe dla danego kraju.

Decydenci polityczni są zainteresowani wdrożeniem rozwiązań akceptowanych z punktu widzenia społecznego, politycznego i ekonomicznego. Należy więc znaleźć takie rozwiązania wśród proponowanych w Programie EQUAL.

Przypomnienie – kluczowe zagadnienia w strategii lobbingu	
Cele	
Jakie cele mają być osiągnięte?	Jakie krótko- i długoterminowe cele zostały określone? Jakich zmian w polityce się oczekuje?
Grupa docelowa	
Kto może pomóc w realizacji celów?	Kim są osoby i instytucje, na które chcemy oddziaływać? Kogo chcemy przekonać do swych poglądów, aby wspólnie wywierać wpływ na osoby sprawujące władzę (środki masowego przekazu, partnerzy społeczni, organizacje pozarządowe)?
Przesłanie	
Jakie przesłanie chce usłyszeć grupa docelowa?	W jaki sposób formułujemy przesłania kierowane do grupy docelowej? Czy członkowie tej grupy, wykazują zainteresowanie wprowadzeniem proponowanej zmiany?
Nadawca przesłania	
Od kogo grupa docelowa chce usłyszeć przesłanie?	To samo przesłanie może mieć różny wpływ w zależności od tego, kto je przekazuje. Kto w najbardziej wiarygodny sposób może przekazać przesłanie poszczególnym grupom docelowym? Często konieczny jest udział wielu osób – PRR mających doświadczenie praktyczne, osobistości o dużym autorytecie oraz innych osób, potrafiących pociągnąć za sobą tych, do których zostanie skierowane przesłanie.
Przekaz	
W jaki sposób przekonać grupę docelową do zainteresowania się przesłaniem?	Jakie działania należy podjąć, aby przekazać swe przesłanie? Działania te mogą obejmować bezpośrednie spotkania, skrócone relacje, artykuły prasowe itd.
Zasoby	
Jakie zasoby są do dyspozycji?	Kto może w danym momencie pomóc w przekazywaniu przesłania i wpływaniu na politykę?
Luki	
Co jeszcze należy zrobić?	Jakiego rodzaju nowych sprzymierzeńców należy pozyskać i jakie kontakty nawiązać? Jakie dodatkowe informacje i badania są potrzebne?
Pierwsze działania	
Od czego zacząć?	W jaki sposób efektywnie rozpocząć realizację wybranej strategii?
Ocena	
Jakie są kryteria oceny strategii?	Należy sprawdzać, czy działania są zgodne z wybraną strategią i korygować je co pewien czas.

Przekaz

Warunkiem zainteresowania odbiorców przekazem jest sformułowanie go w sposób odpowiadający ich oczekiwaniom.

Należy się upewnić, czy przesłanie kierowane do odbiorców docelowych jest trafne i łatwe do przyswojenia.

Na przykład:

- członek parlamentu będzie oczekiwał jedynie krótkiego sprawozdania podsumowującego podstawowe doświadczenia zdobyte w trakcie prac PRR;
- szczegółowe opracowanie lub opis programu mogą zostać zignorowane;
- pracodawcom zainteresowanym wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań związanych z dostępem do grup dyskryminowanych potrzebny będzie nie tylko krótki opis, ale także informacje na temat zastosowanych metod czy elementów wymagających poprawy, aby zwiększyć możliwości efektywnego działania i w rezultacie zredukować koszty.

Podstawowy problem polega na tym, że PRR dużą trudność sprawia przekształcanie ich doświadczeń w propozycje systemowe, ponieważ nie potrafią mówić językiem mediów i polityków. Bardzo pomocne w tym względzie może się okazać zaangażowanie specjalistów. Inną metodą jest organizowanie krótkich kursów z zakresu komunikacji i marketingu dla grup PRR pracujących nad tym samym zagadnieniem. Dzięki uczestnictwu w tych kursach PRR będą potrafiły na nowo zdefiniować swoje cele, które mają być upowszechniane, narzędzia komunikacji oraz treść przekazu.

Należy dokładnie się zastanowić, w jaki sposób przedstawić swoje pomysły. Trzeba przy tym myśleć realistycznie i dostosować przesłanie do potrzeb oraz wymagań odbiorców docelowych. Można zastosować wiele metod, zawsze jednak należy mieć na uwadze odbiorców docelowych.

Jak dotrzeć do mediów

Chcąc uzyskać dostęp do środków masowego przekazu, należy się zastanowić, w jaki sposób powinny być sformułowane informacje, które będą im przekazywane. Informacje te konkurują z mnóstwem innych wiadomości dotyczących bieżących wydarzeń, które w danym momencie mogą mieć większe znaczenie polityczne.

Konieczne jest zatem przygotowanie i dostarczanie informacji „na czasie”, które pokazywałyby znaczenie Programu EQUAL dla polityki. Informacje te powinny być poparte konkretnymi przykładami dobrej praktyki.

Należy również promować Program EQUAL, wykorzystując do tego środki masowego przekazu, a zwłaszcza radio i telewizję. Gdy politycy i decydenci polityczni lepiej poznają Program, łatwiej będzie do nich dotrzeć z konkretnymi postulatami. W przypadku wydawania biuletynu należy się upewnić, czy na liście jego odbiorców znajdują się przedstawiciele wszystkich grup docelowych.

Krajowa Struktura Wsparcia we Francji przekazuje informacje dotyczące projektów w formie specjalnie napisanych artykułów prasowych. Informacje te są również dostępne na stronie internetowej Programu EQUAL, a także na płycie CD.

Krajowa Struktura Wsparcia upowszechnia rozwiązania innowacyjne stosując metodę *just-in-time*, co w tym przypadku oznacza, że informacje udzielane są na żądanie i przedstawiane w formie trafiającej do szerszych odbiorców (zawierają praktyczne przykłady lub wywiady). Taka metoda umożliwia KSW szybkie reagowanie na prośby o udzielenie informacji, pochodzące np. od dziennikarzy, którzy chcieliby wykorzystać przykłady dobrych praktyk w artykułach lub instytucji rządowych zainteresowanych zmianami, jakie zaszły w danej dziedzinie czy sektorze.

Krajowa kampania prowadzona przez rząd francuski w 2004 r. w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego obejmowała projekty EQUAL. W wyniku kampanii przygotowano płytę CD, którą rozesłano do francuskich stacji radiowych. Płyta zawierała kilka jedno- lub dwuminutowych relacji radiowych dotyczących projektów EFS i EQUAL oraz ich znaczenia w zwalczaniu dyskryminacji na rynku pracy. Działanie to okazało się bardzo skuteczne.

W Grecji Krajowe Sieci Tematyczne przygotowały krótkie filmy prezentujące dobre praktyki Programu EQUAL. Są one pokazywane przed najważniejszymi imprezami związanym z mainstreamingiem.

We flamandzkiej części Belgii w okresach zastoju w polityce (czyli np. w sierpniu), kiedy dziennikarze szukają tematów, organizowane są lunche dla prasy, podczas których przedstawiany jest Program EQUAL. Na spotkania te zapraszani są też przedstawiciele PRR w celu udzielenia wywiadów dziennikarzom i przekazania im praktycznej wiedzy o działaniach prowadzonych w ramach Programu EQUAL.

W zależności od potrzeb odbiorców docelowych przekazywane informacje nie muszą zawierać tylko „suchych faktów”, mogą być bardziej opisowe.

Kilka wskazówek dotyczących prowadzenia kampanii medialnej	
Określ jednoznacznie, co chcesz osiągnąć przy pomocy mediów oraz wskaż grupę docelową	Określ swój cel i grupę docelową. Może to być np. ogólna promocja Programu EQUAL, której celem jest zwiększanie świadomości społecznej, dostarczenie informacji strategicznych dla decydentów politycznych itp. Sposób wykorzystania środków masowego przekazu powinien być uzależniony od rodzaju odbiorców docelowych.
Przygotuj przesłanie	Przygotuj zwięzłe przesłanie, które będzie jasne dla odbiorców docelowych, a nie tylko dla siebie.
Przygotuj informację wartą opublikowania	Informacja powinna nawiązywać do aktualnych wydarzeń, o których jest mowa w mediach. Powinna też być poparta przykładami dotyczącymi konkretnych osób, co sprawi, że będzie miała „ludzki wydźwięk”.
Korzystaj z różnych narzędzi	<ul style="list-style-type: none"> • Ustal listę mediów różnego typu, dla różnych zagadnień (krajowych, sektorowych, regionalnych itp.) • Informuj środki masowego przekazu o planowanych imprezach. • Publikuj komunikaty prasowe, w których informacje będą sformułowane w sposób zgodny z twoimi oczekiwaniami; podaj konkretne fakty. • Udostępnij artykuły dotyczące konkretnych przypadków oraz dodatkowe informacje będące ilustracją opublikowanych artykułów. Bądź źródłem informacji. Szukaj ich.

Informacje można również rozpowszechniać, korzystając ze strony internetowej Programu EQUAL. Na przykład:

- na brytyjskiej stronie internetowej Programu EQUAL zamieszczony jest plan imprez organizowanych przez PRR oraz innych działań związanych z upowszechnianiem i włączaniem wyników Programu do głównego nurtu polityki;
- Biuro Zarządzania Programem EQUAL w Portugalii wydaje powszechnie dostępny *Katalog produktów EQUAL* zawierający szczegółowe informacje o wszystkich produktach, które przeszły procedurę walidacji i zostały przygotowane do szerszego upowszechniania;
- Instytucja Zarządzająca w Grecji stworzyła forum internetowe na stronie Programu EQUAL w celu ułatwienia dialogu między członkami Sieci a kluczowymi osobami spoza Programu.

Imprezy specjalne

Kraje członkowskie organizują różnego typu imprezy, których celem jest włączanie innowacyjnych rozwiązań Programu EQUAL do głównego nurtu polityki. Imprezy te umożliwiają nawiązanie kontaktów z osobami, które mają wpływ na politykę, z potencjalnymi odbiorcami rozwiązań innowacyjnych oraz z PRR. Wypróbowano już różne metody organizowania takich imprez np.:

- W Niemczech organizowane są coroczne konferencje na temat mainstreamingu, będące okazją do spotkania dla Sieci Tematycznych. Celem tych spotkań jest utworzenie platformy, na której PRR i decydenci polityczni mogą dyskutować na temat rezultatów i potencjalnego wpływu ich działań na politykę na poziomie krajowym i regionalnym. Instytucja Zarządzająca zwróciła się do Sieci z propozycją przeprowadzenia warsztatów w swoim zakresie tematycznym w trakcie konferencji. W 2004 r. pozytywnie zareagowało na tę prośbę 10 spośród 14 Sieci.

Instytucja Zarządzająca wybrała ostatecznie 6 Sieci, które zostały wyznaczone do szczegółowej prezentacji swych wyników. Zorganizowano również wystawę poświęconą działalności Sieci. W jej trakcie przedstawiono stanowiska, które były poddane dyskusji w związku z ustalaniem Narodowego Planu Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej.

- W Portugalii organizowane są „dni otwarte”, podczas których zainteresowane osoby mogą składać wizyty PRR.
- We francuskojęzycznej części Belgii umożliwiono PRR bezpośrednie kontaktowanie się z decydentami politycznymi w trakcie specjalnie organizowanych imprez. PRR miały stoiska, na których prezentowały swoje projekty oraz przedstawiały 20-minutowe prezentacje dotyczące ich działalności. Instytucja Zarządzająca zaprosiła gości, wśród których byli reprezentanci wszystkich projektów EFS oraz władz regionalnych i lokalnych, a także politycy i partnerzy społeczni.
- Grecja organizuje imprezy na skromniejszą skalę, takie jak warsztaty lub fora w mniejszych miastach. Mają one na celu włączanie rezultatów Programu do polityki lokalnej.

Planując zorganizowanie imprezy, należy:

- określić cel imprezy (przekazanie informacji, samoocena, nawiązywanie stosunków);
- zastanowić się, jak zmaksymalizować możliwości wprowadzenia zmian zarówno w uczestniczących organizacjach, jak i w relacjach między nimi;
- pamiętać, że spotkania, zwłaszcza te, podczas których omawianych jest wiele tematów, są męczące;
- zadbać o to, aby sesje były krótkie i nie odbiegały od wyznaczonego tematu;
- postarać się, aby jak najwięcej informacji zostało przygotowanych i rozpowszechnionych przed spotkaniem, dzięki czemu więcej czasu zostanie przeznaczony na dyskusje, a nie na długie prezentacje;
- umożliwić wszystkim uczestnikom zabranie głosu;
- włączyć wszystkich uczestników do udziału w sesji i poszukiwania możliwych rozwiązań;
- korzystać z tablic i innych pomocy wizualnych w celu zanotowania kluczowych zagadnień i wyników dyskusji;
- dopilnować, aby przewodniczący regularnie dokonywał podsumowań dyskusji oraz upewnić się, czy omawiane kwestie oraz podjęte decyzje są dla wszystkich zrozumiałe;
- potwierdzić działania zaplanowane w efekcie podjętych decyzji.

Agora 2005 – nowa metoda komunikacji

Ministerstwo Zatrudnienia, Pracy i Spójności Społecznej (wraz z Krajową Strukturą Wsparcia) oraz Komisja Europejska na specjalnie zorganizowanej imprezie podjęły temat zarządzania wiekiem. Projekt noszący nazwę Agora 2005 wynikał z inspiracji, którą organizatorzy zaczerpnęli ze starożytnej Grecji, kiedy to najważniejsze sprawy omawiano na centralnym placu targowym. Celem imprezy było przedstawienie konkretnych doświadczeń zdobytych w ramach Programu EQUAL w związku z podjęciem wyzwania, jakie stwarza problem starzenia się populacji i niskiego poziomu zatrudnienia starszych pracowników. Projekt Agora dotyczył zarówno dużych koncernów, jak i pojedynczych osób, rozwoju polityki lokalnej oraz kierunku polityki krajowej i europejskiej. Na 16 forach przedsiębiorcy i przedstawiciele organów lokalnych zaprezentowali swoje osiągnięcia, osoby odpowiedzialne za politykę krajową i europejską przedstawiły zagadnienia, na których koncentrują swe działania, a liderzy projektów – swe pomysły. Przedstawiono też przykłady zaczerpnięte ze świata gospodarki oraz organizacji zajmujących się osobami starszymi, zatrudnieniem i szkoleniami. Na 32 stoiskach eksperci prezentowali swe działania oraz udzielali porad na temat wykorzystania najnowszych narzędzi i metod. Na placu odbywały się też sesje plenarne w formie wywiadów z różnymi osobistościami europejskimi. Impreza miała charakter interaktywny i zorganizowana była *à la carte*, czyli zgodnie z potrzebami uczestników.

Impreza na temat mainstreamingu w Irlandii

Impreza ta odbyła się w marcu 2004 r. Spotkania były zorganizowane w stylu „kabaretu” – przy okrągłych stolikach, przy których w przyjaznej atmosferze mogli dyskutować decydenci polityczni i przedstawiciele PRR. W trakcie imprezy zajmowano się czterema kluczowymi dziedzinami polityki, które zostały określone w wyniku prac prowadzonych w Sieciach Tematycznych.

Wszystkie PRR zaproszono na spotkanie przygotowawcze, w trakcie którego prace odbywały się w grupach. PRR poproszono o wybranie jednego, najbardziej im odpowiadającego tematu spośród czterech zaplanowanych do dyskusji. PRR miały opowiedzieć, co do tej pory udało im się osiągnąć w tej wybranej dziedzinie i jakich użyto metod.

Każda grupa tematyczna wybierała trzech lub czterech przedstawicieli, którzy mieli zaprezentować efekty wspólnej pracy. W celu przygotowania prezentacji opracowano wcześniej dokument, w którym opisano poglądy i dokonania wszystkich projektodawców. Dokument ten przekazano do wglądu uczestnikom, aby mogli dopisać swoje komentarze.

Oprócz tego wszystkie PRR musiały wypełnić formularz dotyczący mainstreamingu, w którym należało przedstawić osiągnięcia związane z realizacją tego projektu. Poza tym PRR wymieniały w nim najważniejsze dla nich zagadnienia, problemy, które rozwiązują, swoje sukcesy, doświadczenia oraz sposoby gwarantujące włączenie tych doświadczeń do głównego nurtu polityki, a także zasoby umożliwiające transfer tych doświadczeń.

KSW opublikowała te informacje w formie broszury, która była rozdawana w trakcie imprezy i umieszczona w Internecie (www.equal-ci.ie). W czasie imprezy PRR przedstawiły wspólny dokument. Po tej prezentacji odbyły się dwie równoległe sesje, jedna dla PRR, a druga – dla decydentów politycznych. W sesjach wzięło udział 135 osób.

7. Planowanie procesu mainstreamingu oraz wykorzystania dobrych praktyk

Mainstreaming jest procesem, który od samego początku powinien być włączony do strategii Programu EQUAL oraz do działań wszystkich Partnerstw na rzecz Rozwoju. Procesu tego nie można bowiem zrealizować z dnia na dzień.

Wprowadzenie nowego pomysłu lub produktu może oznaczać przeobrażenia w zakresie funkcjonującej i zaakceptowanej polityki lub zmiany dotychczas prowadzonych działań. Próby wprowadzenia zmian nie są zatem łatwe i mogą się spotkać z niechęcią, dlatego też wymagać to będzie znacznej wytrwałości. Ważne przy tym jest utwierdzenie innych w przekonaniu, że zmiana przyniesie korzyści.

Kwestia ta jednak jest bardziej złożona, ponieważ instytucje rządowe nie są przygotowane do przyjęcia innowacji i wprowadzania zmian. Często nie funkcjonuje w ich ramach żadna jednostka, która zajmowałaby się nowymi rozwiązaniami bieżących problemów w dziedzinie polityki zatrudnienia i pracy. W związku z tym zmiana może być postrzegana raczej jako zagrożenie, a nie szansa. Wymagałaby bowiem większego zaangażowania ze strony urzędników (do którego wcale nie czują się oni zobowiązani), a nawet z większymi kosztami oraz, przynajmniej przez krótki czas, z niedoborem zasobów.

Tworzenie wizji

Instytucja Zarządzająca Programem EQUAL w Wielkiej Brytanii zaleca ustalenie wspólnej wizji działań mających na celu włączenie rezultatów Programu do głównego nurtu polityki.

Dla mainstreamingu wertykalnego ustalono następujące wytyczne dotyczące opracowania wizji:

- PRR przygotowują sprawdzone propozycje rozwiązań kwestii uznanych za najpilniejsze przez decydentów politycznych;
- decydenci polityczni powinni mieć świadomość szans, jakie może im przynieść praca z PRR;
- zapotrzebowanie na pomysły i rozwiązania proponowane przez PRR będzie duże.

W celu opracowania wizji mainstreamingu Instytucje Zarządzające i Krajowe Struktury Wsparcia mogą wykorzystać ćwiczenie przedstawione w załączniku 2.

„Sami musimy się stać zmianą, którą chcemy zobaczyć” – Mahatma Gandhi

Instytucje Zarządzające zazwyczaj kierują swoje działania mainstreamingowe do świata zewnętrznego. Same jednak także powinny przygotować swe struktury do zmian.

Reagowanie na zmiany

Zazwyczaj większość organizacji wykazuje znaczną niechęć wobec zmian. Zrozumienie, jakie korzyści mogą im one przynieść, może spowodować, że będą w stanie łatwiej namówić na zmiany inne organizacje. Należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- Jak postrzegana jest zmiana w danej organizacji?
- W jaki sposób można udoskonalić proces wprowadzania zmian?
- Dlaczego zmiana jest konieczna?
- Czy ludzi można nauczyć odczuwania zadowolenia ze zmian?

Wprowadzanie zmiany można określić jako przejście z jednego stanu do drugiego. Proces ten obejmuje:

- stadium problemu – stan bieżący, który trzeba zmienić;
- definiowanie celów – stan zamierzony, który należy urzeczywistnić;
- dokładne planowanie – uporządkowany, zorganizowany proces umożliwiający przejście z jednego stanu do drugiego.

Organizacje i osoby indywidualne wykazują niechęć do zmian z wielu różnorodnych powodów, takich jak:

- niejasno określony cel zmiany;
- brak udziału w planowaniu;
- ignorowanie potrzeb grupy adresatów zmian;
- niewłaściwa komunikacja;
- obawa przed porażką;
- wysokie koszty;
- niewspółmierna korzyść w stosunku do wysiłku związanego z wprowadzeniem zmiany;
- zadowolenie z bieżącej sytuacji;
- brak zaufania do inicjatora zmian.

W każdej organizacji są osoby, które:

- zgadzają się z nowymi pomysłami, ale nigdy nie podejmą działań zmierzających do ich wprowadzenia;
- sądzą, że zmiana jest odpowiednia dla pozostałych członków, ale nie dla nich;
- mają nadzieję, że nowe pomysły wygasną, zanim ich wydział zostanie zobowiązany do zajęcia się nimi;
- twierdzą, że potrzebują więcej czasu na zapoznanie się ze zmianą;
- żądają udowodnienia, że planowane zmiany będą opłacalne;
- są gotowe zgodzić się na nowe pomysły pod warunkiem, że są one tylko „uzupełnieniem” obecnego stanu.

Zmiana może też rodzić wiele problemów i pytań, takich jak „w jaki sposób, co, dlaczego”.

- Zmiana jako problem typu „w jaki sposób”: W jaki sposób można nakłonić ludzi do większej otwartości, odpowiedzialności i kreatywności? W jaki sposób można zachęcić organizację, by była bardziej innowacyjna?

- Zmiana jako problem typu „co”: Co ma być osiągnięte? Co wymaga zmian? Co gwarantuje sukces?
- Zmiana jako problem typu „dlaczego”: Dlaczego musimy zmieniać sposób naszego postępowania? Dlaczego robimy to, co robimy? Dlaczego robimy to w taki właśnie sposób?

Podsumowując, należy stwierdzić, iż wprowadzenie zmiany wymaga podjęcia (wraz z zainteresowanymi podmiotami) działań, których celem jest:

- stworzenie wizji tego, co ma być osiągnięte;
- zaznajomienie się z bieżącą sytuacją;
- zidentyfikowanie mocnych i słabych punktów obecnego systemu w odniesieniu do wizji – co się sprawdziło, co należałoby zrobić inaczej i dlaczego;
- określenie, co należy poprawić w pierwszej kolejności;
- ustalenie planu rozwiązania tych priorytetowych zagadnień oraz sposobu oceny tych działań;
- zidentyfikowanie barier i zasobów;
- regularna ocena postępów i ewentualna korekta działań;
- przeanalizowanie nowej sytuacji oraz wpływu, jaki spowodowała, w celu ponownej oceny planu i powtórzenia działań.

Poniżej przedstawiono podstawowe strategie zarządzania zmianami. Konieczne będzie korzystanie z kilku strategii, w zależności od liczby czynników, takich jak sprzeciw odbiorców, czas wymagany do przeprowadzenia zmian, grupa docelowa itd.

Strategie zarządzania zmianami	
Racjonalna	→ Ludzie są racjonalistami i dążą do własnych korzyści, kiedy zostaną im one wskazane. Zmiana polega na przekazywaniu informacji i dostarczaniu motywacji.
Reedukacyjna	→ Ludzie to istoty społeczne i w związku z tym dostosują się do norm i wartości kulturowych. Zmiana polega na ponownym zdefiniowaniu i interpretacji obowiązujących norm i wartości oraz na zaakceptowaniu tych nowych.
Represyjna	→ Ludzie z reguły dostosowują się i robią to, co się im każe. Zmiana jest elementem sprawowania władzy i polega na nakładaniu sankcji.
Adaptacyjna	→ Ludzie nie zgadzają się na straty oraz zamęt, lecz łatwo dostosowują się do nowych okoliczności. Zmiana polega na budowaniu nowej struktury i stopniowym „przenoszeniu” ludzi z tej poprzedniej do nowej.

8. Przekształcenie rezultatów w instrumenty polityczne – strategia mainstreamingu

Przygotowanie krajowej strategii włączania rezultatów do głównego nurtu polityki nie jest jedynie wymogiem administracyjnym. W planie tym wymienione są bowiem działania, jakie powinna podjąć Instytucja Zarządzająca w tym zakresie.

Przygotowanie i ustalenie strategii mainstreamingu jest konieczne już w początkowej fazie Programu EQUAL. Później, w trakcie realizacji Programu, należy ją ciągle weryfikować. To, co jest priorytetem politycznym dzisiaj, nie musi nim być za rok.

Strategia powinna odpowiadać zapotrzebowaniu zarówno pod względem zawartości, jak i metod, uwzględniając potrzeby określonych odbiorców.

Instytucja Zarządzająca Programu EQUAL jest odpowiedzialna za stworzenie strategii mainstreamingu oraz ocenę rezultatów uzyskanych w ramach Programu w odniesieniu do polityki zatrudnienia i integracji społecznej.

Podejmując jakiegokolwiek działania, należy zadać sobie pytanie: „W jaki sposób działania te mogą oddziaływać i wpływać na politykę?”.

W celu opracowania strategii mainstreamingu należy:

- zaplanować jej przygotowanie w początkowej fazie Programu (rozdział 1);
- zidentyfikować potrzeby polityczne w kraju w dziedzinach, w których Program EQUAL może dostarczyć rozwiązań (rozdział 2);
- zidentyfikować i jak najwcześniej włączyć odbiorców docelowych – biorąc pod uwagę ich problemy, potrzeby oraz produkty, które można im zaoferować (rozdział 3);
- zidentyfikować dobre praktyki oraz rozwiązania innowacyjne wynikające z „przesłania” Programu EQUAL (rozdział 4);
- wspierać PRR w opracowaniu strategii mainstreamingu od początku Programu (rozdział 5);
- opracować i rozwijać strategie oraz narzędzia umożliwiające lepsze zrozumienie przesłania przez grupę docelową (rozdziały 6 i 7);
- doprowadzić do spotkania twórców rozwiązań innowacyjnych oraz osób, które ostatecznie będą je upowszechniać i wdrażać (rozdziały 5 i 6);
- znaleźć odniesienia do działań prowadzonych w Europie w zakresie oceny, upowszechniania i włączania innowacyjnych rozwiązań do głównego nurtu polityki.

W rozdziale 7 przedstawiono niektóre narzędzia umożliwiające realizację zmian planowanych przez Instytucje Zarządzające w ramach strategii mainstreamingu.

Właściwe rozplanowanie w czasie

Kluczową częścią tej strategii jest dostarczenie sprawdzonych pomysłów w celu włączenia ich do polityki krajowej, w tym funduszy strukturalnych oraz Narodowych Planów Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej. Organizacje odpowiedzialne za planowanie oraz wdrożenie takiej polityki w danym kraju powinny być regularnie informowane o wynikach Programu EQUAL. Raz do roku Instytucja Zarządzająca może organizować krajowe fora, podczas których członkowie Komitetów Monitorujących programów funduszy strukturalnych, zwłaszcza ci odpowiedzialni za realizację celu 3, spotykaliby się z członkami Komitetu Monitorującego Programu EQUAL.

Odpowiednio skierowana oraz przejrzysta strategia mainstreamingu ma większe szanse na powodzenie. Zastosowanie takiej strategii zapobiega trwonieniu zasobów, należy więc poświęcić jej odpowiednio dużo czasu.

Należy pamiętać o tym, że właściwe rozplanowanie w czasie jest warunkiem skutecznego włączenia rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki. Proces ten powinno się zaplanować w początkowej fazie Programu, a następnie wdrażać go w sposób ciągły, co pozwoli wykorzystać wszystkie pojawiające się możliwości w zakresie mainstreamingu.

Instytucja Zarządzająca powinna zadbać o jak najlepsze dostosowanie strategii do bieżących lub planowanych założeń politycznych. Dotyczy to następujących sytuacji:

- gdy pojawią się ważne produkty – można powiązać plan działań związanych z mainstreamingiem z terminem, w którym produkty te będą już dostępne;
- gdy decydenci polityczni uznają, że są im potrzebne informacje na temat produktów i rezultatów wypracowanych przez PRR;
- gdy pojawią się okazje upowszechniania istotnych informacji.

Należy dłożyć starań, aby rezultaty były dostępne, zanim staną się przedmiotem debat lub raportów strategicznych. Trzeba również umożliwić PRR udział we wszystkich ważnych konferencjach, wystawach i imprezach.

Ważne jest również, żeby pamiętać o tym, iż PRR potrzebują zachęty, aby w swoich działaniach uwzględniały włączenie uzyskanych przez nie rezultatów do głównego nurtu polityki od początku trwania projektu, kiedy to w większym stopniu koncentrują się na wdrożeniu projektu.

Trzeba wykorzystać każdą nadarzającą się okazję. Nie należy czekać, aż PRR skończą swe prace i dopiero wtedy nawiązywać kontakty z decydentami politycznymi. Proces ten powinien trwać przez cały czas trwania Programu.

Francja oraz Hiszpania stanowią przykłady realizacji procesu mainstreamingu na wszystkich etapach realizacji Programu EQUAL.

Francja	
<p>Działanie 1 Wprowadzenie</p>	<p>Mainstreaming obejmował informowanie, porozumiewanie się oraz mobilizowanie zaangażowanych podmiotów poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stronę internetową; • komunikaty prasowe oraz ulotki; • materiały audiowizualne; • warsztaty informacyjne; • spotkania z PRR na temat mainstreamingu. <p>Mobilizowanie administracji rządowej szczebla krajowego i regionalnego, potencjalnych sponsorów, partnerów społecznych i innych kluczowych instytucji, które mogą być zainteresowane wynikami Programu EQUAL.</p>
<p>Działanie 2 Wdrożenie projektu</p>	<p>Mainstreaming obejmował zidentyfikowanie dobrych praktyk oraz możliwości ich zastosowania, a także gromadzenia danych dotyczących Programu. Dotyczyło to następujących działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utworzenie Krajowych Sieci Tematycznych; • udział w europejskich grupach tematycznych; • nagłośnienie projektów EQUAL poprzez liczne publikacje, relacje prasowe, artykuły i inne materiały informacyjne oraz włączenie projektów EQUAL do prowadzonej przez rząd krajowej kampanii Europejskiego Funduszu Strukturalnego. <p>W celu wsparcia idei mainstreamingu od początku, francuski Komitet Monitorujący uznał za priorytetowe dwa tematy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie wiekiem; • godzenie życia rodzinnego i zawodowego poprzez zarządzanie czasem.
<p>Działanie 3 Upowszechnianie</p>	<p>Opublikowanie wyników, zachęcanie kluczowych instytucji działających poza Programem EQUAL do współpracy oraz zwiększanie świadomości osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki i decyzje polityczne, a także mediów.</p> <p>Działania te polegały na przygotowaniu publikacji, w których wykorzystano wyniki pracy Sieci Tematycznych, zorganizowaniu imprez przeznaczonych dla określonych odbiorców, opracowaniu materiałów audiowizualnych, relacji, wymiany informacji między PRR i partnerami społecznymi oraz kluczowymi przedstawicielami sektora publicznego, prezentacji dobrych praktyk opracowanych dla odpowiednich jednostek organizacyjnych (kadry zarządzającej firm, organizacji pozarządowych itp.).</p>

Hiszpania	
<p>Działanie 1 Wprowadzenie</p>	<p>Mainstreaming obejmował:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wybór projektów charakteryzujących się największymi możliwościami w zakresie mainstreamingu zarówno pod względem składu Partnerstwa, jak i zgodności innowacyjnych rozwiązań z priorytetami politycznymi; • zwiększanie możliwości mainstreamingu dla każdego projektu poprzez dostosowanie i udoskonalanie planu działań; • opracowanie przez każde PRR szczegółowego planu mainstreamingu już na początku działania; • określenie w tej strategii osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki oraz innych potencjalnych odbiorców; • angażowanie partnerów będących równocześnie odbiorcami rozwiązań w wypracowywanie rezultatów i opiniowanie, czy są one adekwatne do zapotrzebowania; • wyznaczenie w każdym PRR osób odpowiedzialnych za wdrożenie działań mainstreamingowych.
<p>Działania 2 i 3 Wdrożenie i upowszechnianie projektów</p>	<p>Mainstreaming obejmował:</p> <ul style="list-style-type: none"> • monitorowanie PRR przez Instytucję Zarządzającą pod kątem realizacji wcześniejszych obietnic dotyczących strategii mainstreamingu; • wsparcie dla PRR ze strony Krajowej Struktury Wsparcia w zakresie mainstreamingu; • dbanie o to, aby odpowiednie rozwiązania innowacyjne, doświadczenia oraz dobre praktyki zostały upowszechnione i włączone do głównego nurtu polityki poprzez Krajowe Sieci Tematyczne; • finansowanie projektów w ramach Działania 3 w celu upowszechnienia dobrych praktyk i włączenia ich do głównego nurtu polityki.

Elementy mainstreamingu

- Zidentyfikowanie właściwych osób ze sfer politycznych.
- Wybór właściwych PRR.
- Poszukiwanie możliwości.
- Nawiązywanie kontaktów.
- Poszukiwanie pomysłów.

Krajowa strategia mainstreamingu powinna uwzględniać następujące aspekty:	
Jakie priorytetowe dziedziny polityki zidentyfikowano?	Należy określić, w jakich dziedzinach występują luki i ustalić priorytety oraz opisać, w jaki sposób zapewniony będzie dostęp do bieżących informacji.
Jakie działania zostaną podjęte?	Należy opisać różne etapy procesu mainstreamingu, a także jego wyniki i produkty, czyli sprawozdania, publikacje, relacje, przewodniki i narzędzia, kontakty bezpośrednie, imprezy nieformalne, kontakty poprzez Internet, materiały audiowizualne oraz imprezy na dużą skalę.
Kim są odbiorcy docelowi?	Należy zidentyfikować odbiorców docelowych oraz wskazać, jakie korzyści mogą oni odnieść; dużą rolę w tym względzie odgrywają Sieci Tematyczne.
W jaki sposób można do nich dotrzeć i zaangażować ich?	Należy określić, w jaki sposób można dotrzeć i zaangażować grupy docelowe, które zostały wcześniej zidentyfikowane.
Jakie zadania powinni wykonać uczestnicy?	Należy przypisać zadania i role wszystkim kluczowym uczestnikom zaangażowanym we wdrożenie strategii mainstreamingu.
W jakim terminie?	Należy przedstawić harmonogram działań.
Przekazywanie informacji	Należy określić, jakie informacje powinny być przekazane poszczególnym osobom, formułując je w sposób najlepiej dostosowany do odbiorców.
Monitorowanie i ewaluacja	Strategia nie może być statyczna; należy określić, w jaki sposób zostaną ocenione działania mające na celu włączenie rezultatów Programu do głównego nurtu polityki.

Monitorowanie i ocena krajowej strategii mainstreamingu

Plan i harmonogram włączania rezultatów Programu EQUAL do głównego nurtu polityki powinny być zgodne z bieżącą polityką. Dlatego konieczne jest ich ciągłe weryfikowanie.

Istotnym elementem jest wprowadzenie stałego monitorowania, dzięki któremu można będzie określić, co się udało, a co nie. Pozwala to w razie konieczności wprowadzić zmiany. Ostateczna ocena tego, czy cele zostały zrealizowane i czy działania związane z włączaniem rezultatów Programu do głównego nurtu polityki przyniosły efekty należy do odbiorców docelowych.

Trzeba jednak pamiętać, że nie można osiągnąć wszystkiego – nie należy włączać rezultatów Programu do głównego nurtu polityki na zbyt wielu poziomach i w zbyt wielu grupach docelowych. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że chcąc wykorzystać wszystkie pojawiające się możliwości, rozmielimy się na drobne.

Komisja Europejska opublikowała w czerwcu 2004 r. przewodniki dotyczące monitorowania i oceny Programu EQUAL. Określono w nich ogólne wytyczne, które obowiązują przez cały czas realizacji Programu.

Minimalne wymagania sprowadzają się do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie mechanizmy opracowano, aby umożliwić zidentyfikowanie dobrej praktyki na poziomie krajowym? W jaki sposób przetestowano oddziaływanie dobrej praktyki?
- Jak dalece skuteczne są mechanizmy identyfikowania przejawów dyskryminacji i nierównego traktowania? W jaki sposób wpłynęło to na opracowanie dobrej praktyki?

- Jakie informacje udostępniono i w jaki sposób? Czy upowszechnianie dobrej praktyki odbywało się w sposób systematyczny?
- Czy Sieci Tematyczne zapewniły udział w działaniach wszystkim partnerom zaangażowanym w PRR? Czy włączyły one też partnerów działających poza Programem EQUAL? W jakim stopniu uwzględniono potrzeby polityczne istniejące na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym?
- W jaki sposób doświadczenia uzyskane w ramach Programu EQUAL zostały wykorzystane w programach Europejskiego Funduszu Społecznego na szczeblu krajowym oraz regionalnym?
- W jakim zakresie doświadczenia oraz dobre praktyki wypracowane w ramach Programu EQUAL zostały wykorzystane w planowaniu i wdrożeniu Narodowych Planów Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej?

Głównym zadaniem Programu EQUAL jest określenie czynników, które przyczyniają się do sukcesu (porażki) rozwiązań innowacyjnych, włączenia rezultatów Programu do głównego nurtu polityki oraz ich trwałości. Prowadzenie stałej oceny Programu umożliwi łatwiejszą wymianę informacji między wszystkimi zainteresowanymi podmiotami i przyczynia się do tworzenia nowych możliwości również w obrębie sektora publicznego.

Dzięki monitorowaniu można uzyskać odpowiedź na pytanie o stan projektu – w odniesieniu do postępów prac, sukcesów i ewentualnych problemów, a także etapów realizacji.

W wyniku oceny można się dowiedzieć, czy projekt przyniósł rezultaty i jakie one były. Ocena ta polega na określeniu zgodności działań i rezultatów, ich skuteczności oraz znaczenia.

Program EQUAL propaguje autoewaluację, w związku z czym w ocenie nie zawsze musi uczestniczyć osoba niezależna.

Przy monitorowaniu i ocenie działań mających na celu upowszechnienie i włączenie rezultatów Programu do głównego nurtu polityki należy brać pod uwagę następujące podstawowe zagadnienia:

- Czy działania te umożliwiły dotarcie do osób odpowiedzialnych za tworzenie polityki oraz wywarcie na nie wpływu?
- Czy przyniosły lub przyniosą poprawę w zakresie planowania polityki?

Załącznik 1

Formularz analizy jakościowej produktów EQUAL stosowany w Portugalii

Identyfikowanie produktów

Po prezentacji/pokazie/dostarczeniu produktów należy sprawdzić ich jakość według wymienionych poniżej kryteriów, według punktacji od 1 do 4 (1 – w przypadku niskiej lub niezadowalającej jakości, 4 – dla wysokiej albo bardzo wysokiej jakości).

Waga	Kryterium jakości	1	2	3	4	Przykład/uzasadnienie (wymienić elementy świadczące o występowaniu danego kryterium)
	Innowacyjność (zakres występowania nowych cech wyróżniających dany produkt; to, co odróżnia ten produkt od innych produktów o podobnych właściwościach i przeznaczeniu; wartość dodana w stosunku do konwencjonalnych rozwiązań)					
	Zaangażowanie grup docelowych (zakres, w jakim beneficjenci oraz odbiorcy docelowi byli zaangażowani w projektowanie rezultatu oraz stopień zaangażowania grupy docelowej)					
	Dostosowanie do potrzeb (zakres, w jakim rezultaty odpowiadają potrzebom potencjalnych użytkowników i beneficjentów)					
	Przydatność (przewidywane korzyści, jakie odniosą beneficjenci i odbiorcy docelowi – w zakresie umiejętności, rozwoju osobistego czy też wartości społecznych; w przypadku przedsiębiorstw należy się posługiwać wskaźnikami liczbowymi w opisie korzyści lub zysków konkurencyjnych produktów)					
	Dostępność (w jakim stopniu produkty są dostępne dla beneficjentów i odbiorców docelowych, zwłaszcza pod względem ich umiejętności i znajomości nowych technologii)					
	Możliwość zwielokrotniania (łatwość i szybkość powielania oraz wdrażania rezultatów)					

Waga	Kryterium jakości	1	2	3	4	Przykład/uzasadnienie (wymienić elementy świadczące o występowaniu danego kryterium)
	Równość płci (w jakim zakresie jest promowana równość płci)					
	Zarządzanie (w jakim zakresie produkty zwiększają spójność oraz świadomość społeczną organizacji)					
	Uniwersalność (w jakim zakresie produkty mogą być zastosowane w różnych kontekstach i w odniesieniu do różnych grup docelowych)					
	Klasyfikowalność (w jakim stopniu można pogrupować produkty oraz określić ich modułową budowę i zasoby zaangażowane w ich stworzenie)					
	Autonomia (możliwość samodzielnego zastosowania poszczególnych elementów projektu)					

Wynik:

Mocne strony produktu	Stabe strony produktu

Sugerowane działania i zalecenia (jakość produktu, stopień jego innowacyjności, wartość i przydatność pedagogiczna w kontekście życia osobistego/lub zawodowego)

Załącznik 2

Ćwiczenie – planowanie mainstreamingu

Przedstawioną poniżej technikę można wykorzystać jako narzędzie umożliwiające zaplanowanie założeń mainstreamingu oraz wcielenie ich w życie, a także określenie ograniczeń i przeszkód.

<p>Etap 1</p> <p>Odpowiedz na następujące pytania z nastawieniem „wszystko jest możliwe”. Nie należy koniecznie zastanawiać się, czy cel jest realny lub też doszukiwać się ograniczeń.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Co chcesz zrobić (jaki jest twój cel)? • Dlaczego chcesz to zrobić? • Jakie korzyści z tego wynikają? • W jaki sposób można określić, czy uzyskano planowane korzyści? • Kiedy można osiągnąć te korzyści? • Jakie efekty przyniosą te pomysły?
<p>Etap 2</p> <p>Odpowiedz na następujące pytania i zakładając, że „scenariusz nakreślony dla etapu 1 jest wykonalny” i również tym razem nie doszukując się ograniczeń.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • W jakim czasie należy zrealizować cel? • Kto będzie brał udział (rozdziel obowiązki i domagaj się zaangażowania ze strony osób, które będą realizować plan)? • W jaki sposób zostanie wdrożony pomysł? • Na czym będzie polegał pierwszy etap? • Na czym będzie polegał drugi etap? • Na czym będzie polegał trzeci etap? • Jakich reakcji można się spodziewać i w jaki sposób zbliżą cię one lub oddalą od celu? • W jaki sposób będzie można określić, że cel został zrealizowany?
<p>Etap 3</p> <p>Odpowiedz na następujące pytania, które zawierają wątpliwości dotyczące tego, „co się stanie, gdy pojawią się problemy”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kogo będzie dotyczył nowy pomysł i od kogo będzie zależeć jego powodzenie lub porażka? • Jakie są potrzeby grupy, do której pomysł jest skierowany? • Dlaczego ten plan lub pomysł może się spotkać ze sprzeciwem? • Jakie korzyści wynikają z proponowanych metod realizacji zadań? • W jaki sposób można zachować te korzyści w trakcie wdrażania nowego pomysłu? • Kiedy i gdzie ma być wdrożony nowy pomysł? • Czego jeszcze może brakować?
<p>Etap 4</p> <p>Zakończenie cyklu. Wyżej wymienione trzy pytania można zadawać wielokrotnie, aż do momentu, gdy się okaże, że wyniki są satysfakcjonujące. Zazwyczaj, kiedy zadanie jest realizowane wieloetapowo, pierwotny cel zostaje podzielony na kilka możliwych do zrealizowania etapów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • W jaki sposób można znaleźć ewentualne rozwiązanie umożliwiające uzupełnienie braków lub aspektów nie uwzględnionych w planie? • W jaki sposób można je wdrożyć? • Co jeszcze jest potrzebne?

Załącznik 3

Walidowanie dobrej praktyki w zakresie polityki informacyjnej¹

1. Cele ogólne

EQUAL jest platformą umożliwiającą wymianę doświadczeń w poszukiwaniu nowych rozwiązań i metod realizacji założeń Europejskiej Strategii Zatrudnienia oraz Integracji Społecznej (a także działań antydyskryminacyjnych). Dostarcza również przykładów dobrych praktyk innowacyjnych rozwiązań, kładąc nacisk na współpracę między państwami członkowskimi, gwarantującą wykorzystanie i upowszechnienie najlepszych rezultatów w całej Europie.

Głównym celem Programu EQUAL jest określenie metod zwalczania przejawów dyskryminacji i nierówności w dziedzinie zatrudnienia – w odniesieniu do osób pracujących lub poszukujących pracy – oraz wdrożenie wypracowanych i przetestowanych dobrych praktyk do polityki² i działań praktycznych. W kontekście Programu EQUAL innowacje można wprowadzać na dowolnym etapie, czyli np. podczas procesów oceny zapotrzebowania, formułowania wytycznych, wdrażania założeń (w zakresie działań, zarządzania, włączenia odbiorców, zasobów, wykrywania przeszkód), monitorowania i oceny.

2. Doświadczenia spoza Programu EQUAL

Eksperti Komisji przeprowadzili ocenę porównawczą zaprezentowanych dobrych praktyk. Badanie wykazało, że:

- Sukces zależy od zaplanowania we właściwym czasie forów przeznaczonych dla odbiorców docelowych, na których omawiane są proponowane nowe rozwiązania problemów najistotniejszych dla tych odbiorców.
- Prezentacja jest kluczem do sukcesu: jasno określone kluczowe zagadnienia, poparte (aktualnymi) studiami przypadków i przykładami, powinny być przedstawione wraz z relacjami osób, które testowały nowe pomysły. Przekazane informacje powinny wzbudzać zaufanie decydentów politycznych wobec korzyści wynikających z zastosowania lub wdrożenia nowych pomysłów.

Analiza wykazała również, że efektywne wdrożenie dobrej praktyki nie sprowadza się jedynie do publikowania baz danych i opisów przykładów na stronach internetowych. Nie sprawdza się również koncepcja, że pomysły automatycznie przekładają się na eksperymenty, a zaprezentowanie rezultatów sprawi, że wpłyną one na decyzje polityczne.

¹ Niniejszy tekst jest streszczeniem dokumentu przekazanego przez Komisję Instytucjom Zarządzającym EQUAL 17 lutego 2004 r. pod tytułem *Identyfikowanie, walidacja, upowszechnienie i przeniesienie dobrej praktyki do polityki informacyjnej na szczeblu UE* [HoM 04/019]

² W kontekście Programu EQUAL polityka obejmuje z reguły następujące zagadnienia: określenie stosownych celów politycznych, ustalenie celów, w odniesieniu do których można dokonać oceny postępów (w tym poprzez testowanie na szczeblu narodowym i ponadnarodowym, przydział zasobów, przepisy i prawo, plan programu, plan projektu, kryteria wyboru programów pomocy finansowej itp.).

3. Walidowanie dobrych praktyk na szczeblu Unii Europejskiej

W świetle powyżej przedstawionych doświadczeń zaleca się wykorzystanie czterech elementów umożliwiających efektywne wykorzystanie i transfer dobrych praktyk opracowanych i przetestowanych w ramach Programu EQUAL:

Zidentyfikowanie (obiecujących) dobrych praktyk przez państwa członkowskie

Państwa członkowskie, w ramach działań związanych z włączaniem rezultatów Programu do głównego nurtu polityki, identyfikują dobre praktyki poprzez:

- ciągle obserwowanie efektów prac:
 - Partnerstw na rzecz Rozwoju,
 - partnerstw ponadnarodowych,
 - Krajowych Sieci Tematycznych;
- skupienie się na trzech następujących typach dobrych praktyk:
 - całościowe działania, które mogą być powielane,
 - zasady będące podstawą praktycznych działań, poparte przykładami przedsięwzięć udanych (a także tych, które się nie udały) oraz objaśnieniami dotyczącymi tych działań,
 - założenia lub konkretne działania poparte dowodami w postaci przykładów sprawdzonych rozwiązań podkreślających ich korzyści;
- zastosowanie następujących kryteriów ewaluacyjnych:
 - udowodniona korzyść przedsięwzięć stosowanych w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji i nierówności w dziedzinie zatrudnienia,
 - przedstawienie dowodów (tam, gdzie to możliwe, wyrażonych liczbowo, wskazanie „wiarygodnych orędowników”, którzy zaprezentują innowacyjne rozwiązanie),
 - możliwość powielania proponowanych rozwiązań, zastosowania ich w innych regionach, w innych kontekstach oraz na większą skalę,
 - przedstawienie metod trwałego włączenia innowacyjnych rozwiązań do głównego nurtu polityki.

Prezentowanie przykładów (obiecujących) dobrych praktyk

Państwa członkowskie

- nieustannie dostarczają przykładów nowych (obiecujących) dobrych praktyk do wspólnego zbioru (obiecujących) dobrych praktyk;
- udostępniają dane i informacje potrzebne do walidacji zgłoszonych rezultatów;
- aktualizują informacje na temat nowych rezultatów lub gdy informacje te są potrzebne w związku z walidacją produktu na poziomie Unii Europejskiej.

Przekształcenie (obiecujących) dobrych praktyk w założenia systemowe

Wynikami Programu EQUAL mogą być zainteresowane dwie grupy odbiorców docelowych: praktycy i działacze oraz decydenci polityczni i osoby odpowiedzialne za wdrożenie rezultatów. Istotne jest również, by zainteresowali się nimi decydenci polityczni i praktycy na szczeblu europejskim. Dlatego wyniki oceny dobrych praktyk należy przedstawić w formie czytelnego planu, dobrze sformułowanego i odnoszącego się do założeń obowiązującej polityki. Na zorganizowanej w Warszawie konferencji dotyczącej polityki mainstreamingu przedstawiono możliwości przedstawienia innowacyjnych rozwiązań, popartych dobrymi praktykami, na poziomie Unii Europejskiej.

Ocena odniesienia dobrych praktyk do polityki obowiązującej na poziomie Unii Europejskiej

Procedura oceny na poziomie unijnym obejmuje dwa dopełniające się aspekty:

1. „Dowody dobrej praktyki”, czyli przeprowadzenie weryfikacji wymiernych korzyści według następujących kryteriów:
 - analiza dowodów potwierdzających korzyści wynikające z dobrych praktyk w zwalczaniu dyskryminacji i nierówności w dziedzinie zatrudnienia (może to wymagać zaangażowania „wiarygodnych orędowników”, którzy zaprezentują innowacyjne rozwiązania);
 - uwzględnianie opinii interesariuszy/odbiorców w ocenie dobrych praktyk na poziomie państw członkowskich;
 - przejrzystość wyników i dostęp do odpowiednich informacji stanowiących dowód w tej sprawie (jeśli znalezienie dowodu będzie trudne, wystarczająco przekonujący może być ciąg logiczny koncepcji);
 - możliwość przeniesienia i zastosowania dobrych praktyk przez innych uczestników, na szerszą skalę czy też w innych regionach i w innych kontekstach;
 - wskazanie sposobów trwałego włączenia innowacji do systemów bieżącej polityki.
2. „Kwestia wpisania się w bieżącą politykę” obejmuje omówienie z decydentami politycznymi oraz kluczowymi zainteresowanymi podmiotami zgodności tematyki zagadnienia, proponowanego rozwiązania oraz przedstawionych argumentów politycznych według poniżej przedstawionych kryteriów:
 - powiązanie z programem politycznym na poziomie unijnym lub państw członkowskich, które zostanie ocenione pod względem zgodności z programem politycznym Unii, z punktu widzenia interesariuszy na poziomie europejskim oraz możliwości politycznych;
 - odniesienie dobrej praktyki do tematów będących przedmiotem zainteresowania lub do dziedzin polityki, które ta praktyka ma wspierać;
 - wartość dodana w postaci dodatkowych, przekonujących argumentów w debacie politycznej;
 - wypełnianie luk politycznych, nowe cele polityczne lub zagadnienia wykraczające poza ustalone funkcje i dziedziny polityki.



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY



Krajowa Struktura Wsparcia
Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr
Fundacji „Fundusz Współpracy”
ul. Górnośląska 4a
00-444 Warszawa
tel.: (22) 625 39 37; faks: (22) 625 28 05
e-mail: bkkk@cofund.org.pl
www.equal.org.pl

foto: The Audiovisual Library
of the European Commission
Free reality collection