

# OD NÁPADŮ K PILOTNÍM PROJEKTŮM A PRAXI

Zlepšení postavení žen na trzích práce v  
Podunajském regionu



**BROŽURA O  
SOCIÁLNÍCH  
INOVACÍCH**

**Interreg  
Danube Region**



Co-funded by  
the European Union

WIN

## Brožura o sociálních inovacích: Zlepšení postavení žen na trzích práce v Podunajském regionu

**Autor:** Dr. Lachezar Afrikanov

**Vědecký redaktor:** Dr. Jani Kozina

**Spolupracovníci:** Výzkumné centrum Slovinské akademie věd a umění (Slovinsko), Asociace podnikatelek v Srbsku (Srbsko), Centrální transdanubská regionální inovační agentura, nezisková organizace (Maďarsko), MAS Sokolovsko o.p.s (Česká republika), Ministerstvo hospodářství Hercegbosenského kantonu (Bosna a Hercegovina), Národní škola managementu (Bulharsko), Asociace pro kulturu a vzdělávání PiNA (Slovinsko), Univerzita v Grazu (Rakousko), Registrovaná asociace Styrian Iron Road (Rakousko), Úřad práce Hercegbosenského kantonu (Bosna a Hercegovina)

**Grafický design:** Iana Avramova

**Vydáno Národní školou managementu, Bulharsko, jménem konsorcia projektu WIN**

© 2026 WIN Project Consortium

Electronic publication

[www.interreg-danube.eu/projects/win](http://www.interreg-danube.eu/projects/win)

## PODĚKOVÁNÍ ZA FINANČNÍ PODPORU

Tato publikace byla vypracována v rámci projektu WIN, spolufinancovaného Evropskou unií z programu Interreg Danube a koordinovaného Výzkumným centrem Slovinské akademie věd a umění (Slovinsko). Projekt WIN podporuje rovnost žen a mužů a socioekonomické posílení postavení žen v okrajových průmyslových regionech podél Dunaje prostřednictvím podpory vytváření, testování a reflexe sociálních inovací zaměřených na zlepšení přístupu na trh práce.

## VYLOUČENÍ ODPOVĚDNOSTI

Informace a názory uvedené v této publikaci jsou názory autora a nemusí nutně odrážet oficiální stanovisko Evropské unie, programu Interreg Danube ani Řídícího orgánu či Společného sekretariátu. Evropská unie ani žádná z partnerských institucí nenesou odpovědnost za jakékoli použití informací obsažených v této publikaci.

**Reprodukce této publikace pro vzdělávací nebo nekomerční účely je povolena za předpokladu uvedení zdroje.**

*Doporučená citace: Afrikanov, L. (2026). Brožura o sociálních inovacích: Zlepšení postavení žen na trzích práce v podunajském regionu. Konsorcium projektu WIN, Národní škola managementu, Bulharsko.*

interreg  
Danube Region



Co-funded by  
the European Union

WIN

# OBSAH

**1** Předmluva

**2** Shrnutí

**3** Část I. Příběhy z regionů

**4** Rakousko – region Štýrská železná cesta

**5** Bosna a Hercegovina – Hercegbosenský kanton 10

**6** Bulharsko – region Radomir

**7** Česká republika – Karlovarský kraj

**8** Maďarsko – župa Komárom-Esztergom

**9** Srbsko – region Loznica

**10** Slovinsko – Trbovlje

**11** Část II. Mezuregionální poznatky

**12** Šíření poslání WIN

**13** Zpětná vazba účastníků

**14** Zpětná vazba zainteresovaných aktérů

**15** Přenositelné postupy a příklady dobré praxe

**16** Doporučení klíčových aktérů

**17** Od pilotních projektů k dalšímu směřování



# PŘEDMLUVA

Projekt WIN byl navržen s cílem zlepšit postavení žen na trhu práce v okrajových průmyslových regionech Podunají. Projekt vycházel z jednoduchého zjištění: mnoho překážek není pouze ekonomické povahy. Existují také překážky kulturní a institucionální a souvisejí s místními příležitostmi, stereotypy, omezeními v oblasti sladování pracovního a soukromého života a dostupností podpůrných sítí a služeb. Řešení těchto výzev vyžaduje víc než jen jednorázové aktivity. Vyžaduje systematický přístup ke spoluvytváření řešení se zainteresovanými stranami, jejich ověřování v reálných podmínkách a otevřené sdílení zkušeností a poznatků.

Proto v rámci projektu WIN vznikly dvě vzájemně se doplňující publikace. Metodická příručka WIN popisuje postup, na kterém byla naše práce založena – tedy jak se partnerství v sedmi pilotních regionech rozvíjelo, testovalo a reflektovalo sociální inovace. Tato brožura o sociálních inovacích se zaměřuje na výsledky tohoto procesu. Představuje návrhy sociálních inovací vytvořené v jednotlivých regionech, upozorňuje na ty, které byly vybrány k pilotnímu ověření, a ukazuje, co bylo v praxi realizováno a jakých výsledků bylo dosaženo.

Výsledky vycházejí jak ze zkušeností s realizací, tak z následné reflexe. V rámci projektu bylo prostřednictvím inovačních skupin WIN společně rozpracováno 26 nápadů, z nichž 13 bylo otestováno formou pilotních projektů. Cílové skupiny poskytly zpětnou vazbu prostřednictvím strukturovaného online dotazníku, který byl navržen pro účely učení a srovnání napříč pilotními aktivitami a zaměřoval se na realizované sociální inovace. Dotazník byl distribuován v období od října 2025 do ledna 2026. Současně probíhala reflexe ze strany zapojených aktérů prostřednictvím rozhovorů a fokusních skupin vedených podle společného rámce, a to jak mezi členy inovačních skupin WIN, tak mezi externími partnery napříč partnerstvím.

Jsem spokojen s tím, čeho partnerství WIN dosáhlo navzdory reálným omezením. Pilotní aktivity ukazují, že smysluplného pokroku lze dosáhnout tehdy, když je osvěta propojena s konkrétními formami zapojení, když je rozvoj dovedností prakticky zaměřený a navazuje na další kroky a když jsou komunita a vzájemné vazby chápány jako klíčový mechanismus, nikoli jako „doplňkový přínos“.

Zároveň je z hodnocení zřejmé, co je potřeba do budoucna posílit: více prakticky zaměřených formátů, více času na diskusi a vzájemnou výměnu zkušeností a jasnější návazné kroky, které propojí pilotní projekty s dlouhodobějšími příležitostmi a institucionální podporou.

Tato brožura je určena širší skupině odborníků a aktérům regionálního rozvoje. Pokud pracujete na úrovni obcí, na úřadech práce, v organizacích zaměstnavatelů, ve vzdělávacích a mládežnických institucích, v nevládních organizacích nebo v institucích regionálního rozvoje, najdete zde konkrétní příklady, praktické poznatky a postupy, které lze přizpůsobit vašemu vlastnímu kontextu. Metodická příručka vysvětluje, jak tento proces nastavit. Tato brožura ukazuje, co může tento proces přinést.

**Dr. Jani Kozina**

**Koordinátor projektu WIN**



# SHRNUTÍ

Projekt WIN přešel od spoluvytváření k testování v reálných podmínkách v sedmi okrajových průmyslových regionech v Podunají. Místní inovační skupiny WIN společně vytvořily portfolio 26 návrhů sociálních inovací a partneři následně vybrali 13 inovací k realizaci, přičemž upřednostnili ty, které byly relevantní pro místní podmínky a zároveň realizovatelné v rámci časového rámce projektu.

Realizované sociální inovace ukazují několik vzájemně se doplňujících cest ke změně. Některé pilotní aktivity se zaměřily na změnu postojů a stereotypů v prostředí, kde dominují muži, a to prostřednictvím zviditelňování žen ve školách, médiích, ve veřejném prostoru a prostřednictvím příběhů inspirativních žen. Další se soustředily na posilování zaměstnatelnosti žen a jejich připravenosti na podnikání prostřednictvím prakticky zaměřených vzdělávacích formátů, které přinášejí konkrétní výstupy a jasnější návazné kroky. Třetí oblast se zaměřila na posilování komunity, propojování žen a na vytváření důvěryhodného prostředí, kde se ženy mohou setkávat, učit se a vzájemně podporovat, což je často předpokladem pro rozvoj sebedůvěry a dlouhodobé zapojení.

Účastníci oceňovali podporující prostředí, prakticky zaměřené učení a možnost navazovat kontakty s ostatními. Zároveň však poukazovali na potřebu posílit praktickou složku, vyhradit více času na diskusi a navazování kontaktů a zajistit jasnější návazné kroky, jako je mentoring, stáže nebo další workshopy, které pomáhají převést získané poznatky do praxe. Zainteresovaní aktéři zdůraznili, že pilotní aktivity představují spíše výchozí bod než konečný cíl, a poukázali na význam institucionálního ukotvení a koordinace napříč sektory, aby bylo možné propojit pilotní aktivity s dlouhodobějšími opatřeními a programy na trhu práce.

**Projekt WIN se řídil jednoduchou logikou: porozumět místním podmínkám, spoluvytvářet nápady se zainteresovanými aktéry, ověřovat, co je proveditelné, a systematicky se z toho učit.**

V každém pilotním regionu sdružily inovační skupiny WIN klíčové aktéry, aby společně identifikovali výzvy ovlivňující účast žen na trhu práce a vytvořili soubor návrhů sociálních inovací. Z tohoto portfolia partneři vybrali a realizovali pilotní projekty,

keré bylo možné uskutečnit v rámci časového harmonogramu projektu a které zároveň odpovídaly místním potřebám. Následně byly pilotní projekty reflektovány na základě zpětné vazby účastníků a pohledů zainteresovaných aktérů tak, aby projekt přinesl nejen konkrétní aktivity, ale také využitelné poznatky pro další praxi.

Metodická příručka WIN tento postup podrobně a prakticky vysvětluje. Tato brožura ji doplňuje tím, že se zaměřuje na to, co tento postup přinesl: portfolio nápadů, realizované sociální inovace, dosažené výsledky a první signály dopadu, stejně jako poznatky, které mohou ostatní dále využít. Dokumentuje regionální postupy od nápadů k realizovaným pilotním projektům a převádí meziregionální poznatky do přenositelných postupů a doporučení. Je určena odborníkům a aktérům změn, zástupcům obcí a úřadům práce, zaměstnavatelům a komorám, vzdělávacím a mládežnickým institucím, nevládním organizacím a aktérům regionálního rozvoje, kteří chtějí ve svých regionech iniciovat změny.

## WIN V KOSTCE

**7**

**pilotních regionů a 7 inovačních skupin WIN v 7 zemích Podunajského regionu.**

**26**

**společně vytvořených návrhů sociálních inovací.**

**13**

**sociálních inovací otestovaných prostřednictvím realizovaných pilotních projektů.**

**Zpětná vazba účastníků:** online dotazník zaměřený na realizované sociální inovace (říjen 2025 – leden 2026), vytvořený za účelem získání poznatků, nikoli statisticky reprezentativních dat.

**Zpětná vazba zainteresovaných aktérů:** rozhovory a fokusní skupiny využívající společný rámec (listopad 2025 – únor 2026), do nichž se zapojilo 33 členů inovačních skupin WIN a 15 externích zainteresovaných aktérů.



Brožura vychází z několika výstupů projektu WIN, které jsou dostupné na stránkách [projektu WIN](#):

- [Metodická příručka pro tvorbu, testování a reflexi sociálních inovací \(D1.1.3\).](#)
- [Zpráva o vytvořených návrzích sociálních inovací \(D2.1.2\).](#)
- [Zpráva o realizovaných sociálních inovacích \(D2.2.2\).](#)
- [Hodnotící zpráva vycházející z online dotazníku pro účastníky \(D2.3.3/1\).](#)
- [Hodnotící zpráva vycházející z rozhovorů a fokusních skupin se zainteresovanými aktéry \(D2.3.3/2\).](#)

# ČÁST I.

## PŘÍBĚHY Z REGIONŮ



# RAKOUSKO – REGION ŠTÝRSKÁ ŽELEZNÁ CESTA

## Zviditelnění žen v průmyslovém prostředí, kde dominují muži

V regionu Štýrské železné cesty popsali partneři a místní zainteresovaní aktéři postavení žen na trhu práce jako výrazně ovlivněné kulturou pracovního prostředí a přetrvávajícími společenskými očekáváními v historicky průmyslovém prostředí, kde dlouhodobě dominují muži. Namísto zaměření na „klasické“ intervence na trhu práce se regionální přístup soustředil na kulturní bariéry, stereotypy a zviditelnění ženských perspektiv v kombinaci se srozumitelnými formáty, které by oslovily jak ženy, tak širší veřejnost.

Regionální přístup proto stál na třech vzájemně se posilujících pilířích: zvyšování povědomí prostřednictvím silného místního symbolu, zviditelnění inspirativních ženských vzorů a jejich skutečných příběhů a vytvoření stabilní komunity, kde se ženy mohou setkávat, vzájemně podporovat a udržovat toto téma živé i po skončení jednorázových akcí.

## Návrhy sociálních inovací

Rakouská inovační skupina WIN vytvořila tři návrhy sociálních inovací.

1. Kreativní soutěž „Ženy dobývají průmysl a těžbu“ byla koncipována jako osvětová akce ve školách, jejímž cílem bylo zpochybnit tradiční genderové role a přiblížit dívkám i chlapcům obory STEM a průmyslové profese jako reálnou a „běžnou“ volbu. Klíčovým prvkem bylo proměnit vítězný motiv ve veřejný a každodenně viditelný symbol prostřednictvím autobusu, který po dobu jednoho roku projížděl regionem.
2. Mentoring žen a zviditelnění inspirativních ženských vzorů rozšířily myšlenku soutěže do podoby dlouhodobější podpory. Tento návrh propojil návštěvy inspirativních žen ve školách s mediální kampaní, která pravidelně představuje skutečné ženy pracující v průmyslu a těžbě, aby se ženy v technických profesích staly běžnou součástí veřejného obrazu, nikoli vzácnou výjimkou.

3. Iniciativa „Silnější vazby – silnější ženy“ se zaměřila na dlouhodobou kontinuitu. Jejím cílem bylo posílit propojení žen v regionu prostřednictvím navázání na existující síť „Iron Women“ a vytvoření nové sekce „Práce a průmysl“, zaměřené specificky na postavení žen v okrajových průmyslových regionech. Součástí záměru bylo také vytvořit každodenní připomínku toho, že ženy do těchto odvětví patří.

### Realizované sociální inovace

Všechny tři návrhy byly v regionu Štýrské železné cesty realizovány jako vzájemně propojený celek: soutěž pro mládež, část zaměřená na inspirativní vzory žen a mediální zviditelnění a dlouhodobá struktura pro propojování žen. Tento přístup byl zvolen proto, že region identifikoval kulturní bariéry a stereotypy jako jedny z hlavních faktorů ovlivňujících příležitosti žen v průmyslových oblastech.

#### Pilotní projekt 1: Kreativní soutěž „Ženy dobývají průmysl a těžbu“

Kreativní soutěž vyzvala žáky k tomu, aby prostřednictvím kreseb nebo návrhů ztvárnili svou představu o budoucnosti žen v průmyslu a těžbě. Soutěž byla podpořena prezentacemi ve školách a prvkem veřejného hlasování. Vítězný návrh byl následně umístěn na autobus, který po dobu jednoho roku projížděl regionem a sloužil jako viditelná každodenní připomínka toho, že ženy do těchto odvětví patří.

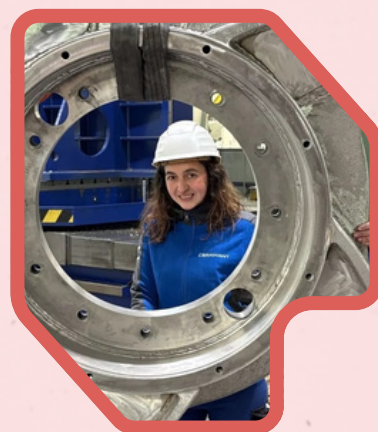


Do realizace projektu se prostřednictvím prezentací na šesti školách zapojilo přibližně 500 žáků, a to za podpory propagačních aktivit a online hlasování. Závěrečná prezentace proběhla na ikonickém místě, v železném dole, čímž se ještě více posílilo propojení sdělení s místní identitou.

### **Pilotní projekt 2: Mentoring žen a zviditelnění inspirativních vzorů žen**

Pilotní projekt zapojil inspirativní vzory žen prostřednictvím návštěv škol a dlouhodobé regionální mediální kampaň. V létě a na podzim roku 2025 představila kampaň jedenáct žen z oblasti těžby, průmyslu a vědy a každý týden zveřejňovala jejich příběhy, které byly dále koordinovaně šířeny prostřednictvím sociálních sítí. Přibližně 500 středoškolských studentů se ve svých školách osobně setkalo s inspirativními ženami a časopis, ve kterém byla mediální kampaň publikována, se dostal do všech domácností v regionu.

S cílem prohloubit celé téma a propojit jej s institucionální historií vznikla v rámci pilotního projektu také výstava ve spolupráci s Montánní univerzitou v Leobenu s názvem „100 let žen v hornictví a metalurgii – od průkopnic po současnost“. Výstava představila více než 30 roll-up panelů věnovaných ženám, průkopnicím i současným akademickým a profesním osobnostem. Během prvních dvou dnů po otevření ji navštívilo více než 500 lidí a v následujících letech bude dále rozšiřována a pravidelně vystavována.





### Pilotní projekt 3: Silnější vazby – silnější ženy

Třetí pilotní projekt byl realizován prostřednictvím existující sítě „Iron Women“ vytvořením nové sekce „Práce a průmysl“, zaměřené na potřeby a výzvy žen pracujících v příhraničních průmyslových regionech. Součástí aktivit byly workshopy, přednášky, koučink a networkingová setkání zaměřená na kariérní plánování, finanční jistotu a další profesní témata.

Přibližně 20 žen se zapojilo do aktivit sítě, například do komentované prohlídky „Dámy z Leobenu“ a společného setkání při příležitosti Mezinárodního dne žen 2025. V rámci projektu byl připraven také hospodský kvíz jako hravý a srozumitelný formát, u něhož se očekávala účast přibližně 40 lidí. Součástí pilotního projektu byla rovněž kulturní část zaměřená na vyprávění osobních příběhů: divadelní hra [“Die Einzige im Raum”](#) („Jediná v místnosti“), vycházející z rozhovorů s deseti ženami ve věku 26 až 63 let pracujícími v prostředí, kde výrazně dominují muži. Cílem bylo převést jejich zkušenosti do podoby srozumitelné a přístupné širší veřejnosti.



## Hlavní poznatky z hodnocení

Zpětná vazba účastníků rakouských pilotních projektů ukazuje, že účastníci velmi oceňovali podnětné prostředí, zajímavý obsah, prostor pro diskusi a možnost navazovat nové kontakty a vztahy. V případě kreativní soutěže respondenti vyjádřili vysokou míru spokojenosti a výrazný zájem zapojit se znovu (90 % odpovědí „ano“). Zároveň doporučovali vytvořit více příležitostí pro navazování kontaktů a posílit propagaci a viditelnost projektu.

V případě kampaně zaměřené na inspirativní vzory žen byla motivace účastníků silně orientována na společenskou změnu. Chtěli přispět ke změně, podpořit dívky a mladé ženy ve studiu technických oborů a profesním uplatnění a přispět ke snižování stereotypů. Oceňovali otevřený a participativní formát, zároveň však doporučovali přesnější zacílení na věkové skupiny a větší viditelnost na sociálních sítích.

V případě iniciativy „Silnější vazby – silnější ženy“ účastníci oceňovali prostor pro diskusi a obsah aktivit, stejně jako organizaci a dostupnost akcí. Zároveň doporučovali zařadit více praktických příkladů, vyhradit více času na diskusi, pořádat akce častěji a posílit jejich propagaci. Zpětná vazba zainteresovaných aktérů zároveň potvrdila strategický význam rakouského přístupu: v průmyslových regionech není proměna společenských norem a stereotypů „měkkým tématem“, ale nezbytným předpokladem dlouhodobé změny na trhu práce.

## Získané poznatky

- V okrajových průmyslových regionech mohou kulturní bariéry a stereotypy představovat jednu z hlavních překážek, ale zároveň i realistický výchozí bod pro další kroky.
- Zviditelnění funguje nejlépe tehdy, když se stane součástí každodenního života, nikoli jen jednorázovým sdělením. Autobus projíždějící regionem po dobu jednoho roku je silným příkladem „každodenní reality“.
- Inspirativní vzory žen fungují nejlépe tehdy, když se jejich příběhy opakovaně objevují v průběhu času a prostřednictvím různých kanálů (školy, média, výstavy).

- Vzájemné vazby vytvářejí kontinuitu. Začlenění aktivit do již existující a důvěryhodné struktury zvyšuje udržitelnost a usnadňuje realizaci opakovaných nízkoprahových formátů.
- Účastníci opakovaně poukazovali na potřebu silnější propagace a většího prostoru pro navazování kontaktů; nejde přitom o marketingový detail, ale o důležitou součást samotného návrhu intervence.
- Kulturní formáty (komentované prohlídky, kvízy, divadelní představení založená na rozhovorech) mohou zviditelnit zkušenosti žen a oslovit publikum, které se jen zřídka zapojuje do akcí zaměřených na zaměstnanost.

# BOSNA A HERCEGOVINA – HERCEGBOSENSKÝ KANTON 10

## Od „Nevím, kde začít“ k praktické připravenosti na zaměstnání a podnikání

V Hercegbosenském kantonu popsali partneři a místní zainteresovaní aktéři typický soubor překážek ovlivňujících zapojení žen na trhu práce: zájem i potenciál existují, cesta k formálnímu zaměstnání nebo podnikání však působí složitě, rizikově a obtížně zvládnutelná bez podpory okolí. Často poukazovali na administrativní náročnost, obavy z formalizace podnikání a kontrol, vysoké odvody a omezený přístup ke službám péče o děti jako na faktory, které mohou ženy odrazovat od dalšího kroku, i když mají konkrétní nápady a motivaci.

Práce projektu WIN v regionu proto upřednostnila přístup zaměřený jak na posilování sebedůvěry, tak na praktickou podporu. Namísto obecných osvětových sdělení se regionální přístup soustředil na rozvoj praktických podnikatelských znalostí, pomoc ženám při orientaci v dostupných formách podpory a možnostech a na vytváření prostředí, ve kterém mohou navazovat vzájemné kontakty a necítit se při hledání zaměstnání nebo rozjezdu podnikání osamocené.

### Návrhy sociálních inovací

Inovační skupina WIN vytvořila tři návrhy sociálních inovací, které společně představují návazný proces od získávání základních dovedností přes podporu vstupu na trh až po dlouhodobé budování podpůrného prostředí.

1. „Vystupte ze stínu – Netápejte ve tmě“ navrhl bezplatné školení podnikatelské gramotnosti pro nezaměstnané ženy doplněné o informace o pobídkách a dotačních výzvách, možnost mentoringu prostřednictvím programu „Stín podnikatelky“, workshopy v rámci veletrhů pracovních příležitostí a evaluační workshop programu.



2. „Vystupte ze stínu – Zaujměte své místo na trhu“ se zaměřil na podporu vstupu žen na trh prostřednictvím pomoci při zakládání živností a rozvoji podnikatelských nápadů. Součástí aktivity byly veřejné výzvy, informační dny v jednotlivých obcích, mentoring a kulaté stoly s odborníky na podnikání, účetnictví, právní podporu a financování.

3. „Podpora sociálních podniků“ si klade za cíl představit a posílit sociální podnikání v kantonu prostřednictvím osvětových aktivit, veřejné výzvy a dnů otevřených dveří. Součástí jsou také kroky zaměřené na podporu větší realizovatelnosti modelů zaměstnávání v sociálních podnicích.

### **Realizované sociální inovace**

Ze tří návrhů partneři pro pilotní ověření vybrali školení finanční gramotnosti v podnikání. Důvod byl jednoduchý: reagovalo se na naléhavou a široce sdílenou potřebu, bylo realizovatelné v rámci časového harmonogramu projektu a díky spolupráci s místními aktéry v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání dospělých jej bylo možné začlenit do stávajících institucionálních kapacit. Současně zainteresovaní aktéři pracovali na návrhu podpůrných opatření zaměřených na podporu podnikatelských aktivit žen a jejich zapojení na trhu práce, přičemž školení sloužilo jako praktický základ pro dlouhodobější systémová opatření.

#### **Pilotní projekt 1. „Vystupte ze stínu – netápejte ve tmě“: Školení finanční gramotnosti v podnikání pro nezaměstnané ženy**

Pilotní projekt byl realizován jako bezplatný akreditovaný 25hodinový modulární vzdělávací program zaměřený na finanční gramotnost v podnikání ve spolupráci s institucí Narodno sveučilište Livno v listopadu a prosinci 2025. Obsah se zaměřoval na vysoce praktická témata, jako jsou řízení nákladů, rozpočtování, mzdy, daně, účetnictví, komunikace a podnikatelské plánování. Zájem byl velký: kapacita se naplnila během dvou dnů od zveřejnění výzvy, což potvrdilo jak potřebu podobného vzdělávání, tak atraktivitu samotného formátu.

Školení doplnil [veletrh pracovních příležitostí „Vystupte ze stínu“](#), jehož součástí byly také dva motivační workshopy: „Freelance 101 – Od nuly k první zakázce“ a „Síla potenciálu – Od talentu k příležitosti“. Fokusní skupina, která proběhla v prosinci 2025, spojila partnery, zainteresované aktéry i účastnice s cílem vyhodnotit program a prodiskutovat doporučení pro jeho zlepšení a pokračování.

Z hlediska konkrétních výsledků pilotní projekt překročil plánovaný počet účastnic: místo původně plánovaných 15 se zapojilo 21 žen. Sedmnáct žen úspěšně absolvovalo všechny moduly, vypracovalo vlastní podnikatelské plány a získalo certifikát. Pilotní projekt zároveň vytvořil praktickou vzdělávací infrastrukturu: na míru připravené studijní materiály a prostor v Google Classroom pro přístup k materiálům, metodickou podporu a zpětnou vazbu. Ta ukázala, že účastnice velmi ocenily obsah jednotlivých modulů i odbornost a vstřícný přístup mentorů.



## Hlavní poznatky z hodnocení

Dotazníkové šetření mezi účastnicemi ukázalo jasně vymezenou cílovou skupinu: všechny respondentky byly ženy ve věku 30–64 let, většina měla odborné nebo středoškolské vzdělání a převážná část byla nezaměstnaná. Nejčastějšími kanály, prostřednictvím kterých se ženy o školení dozvěděly, byly sociální sítě a mediální inzerce. Motivace účastnic vycházela z potřeby dalšího vzdělávání a budoucí příležitosti, včetně získání nových znalostí, hledání pracovních možností a inspirace pro další kroky.

Účastnice ocenily přátelskou a podnětnou atmosféru, dobrou organizaci a dostupnost programu i příležitosti k diskusi a navazování profesních kontaktů. Zpětná vazba od zainteresovaných aktérů potvrdila pohled účastnic a zdůraznila přínos programu pro posílení sebevědomí, zejména u žen vracejících se na trh práce po dlouhodobé nezaměstnanosti, pobytu v zahraničí nebo po období péče o blízké. Zainteresovaní aktéři zároveň upozornili, že strukturální překážky zůstávají významné (administrativní složitost, péče o děti) a že dalším krokem by mělo být posílení navazující podpory prostřednictvím mentoringu a dalších prakticky zaměřených workshopů, včetně digitální gramotnosti.

## Získané poznatky

- Nízkoprahové a prakticky zaměřené školení může rychle oslovit zájemkyně, pokud reaguje na skutečné překážky spojené s otázkou „jak začít“.
- Důležité jsou i konkrétní výstupy. Podnikatelské plány a platné certifikáty pomohly účastnicím získat pocit, že jsou nejen lépe informované, ale také připravené na další krok.
- Chybějící vrstvou je návaznost podpory. Zpětná vazba jasně ukázala potřebu dlouhodobějšího mentoringu a dalších prakticky zaměřených workshopů, zejména v oblasti podnikání a digitální gramotnosti.
- Institucionální ukotvení zvyšuje potenciál udržitelnosti. Školení bylo nastaveno tak, aby mohlo pokračovat v rámci běžných aktivit zapojených institucí.
- Je potřeba počítat s bariérami. U části skupiny byly jako omezení identifikovány nízké digitální dovednosti a nedostatečný přístup k počítači.

# BULHARSKO – REGION RADOMIR

## Od tvůrčích dovedností k větší viditelnosti a komunitě

Mnoho žen v regionu Radomir nese významnou část rodinných a pečovatelských povinností. I když se ženy zapojují do vzdělávání nebo školení, možnosti zaměstnání a rozšíření pracovních příležitostí mohou zůstat omezené.

V důsledku toho se mnoho žen v regionu zaměřuje na tvůrčí a řemeslné činnosti, jako je keramika, šperky, ručně vyráběné zápisníky, oblečení nebo domácí potravinářské výrobky. Dovednosti a kreativita jsou často na vysoké úrovni, jako hlavní překážky však byly identifikovány nízká viditelnost a omezený přístup na trh.

## Návrhy sociálních inovací

Inovační skupina WIN vypracovala tři návrhy, které jsou vzájemně propojené:

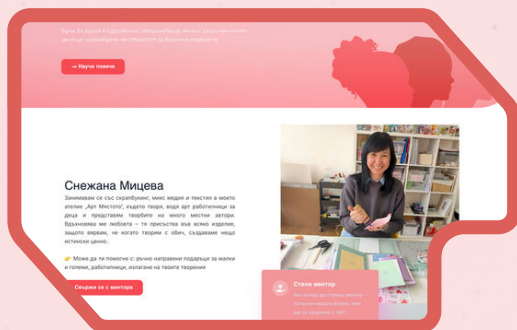
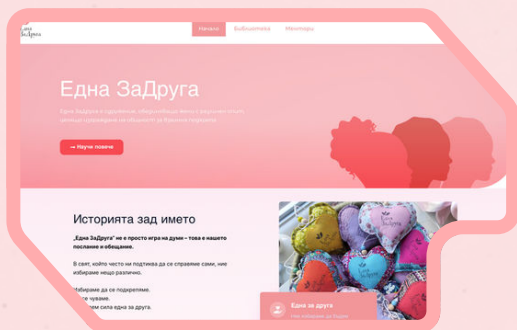
1. [EdnaZaDruga.com](https://www.ednazadruha.com) (Všechny za jednu a jedna za všechny), platforma pro podnikatelky a umělkyně, byla koncipována jako online prostor propojující e-shop, příběhy úspěšných žen, kalendář akcí, možnosti mentoringu a zdroje pro podnikání s cílem posílit viditelnost a spolupráci.
2. Tvůrčí a podpůrné komunitní prostory pro ženy navrhovaly pravidelná setkání, workshopy, festivaly a komunitní návštěvy v Radomiru a okolních obcích, propojující tvůrčí vyjádření s rozvojem dovedností a podporou.
3. Edna Za Druga, ženská asociace zaměřená na podporu, posilování postavení žen a advokační činnost, byla navržena jako formální struktura, která by mohla dlouhodobě udržet komunitně vedené iniciativy, budovat partnerství a posilovat hlas žen.

## Realizované sociální inovace

Ze tří návrhů vytvořených v Radomiru partneři realizovali dva, které bylo možné otestovat v rámci časového harmonogramu projektu a které se vzájemně doplňují: jeden posiluje viditelnost a vzájemné vazby prostřednictvím digitálního komunitního prostoru, druhý buduje kontinuitu a důvěru prostřednictvím vyhrazeného místního prostoru a fungující lokální podpůrné sítě. Myšlenka asociace zůstává logickým dalším krokem pro zajištění udržitelnosti poté, co se síť dostatečně rozvine.

### Pilotní projekt 1. EdnaZaDruga.bg, online platforma pro podnikatelky a umělkyně

[Online platforma Edna ZaDruga](#) byla vytvořena jako praktický digitální prostor, kde mohou ženy získávat informace, sdílet zkušenosti, zviditelnit svou činnost a navazovat vzájemné kontakty. Od začátku bylo cílem budovat komunitu, nikoli pouze webové stránky, s dlouhodobou vizí místa, kde budou ženy prezentovat a nabízet ručně vyráběné výrobky, řemeslné produkty, potraviny a služby.



Realizace zkombinovala vytvoření platformy a její průběžnou správu s lokálně vedenou tvorbou obsahu, včetně sběru a prezentace příběhů žen z regionu a zapojení místních přispěvatelky a mentorek. Platforma byla spuštěna s přehledně strukturovanými sekcemi (Domovská stránka, Knihovna, Mentorky a budoucí sekce Obchod) a byla podpořena aktivní facebookovou stránkou, která posilovala komunikaci a viditelnost.

Do konce pilotního projektu byly zaznamenány konkrétní výsledky v oblasti viditelnosti a budování komunity: 699 sledujících na propojené [Facebookové stránce](#), více než 130 zveřejněných příspěvků, více než 10 veřejně sdílených osobních příběhů a síť místních mentorek dostupných prostřednictvím platformy.

### **Pilotní projekt 2. Komunitní síť žen Edna ZaDruga**

Komunitní síť žen byla realizována jako místní iniciativa, která spojovala ženy ve společném prostoru v Radomiru a nabízela praktické workshopy, mentoring a vzájemnou podporu s cílem posílit dovednosti, sebevědomí a sociální začlenění.

V centru města vznikl vyhrazený komunitní prostor, který se stal hlavním místem pro workshopy, akce a setkávání. Program zůstal vedený na místní úrovni, přičemž témata vycházela ze zájmů a potřeb, které samy účastnice vyjádřily.

Pilotní projekt vytvořil fungující síť žen s pravidelnou a kontinuální činností: uskutečnilo se dvacet dva workshopů a řada setkání podpořených místní sítí mentorek a stabilním prostředím pro pravidelnou interakci a vzájemnou podporu. Realizované workshopy zahrnovaly řemeslné workshopy (8), setkání čtenářského klubu (4), arteterapeutické workshopy (3), workshopy výroby šperků (2), workshopy zaměřené na krásu a péči o sebe (2) a workshopy zaměřené na digitální nástroje (2).



## Hlavní poznatky z hodnocení

Zpětná vazba od účastnic ukazuje, že se ženy o iniciativě nejčastěji dozvídaly prostřednictvím přátel, kolegyně nebo dalších osobních kontaktů, následovaných sociálními sítěmi. Motivace byly různorodé, nejčastěji se však objevovala touha naučit se něco nového a poznat nové lidi. Respondentky ocenily přátelskou a podnětnou atmosféru, příležitosti k diskusi, dobrou organizaci a dostupnost i zajímavý obsah, přičemž za hlavní přínos označily získání nových znalostí a dovedností.



Zpětná vazba od zainteresovaných aktérů přinesla dvě silná sdělení. Za prvé, digitální viditelnost je klíčová pro udržení tvůrčích aktivit žen a rozšiřování jejich příležitostí, přičemž workshopy zaměřené na praktické digitální dovednosti byly označeny za prioritu pro další pokračování s využitím prostoru a nástrojů vytvořených díky projektu WIN (včetně platformy a facebookové stránky). Za druhé, zainteresovaní aktéři označili za největší přínos pilotních projektů důvěru, komunitu a spolupráci vycházející z vlastní iniciativy žen, které vytváří základ pro dlouhodobější změnu i po skončení pilotního období.

Zároveň upozornili na přetrvávající překážky, jako jsou stereotypy a komplikované vztahy s municipálními strukturami, a diskutovali o praktických strategiích pro zlepšení komunikace s místními samosprávami prostřednictvím prezentace výsledků jako přínosu pro regionální rozvoj.

## Získané poznatky

- V Radomiru má mnoho žen již potřebné dovednosti. Hlavními překážkami jsou nedostatečná viditelnost, sebevědomí a možnosti přístupu na trh.
- Digitální platforma získává skutečný význam tehdy, když funguje nejen jako technický nástroj, ale též jako komunitní prostor s místními příběhy, osobními zkušenostmi a zapojením mentorek.
- Vyhrazený místní prostor podporuje kontinuitu a důvěru. Stabilita vzájemných vazeb vycházela z pravidelných setkání, praktických workshopů a vstřícného prostředí.
- Prakticky zaměřené workshopy jsou důležité. Osvědčila se kombinace řemeslných dovedností, umělecky zaměřených aktivit a workshopů digitálních nástrojů, nikoli jeden jednotný model školení.
- Signály udržitelnosti mohou mít sociální i behaviorální podobu: vzájemné vazby mezi účastnicemi, opakovaná účast a spolupráce vycházející z vlastní iniciativy jsou prvními ukazateli dlouhodobého potenciálu.
- Institucionální vztahy ovlivňují další rozvoj iniciativy. Tam, kde je spolupráce s místní samosprávou obtížná, lokální aktéři zdůrazňovali potřebu prezentovat výsledky jako přínos pro regionální rozvoj a pokračovat v budování konstruktivních forem spolupráce.

# ČESKÁ REPUBLIKA – KARLOVARSKÝ KRAJ

## Podpora podnikání žen a včasné formování genderově vyvážených voleb


V Karlovarském kraji pracovala Inovační skupina WIN se dvěma vzájemně propojenými skutečnostmi, které ovlivňují příležitosti žen v každodenním životě. Ženy, které již podnikají nebo o podnikání uvažují, často potřebují bezpečný prostor, důvěryhodné zázemí a podporu ostatních žen, aby získaly větší jistotu, mohly sdílet praktické zkušenosti a proměnit své nápady v konkrétní kroky. Zároveň genderové stereotypy ovlivňují vzdělávací a profesní volby už ve chvíli, kdy se mladí lidé rozhodují o středoškolském vzdělání a své budoucí cestě.

To vedlo k regionálnímu přístupu, který záměrně propojil dvě úrovně změny: komunitně založený ekosystém pro ženy v podnikání a strukturovaný formát, který pomáhá žákům přemýšlet o realitě trhu práce a genderové rovnosti ve chvíli, kdy se jejich volby teprve formují. Souběžné zaměření na obě skupiny umožňuje ovlivňovat nejen aktuální příležitosti, ale i budoucí rozhodování.

## Návrhy sociálních inovací

Inovační skupina WIN navrhla celkem pět sociálních inovací. Dvě se zaměřovaly přímo na ženy, zejména na podnikání a podnikatelské dovednosti. Tři byly určeny mládeži s cílem podpořit informovaná profesní rozhodnutí a omezit genderové stereotypy. Společně tyto návrhy vytvářejí návaznou cestu od včasného uvědomění až po praktickou podporu žen, které již na trhu práce působí nebo na něj vstupují.

1. Podnikatelky bez hranic: právně ukotvená asociace a síť budovaná zdola nahoru pro podnikatelky a ženy, které o podnikání usilují, propojující vzdělávání, mentoring, navazování kontaktů a zviditelnění podnikatelských příběhů žen.

- 
2. Projektový den na ZŠ s podporou genderové rovnosti: strukturovaný jednodenní školní formát využívající kariérní nástroje, mapování talentu a skutečné příběhy, který pomáhá žákům přemýšlet o stereotypech a dělat informovanější rozhodnutí.
  3. Motivační workshopy s podporou genderové rovnosti: osmnáctihodinový cyklus workshopů pro středoškolské studenty kombinující praktické dovednosti pro uplatnění na trhu práce a povědomí o fungování trhu práce.
  4. Diskuse s absolventy a absolventkami ZŠ: setkání s bývalými žáky a žákyněmi jako inspirativními vzory z blízkého prostředí, která pomáhají studentům lépe porozumět vzdělávacím cestám a zpochybňovat genderové představy o profesích.
  5. Vzdělávací program pro začínající podnikatelky: komplexní program vzdělávání a praktických aktivit pro ženy, které chtějí začít podnikat nebo rozvíjet své podnikání, propojující rozvoj dovedností, inspiraci a podporu.

## **Realizované sociální inovace**

Z pěti navržených sociálních inovací byly pro pilotní ověření vybrány dvě. Výběr vycházel z hlediska proveditelnosti a relevance: jedna sociální inovace mohla vytvořit dlouhodobou podpůrnou strukturu pro ženy v podnikání, zatímco druhou bylo možné otestovat jako jednoduchý a přenositelný model v reálném školním prostředí s potenciálem dalšího rozšíření prostřednictvím stávající regionální spolupráce.

### **Pilotní projekt 1. Podnikatelky bez hranic**

[Podnikatelky bez hranic](#) byly realizovány jako právně založená asociace a komunitní prostor pro podnikatelky a ženy, které o podnikání uvažují. Základní princip pilotního projektu byl záměrně postaven zdola nahoru: pravidelná setkání vytvářela bezpečné prostředí pro sdílení skutečných podnikatelských výzev, budování důvěry a rozvoj spolupráce mezi účastnicemi.

Realizace kombinovala networking a vzájemné sdílení zkušeností, mentoring pro začínající podnikatelky a zviditelnění prostřednictvím marketingových aktivit a online katalogu. Pilotní projekt ukázal potenciál širšího rozvoje, nejen realizaci jednotlivých akcí: uskutečnilo se přibližně 20 kombinovaných vzdělávacích a networkingových setkání, komunita se rozrostla z očekávaných přibližně 20 členek na zhruba 50 aktivních členek a celkově se prostřednictvím online i osobní účasti zapojilo přibližně 150 žen.

Kromě samotné účasti přinesl pilotní projekt také konkrétní výsledky v oblasti trhu a spolupráce, včetně nových partnerství a příkladů členek, kterým se podařilo získat stálé zákazníky a navázat spolupráci s aktéry v gastronomii.



## Pilotní projekt 2. Projektový den na ZŠ s podporou genderové rovnosti

Tento pilotní projekt ověřoval, zda může jedna dobře připravená čtyřhodinová intervence realizovaná přímo ve škole vyvolat smysluplnou reflexi reality trhu práce a genderových stereotypů v období, kdy žáci stojí před důležitými vzdělávacími rozhodnutími. [Projektový den](#) byl navržen pro žáky 7.–9. tříd a pracoval s kariérními nástroji, reflexí individuálních silných stránek a praktickými příklady prezentovanými bez genderového rozdělení.

Realizovaný formát zahrnoval práci s webovou kariérní aplikací propojenou se základní finanční gramotností a byl realizován ve spolupráci s Krajskou hospodářskou komorou Karlovarského kraje. Pilotního projektu se zúčastnilo 27 žáků ze dvou tříd (8. a 9. ročníků). Žáci ocenili interaktivní formu, práci v menších skupinách a otevřený prostor pro otázky a odpovědi. Aktivita je zároveň popisována jako snadno přenositelná díky své jednoduché struktuře a využití již existujících nástrojů. Vytvořením prostoru pro reflexi a diskusi pomohla aktivita žákům vnímat profesní volby jako otevřenější, flexibilnější a méně omezené tradičními genderovými očekáváními.



## Hlavní poznatky z hodnocení

Zpětná vazba od účastnic Podnikatelek bez hranic ukazuje silný zájem o poznávání nových lidí, získávání znalostí a hledání inspirace. Respondentky ocenily možnosti profesního networkingu, obsah programu i přátelskou a podnětnou atmosféru a zároveň uváděly přínosy v podobě nových vazeb a podpory, nových znalostí a dovedností i objevování příležitostí. Téměř všechny respondentky uvedly, že by se podobných akcí chtěly zúčastnit znovu, a hodnocení zároveň zaznamenává konkrétní výsledky, například ženy, které zahájily podnikání, nebo novou spolupráci vzniklou v rámci sítě.

V rámci projektového dne na školách žáci ocenili zajímavý obsah, dobrou organizaci, možnost dozvědět se něco nového a prostor pro diskusi. Celková spokojenost byla vysoká a většina žáků by se podobných akcí ráda zúčastnila znovu. Zpětná vazba zainteresovaných aktérů zdůraznila potřebu kontinuity a systematických opatření vedle pilotních projektů, včetně flexibilních forem zaměstnání, lepší dostupnosti péče o děti a možností vzdělávání a rekvalifikace žen v technických oborech, digitalizace a manažerských dovedností.

Celkově hodnocení potvrzuje, že propojení praktické podpory se silným pocitem komunity a včasným zvyšováním povědomí vytváří smysluplný a místně relevantní přístup ke zlepšení postavení žen na trhu práce.

## Získané poznatky

- Propojení dvou úrovní podpory, podpory podnikajících žen a rané kariérní orientace ve školách, vytváří ucelenější logiku regionální změny, než kdyby každá z nich fungovala samostatně.
- V komunitně zaměřené podpoře podnikání jsou pocit sounáležitosti a důvěra podmínkami, které umožňují praktické učení, mentoring a spolupráci.
- Rozšiřování komunity vyžaduje organizační nastavení: předvídatelná komunikace a jasné rozdělení rolí pomáhají zachovat kontinuitu s růstem komunity.
- Krátký a dobře strukturovaný projektový den na školách může podnítit reflexi, dlouhodobější dopad však vyžaduje navazující aktivity začleněné do běžného fungování škol.
- Dlouhodobý pokrok závisí na kontinuitě a systémových opatřeních (flexibilní formy práce, péče o děti, možnosti rekvalifikace), která doplňují pilotní projekty.

# MAĎARSKO – ŽUPA KOMÁROM-ESZTERGOM

## Proměna toho, co je považováno za „normální“ v průmyslovém prostředí, kde dominují muži

V maďarském pilotním regionu partneri a zainteresovaní aktéři popsali postavení žen na trhu práce jako výrazně ovlivněné pracovní kulturou a každodenními společenskými normami. V takovém prostředí není rozvoj dovedností vždy nejrychlejším nástrojem změny. Přístupy, stereotypy a „samozřejmá“ očekávání mohou nenápadně ovlivňovat to, kdo je podporován, kdo získává příležitosti k postupu a čí práce je oceňována.

Regionální přístup proto zvolil neobvyklý, ale strategický výchozí bod: oslovit přímo muže, srozumitelnou formou, a otevřít prostor pro reflexi bez obviňování. Cílem nebylo „vyhrát hádku“, ale vytvořit prostor pro dialog, který může postupně měnit každodenní chování doma i na pracovišti.

### Návrhy sociálních inovací

Inovační skupina WIN v Maďarsku vytvořila pět návrhů sociálních inovací zaměřených jak na kulturní změnu, tak na praktické podmínky na trhu práce.

1. Série podcastů zaměřená na formování postojů mužů: srozumitelný formát podcastů, který se přímo věnuje genderovým stereotypům a podporuje reflexi toho, jak postoje ovlivňují příležitosti žen.
2. Zviditelnění příkladů dobré praxe pro zaměstnavatele: shromažďování a sdílení příkladů přístupů na pracovišti vstřícných k ženám s cílem podpořit zaměstnavatele v zavádění podpůrných opatření.
3. Finanční vzdělávání pro ženy: praktické vzdělávání zaměřené na posílení finanční gramotnosti žen a jejich rozhodovacích schopností.

4. Osvětové akce: veřejné aktivity a diskuse zaměřené na zviditelnění témat genderové rovnosti a podporu komunitní debaty.

5. Ocenění pro nejlepší pracoviště pro ženy: iniciativa zaměřená na motivaci zaměstnavatelů a zviditelnění pracovišť, která vytvářejí dobré podmínky pro ženy.

### Realizované sociální inovace

Nakonec bylo rozhodnuto realizovat jako pilotní projekt koncept podcastu (NEMIGEN). Logika výběru byla pragmatická a strategická: tento formát dokáže oslovit i lidi mimo okruh těch, kteří jsou již přesvědčeni, může zapojit muže jako důležitou skupinu ovlivňující pracovní kulturu a zároveň propojit široký dosah s dostupnou a opakovatelnou formou učení.

### Pilotní projekt 1. NEMIGEN – Série podcastů o genderových stereotypch



NEMIGEN je [osmidílná série podcastů](#) zaměřená na zpochybňování přetrvávajících genderových stereotypů o ženách se záměrným důrazem na to, jak postoje mužů

ovlivňují postavení žen na trhu práce i ve společnosti obecně. Série využívá hravý a srozumitelný formát kombinující humor, zkušenosti z běžného života, odborné poznatky sociologů a psychologů i rozhovory s veřejně známými osobnostmi a „obyčejnými lidmi“. Každá epizoda je postavena na provokativní otázce ve stylu ano/ne, která odráží běžné stereotypy a vybízí posluchače k přehodnocení každodenních předpokladů.

Pilotní projekt spojil profesionální produkci s promyšleným způsobem realizace. Moderátoři byli vybráni s ohledem na důvěryhodnost a veřejné uznání a série byla distribuována na hlavních platformách za podpory průběžné propagace prostřednictvím sociálních sítí a partnerských kontaktů. Jedním z charakteristických prvků bylo zapojení odpovědí generovaných umělou inteligencí jako dalšího „hlasu“ v diskusi, které sloužily k podnícení reflexe a kritického myšlení, nikoli k poskytování odpovědí.



I z hlediska dosahu a zapojení zaznamenal pilotní projekt výraznou viditelnost na národní úrovni. Bylo vytvořeno a zveřejněno osm epizod a série oslovila více než 200 000 posluchačů a diváků po celém Maďarsku.

## Hlavní poznatky z hodnocení

Online dotazník zaměřený na NEMIGEN oslovil věkově i genderově různorodou skupinu respondentů, přičemž zastoupení žen a mužů bylo téměř srovnatelné. Sociální sítě byly nejčastějším kanálem, prostřednictvím kterého se lidé o podcastu dozvěděli, následované osobními kontakty a spolky či nevládními organizacemi.

Uváděné dopady odpovídají záměru pilotního projektu. Po poslechu podcastu řada respondentů uvedla, že je přiměl zamyslet se nad vlastními postoji, a většina zároveň uvedla, že by se v pracovním nebo osobním životě rozhodně chovala jinak, zatímco další připustili, že by tomu tak mohlo být. Respondenti mezi nejpřínosnější poznatky zařadili větší povědomí o sladování pracovního a osobního života žen a lepší porozumění postavení žen na trhu práce. Z rozhovorů se zainteresovanými aktéry dále vyplynulo, že podcast byl doplněn živými osvětovými akcemi a setkáními s publikem, které vytvářely prostor pro dialog i mimo online formát.

## Získané poznatky

- V průmyslových regionech jsou kulturní normy a každodenní jazyk součástí „infrastruktury“ trhu práce, která ovlivňuje příležitosti žen.
- Populární a zábavné formáty mohou snížit odpor a otevřít prostor pro citlivá témata, o kterých je jinak obtížné veřejně mluvit.
- Důvěryhodní moderátoři a autentické příběhy pomáhají oslovit publikum, zejména muže, kteří by se jinak tématy genderové rovnosti běžně nezabývali.
- Propojení odborných poznatků se zkušenostmi z reálného života posiluje důvěru a zároveň udržuje diskusi poutavou a ukotvenou v realitě.

Pro dlouhodobější dopad je potřeba propojit široký dosah s institucionálním využitím, například zapojením epizod do HR školení, programů zaměřených na diverzitu na pracovišti, vzdělávání nebo aktivit úřadů práce.

# SRBSKO – REGION LOZNICA

## Women's Ethno Hub: propojení tradice, digitálních dovedností a nových ekonomických příležitostí

V Loznici se mnoho žen podílí na příjmu domácnosti prostřednictvím řemeslné výroby, domácích produktů, venkovského cestovního ruchu a drobné výroby, často se tak děje ve venkovských a okrajových oblastech. Jejich práce však může na trhu zůstat neviditelná, zatímco mladší ženy mohou čelit omezeným místním příležitostem a nedostatku praktických možností dalšího rozvoje dovedností.

Srbský regionální přístup reagoval ucelenou myšlenkou: vnímat začleňování žen na trh práce jako výzvu celého ekosystému, nikoli jako jednorázový zásah. Pod hlavičkou iniciativy Women's Ethno Hub byly v pilotním regionu v období mezi zářím a prosincem 2025 záměrně testovány tři vzájemně se doplňující sociální inovace propojující digitalizaci, přístup na trh, udržitelnost a sociální podnikání.

### Návrhy sociálních inovací

Inovační skupina WIN v Srbsku vytvořila v rámci konceptu Women's Ethno Hub tři návrhy sociálních inovací.

1. Mezigenerační synergie prostřednictvím digitálního vzdělávání a lepšího přístupu na trh navrhla propojit starší ženy vyrábějící tradiční produkty s mladšími ženami vyškolenými v digitálním marketingu a nástrojích umělé inteligence tak, aby se tradiční produkty a služby staly viditelnějšími a konkurenceschopnějšími i mimo lokální trh.
2. Vzdělávání a rozvoj kapacit v oblasti cirkulární ekonomiky navrhly představit přístupy cirkulární ekonomiky a zero waste jako ekonomické příležitosti pro ženy působící ve venkovském cestovním ruchu a na farmách, a propojit odborné vzdělávání s návštěvami osvědčených místních příkladů dobré praxe.
3. Vznik sociálního podniku/podniků, který by ženám pomáhal porozumět sociálnímu podnikání a tam, kde je to možné, směřovat k jeho formalizaci s využitím nových legislativních možností a potenciálních dotací jako podpůrných nástrojů.

## Realizované sociální inovace

Všechny tři návrhy byly v Srbsku realizovány a testovány jako záměrně propojený celek. Namísto pilotního ověřování jedné samostatné aktivity partneri testovali menší systém vzájemně se posilujících opatření: digitální dovednosti a zviditelnění, vzdělávání v oblasti udržitelnosti a realistický první krok k sociálnímu podnikání.

### Pilotní projekt 1. Mezigenerační synergie prostřednictvím digitálního vzdělávání a lepšího přístupu na trh

Tento pilotní projekt propojil starší ženy nabízející autentické tradiční produkty a služby s mladšími ženami, které se zajímají o získání digitálních dovedností uplatňujících se na trhu práce. Společná práce zároveň umožnila převést získané znalosti do konkrétních tržně využitelných výstupů.



Ve dnech 22.–23. září 2025 proběhlo v Loznici [dvoudenní školení zaměřené na digitální marketing a AI nástroje](#) , kterého se zúčastnilo téměř 40 žen.

Dne 7. listopadu 2025 následovalo celodenní praktické školení a fotografování v etnodomácnosti Šurička Bajka, kde účastnice fotografovaly produkty a připravovaly texty, které byly následně upravovány pomocí AI nástrojů. Přípravu propagačního obsahu a katalogových stránek podpořila dvě online mentoringová setkání

Byla navázána mezigenerační spolupráce mezi 22 ženami vyrábějícími produkty a 9 mladšími asistentkami, jejímž výsledkem byl dokončený digitální katalog dárků „With Love from Loznica“, představující produkty a služby žen a umožňující jejich zviditelnění i mimo bezprostřední místní kontext. Partneři zároveň informovali o rozsáhlém dosahu, včetně přibližně 70 mediálních výstupů a příspěvků na sociálních sítích a reportáží v celostátní i místní televizi.

### **Pilotní projekt 2. Vzdělávání a rozvoj kapacit v oblasti cirkulární ekonomiky pro domácnosti a farmy zaměřené na venkovský cestovní ruch**

Tento pilotní projekt byl realizován formou jednodenní studijní návštěvy a školení dne 17. října 2025 v domácnosti uznávané jako fungující příklad zero waste venkovského cestovního ruchu. Přibližně deset žen získalo přímou zkušenost s tím, jak lze principy udržitelnosti převést do konkrétních aktivit v oblasti venkovského cestovního ruchu a výroby.



### **Pilotní projekt 3. Vznik sociálního podniku/podniků**

Dne 30. září 2025 proběhlo celodenní [školení zaměřené na sociální podnikání](#) a tvorbu obchodních modelů. Účastnice pracovaly s obchodním modelem Canvas jako praktickým nástrojem a věnovaly se definování poslání, modelům řízení, právním rámcům a možnostem financování. Přestože formální založení podniku představuje delší proces, pilotní projekt otevřel místní diskusi a prostřednictvím mediálního pokrytí zvýšil viditelnost sociálního podnikání.

### **Hlavní poznatky z hodnocení**

Online dotazníkové šetření v Srbsku se zaměřilo na pilotní projekt mezigeneračního digitálního vzdělávání. Respondenti se o aktivitě dozvěděli prostřednictvím osobních kontaktů, sociálních sítí, nevládních organizací nebo kariérních poradců. Hlavní motivací byla možnost naučit se něco nového a prozkoumat pracovní příležitosti.

Účastnice uvedly výrazný přínos z hlediska získaných znalostí a dovedností a vysoký zájem o účast na podobných akcích i v budoucnu, zároveň však doporučily více praktických příkladů, více prostoru pro diskusi a častější konání podobných aktivit. Zpětná vazba zainteresovaných stran potvrdila, že všechny tři pilotní projekty fungovaly jako provázaný celek, a popsala zvýšení sebevědomí i snížení obav z používání digitálních nástrojů. Zainteresované strany zároveň zdůraznily, že udržitelnost a rozšiřování těchto aktivit bude vyžadovat silnější systémovou podporu, včetně průběžného digitálního vzdělávání, podpory při uvádění produktů na trh a dlouhodobého mentoringu.

### **Získané poznatky**

- Účast závisí na flexibilním plánování termínů a realistické organizaci, zejména u žen dojíždějících z venkovských oblastí.
- Skupiny s různou úrovní zkušeností se mohou stát silnou stránkou; rozdíly v digitálních dovednostech podpořily vzájemné učení a mezigenerační spolupráci.

- Nová témata vyžadují opakované probírání. Cirkulární ekonomika a sociální podnikání zpočátku oslovily menší skupiny, což ukázalo, že povědomí o těchto tématech je předpokladem širšího zapojení.
- Praktické a zážitkové vzdělávání zvýšilo relevanci i zájem o zapojení a pomohlo účastnicím posoudit, co je realisticky využitelné v jejich vlastních domácnostech a podnikáních.
- Proměna vzdělávání v konkrétní výstup posiluje motivaci pokračovat dál. Digitální katalog vytvořil viditelný výsledek spolupráce a praktický nástroj pro přístup na trh.
- Rozšiřování těchto aktivit závisí na institucionálním ukotvení a systémové podpoře, nikoli pouze na projektově zaměřených aktivitách.

# SLOVINSKO – TRBOVLJE

## Přiblížení kariérních voleb realitě a zviditelnění místních příležitostí

V Trbovlje zainteresovaní aktéři popsali známý regionální vzorec: mladí lidé často nemají jasný přehled o profesích, vzdělávacích cestách ani o tom, jak jednotlivá povolání skutečně vypadají, a zároveň jsou vystaveni mnoha „informačním akcím“, které už nedokážou zaujmout jejich pozornost. Tradiční veletrhy pracovních příležitostí navíc mohou reprodukovat omezený okruh zaměstnavatelů a pracovních pozic, což může posilovat pocit omezených perspektiv v regionu.

Projekt WIN v Trbovlje na to reagoval zaměřením se na praktickou otázku: jak učinit poznávání kariérních možností poutavým, zážitkovým a propojeným se skutečnými zaměstnavateli, se zvláštním důrazem na podporu dívek při objevování různorodých profesních cest.

## Návrhy sociálních inovací

Inovační skupina WIN vytvořila čtyři návrhy sociálních inovací, které se z různých vzájemně se doplňujících úhlů zaměřují na výzvy trhu práce.

1. *Razpisne mojstrice / Mistryně grantových žádostí* se zaměřuje na posílení kapacit žen v oblasti přípravy kvalitních žádostí o obecní dotace a reaguje na místní problém nízké kvality a neúplnosti podávaných žádostí i administrativní zátěž, kterou to vytváří.
2. *Klik za šiht / Klik pro práci* navrhuje digitální platformu s profesními profily a kariérními informacemi, která má propojit žáky, studenty a zaměstnavatele a zviditelnit místní příležitosti.
3. Inovační prostředí pro podnikatelky si klade za cíl posílit podnikání žen prostřednictvím vytvoření provázanějšího podpůrného ekosystému, včetně cíleného obsahu, profesního networkingu a praktických forem podpory.
4. *Šiht Happens / Práce se najde: Den poznávání kariérních možností* byl navržen jako interaktivní akce zaměřená na poznávání profesních možností.

Je navázaná na již existující veletrh pracovních příležitostí a využívá praktické metody přívětivé pro mladé lidi k jejich propojení se zaměstnavateli a skutečnými kariérními příběhy.

## Realizované sociální inovace

Slovinští partneři vybrali pro pilotní ověřování projekt Práce se najde (Šiht Happens). Volba vycházela z jasné logiky proveditelnosti a dopadu: projekt bylo možné realizovat díky silné místní spolupráci a zároveň přímo reagoval na rozdíl mezi „informacemi o kariéře“ a „praktickým porozuměním profesním možnostem“, zejména u mladých lidí.

### Pilotní projekt 1. Práce se najde (Šiht Happens) – Den poznávání kariérních možností

“Práce se najde” proměnila tradiční [veletrh pracovních příležitostí](#) v interaktivní zážitek. Akce proběhla 15. října 2025 v Delavski dom / Dělnickém domě v Trbovlje a spojila více než 400 žáků a studentů základních a středních škol a 33 regionálních zaměstnavatelů.





Koncept akce nahradil statické stánky souborem strukturovaných aktivit: únikovou hrou zaměřenou na kariéru, formátem živé knihovny (diskuse v malých skupinách s lidmi z praxe), interaktivními workshopy (včetně témat AI a práce, mezinárodní mobility prostřednictvím EURES a „znáte svá práva“) a prezentací zaměstnavatelů ve stylu „bojovky“, která proměnila kontakt se zaměstnavateli v aktivní úkol namísto pasivního procházení.

Klíčovým výstupem bylo vytvoření metodických pokynů pro organizaci interaktivních akcí zaměřených na kariérní orientaci, které mají podpořit opakovanou realizaci a rozšiřování prostřednictvím sítě úřadů práce. U pilotního projektu bylo zároveň uvedeno, že byl začleněn do pravidelných aktivit klíčových institucí, čímž došlo k posílení spolupráce se školami a místními kariérními službami.

### Hlavní poznatky z hodnocení

Soubor respondentů v dotazníkovém šetření k akci Práce se najde zahrnoval 29 využitelných odpovědí. Většina respondentů byla ve věku do 15 let a ženy tvořily výraznou většinu respondentů. Nejvíce účastníků se o akci dozvědělo ve škole, což potvrzuje význam zapojení škol u inovací zaměřených na mládež.

Respondentům se na akci nejčastěji líbil její zajímavý obsah. Oceňovali také dobrou organizaci, nové poznatky, možnosti diskuse a přátelskou atmosféru.

Návrhy na zlepšení se zaměřovaly především na více času pro diskusi a praktické příklady a na poskytnutí většího množství informací o vzdělávacích a pracovních příležitostech. Zpětná vazba zainteresovaných stran zdůraznila, že mladé lidi je potřeba pro zapojení nadchnout a že interaktivní aktivity a přímý kontakt se zaměstnavateli pomáhají snižovat ostych a obavy z oslovení zaměstnavatelů.



## Získané poznatky

- Interaktivní kariérní orientace může oživit stávající formáty tím, že posune důraz od předávání informací k poznávání založenému na zkušenosti (úniková hra, živá knihovna, výzvy).
- Zapojení škol je klíčové. Když školy aktivně podporují účast, stává se akce součástí skutečného procesu kariérního poradenství, nikoli jen volitelnou aktivitou navíc.
- Účastníci jasně vyjádřili potřebu většího prostoru pro diskusi a více praktických příkladů, což naznačuje, že interaktivní přístup by měl být dále rozvíjen, nikoli omezován.
- Rozšiřování těchto aktivit vyžaduje organizační jednoduchost. Poznatky z realizace poukázaly na potřebu jednoho hlavního koordinátora, jasnější struktury střídání aktivit a aktivní podpory role učitelů přímo na místě.
- Metodické pokyny představují praktický nástroj pro rozšiřování aktivit, který umožňuje jejich realistické opakování prostřednictvím institucionálních sítí.

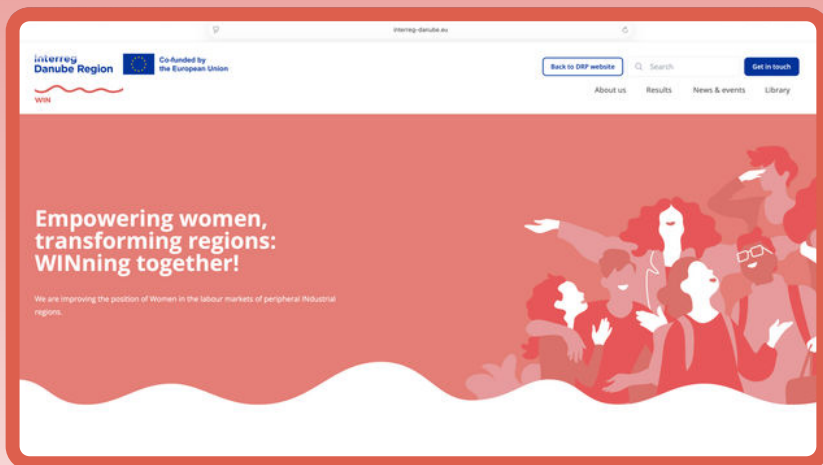
# II. ČÁST

## MEZIREGIONÁLNÍ POZNATKY



# ŠÍŘENÍ POSLÁNÍ WIN

WIN byl postaven na místní práci v sedmi pilotních regionech, jeho význam však závisel na tom, zda se tato práce dokáže přenést i za okruh přímo zapojených lidí. Komunikace proto nesloužila pouze k informování o aktivitách. Pomáhala proměňovat místní zkušenosti ve sdílené příběhy, zviditelňovat realitu žen v okrajových průmyslových regionech a vytvářet různé možnosti zapojení zainteresovaných aktérů, komunit i širší veřejnosti do projektu. Komunikace nebyla jen závěrečnou aktivitou zaměřenou na šíření výsledků po ukončení realizace. Byla součástí toho, jak projekt vytvářel dlouhodobou hodnotu. Propojovala pilotní projekty s širším publikem, podporovala zviditelnění zkušeností žen a místních inovací a pomáhala proměňovat projektové aktivity v obsah, kterému bylo možné porozumět, sdílet jej a využít v dalších kontextech.



V průběhu projektu se komunikace rozvíjela jako propojený ekosystém, nikoli jako soubor izolovaných kanálů. [Webové stránky projektu](#) fungovaly jako hlavní veřejná platforma WIN, která sdružovala aktuality o projektu, setkání partnerů, výstupy workshopů, aktivity inovačních skupin a klíčové výstupy, jako jsou studie, metodické pokyny a další výsledky.

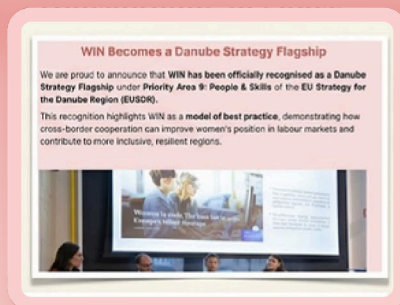
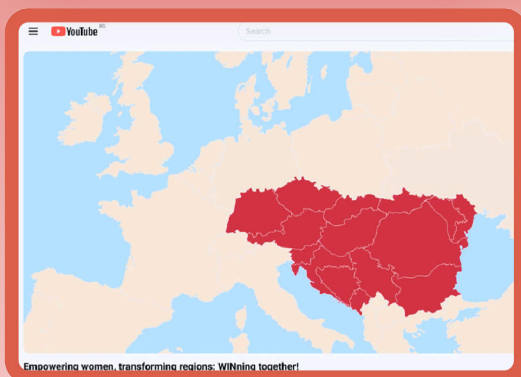
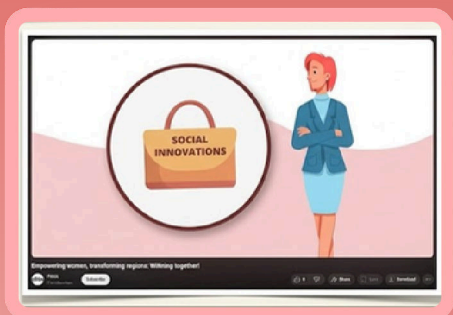
Sociální sítě toto zviditelnění dále rozvíjely dynamičtějším a bezprostřednějším způsobem. Namísto vytváření samostatných projektových kanálů od nuly využíval WIN zavedené platformy partnerských organizací. Šlo o praktickou a strategickou volbu. Projekt tak mohl stavět na již existující důvěře a publiku, oslovit komunity již propojené s místními aktéry a vyhnout se roztržnění komunikačních aktivit. V rámci projektu byly sociální sítě využívány nejen k oznamování aktivit, ale také ke sdílení příběhů, zviditelnění inspirativních vzorů žen, propagaci příležitostí a udržování propojení regionálního publika s širší cestou projektu WIN.



Newslettery přidaly další vrstvu kontinuity. Zatímco sociální sítě vytvářejí pravidelné zviditelnění, newslettery poskytují rytmus a strukturu. Umožnily shromažďovat klíčový vývoj, výsledky a nadcházející příležitosti do formátu, který bylo v delším časovém horizontu snazší sledovat. To bylo obzvlášť důležité v mezinárodním projektu s různorodými

aktivitami, kde komunikace neměla pouze přitahovat pozornost, ale také pomáhat publiku vnímat projekt jako soudržný celek. Newslettery tak podporovaly stabilnější vztah se zainteresovanými aktéry, kteří chtěli zůstat informováni, aniž by sledovali každodenní komunikaci.

Mediální a PR aktivity pomohly projektu překročit rámec jeho bezprostřední sítě kontaktů. Články, rozhovory a výstupy v online médiích, tisku i televizi přenesly WIN do širší veřejné diskuse v různých regionálních kontextech. Mediální zviditelnění se ukázalo jako obzvlášť přínosné ve chvílích, kdy bylo propojeno s místními akcemi, kampaněmi nebo veřejnými aktivitami, protože regionální média často reagují nejvíce tehdy, když je projekt viditelný přímo v území. Vznikl tak posilující efekt: akce vytvářely příběhy a média pomáhala tyto příběhy šířit dál.



Stejná logika formovala také [projektové video](#) a osvětovou kampaň. Video představilo jak realitu, které ženy čelí v okrajových průmyslových regionech, tak projektové aktivity vytvořené jako reakce na tuto situaci, včetně pilotních aktivit, vznikajících propojení a praktických nástrojů. Propojením osobních zkušeností s poznatky z projektu pomohlo publiku rychle pochopit, proč je toto téma důležité a co se projekt snažil změnit. Osvětová kampaň tento efekt dále posílila propojením online i offline komunikace do srozumitelnějšího a výraznějšího narativu. Obzvláště důležitým prvkem byl sběr a sdílení osobních příběhů žen. Tyto příběhy dodaly tématu lidsější a srozumitelnější rozměr a zároveň pomáhaly narušovat stereotypy prostřednictvím konkrétních zkušeností namísto abstraktních sdělení.



**WIN získal také strategické uznání na makroregionální úrovni.** V průběhu projektu byl oficiálně označen za [vlajkový projekt Dunajské strategie](#) v rámci prioritní oblasti 9 „Lidé a dovednosti“ Strategie EU pro Podunají (EUSDR). Toto uznání potvrzuje významný přínos projektu k dostupnějším, inkluzivnějším a efektivnějším trhům práce v Podunají a řadí WIN mezi iniciativy vnímané jako příklady dobré praxe v makroregionu. Prostřednictvím pilotních aktivit, podpory rozvoje dovedností žen a networkingu i snahy řešit institucionální bariéry WIN ukázal, jak může přeshraniční spolupráce přinášet konkrétní změny pro lidi a komunity v souladu s cíli prioritní oblasti 9.

Akce a workshopy patřily i nadále k neúčinnějším komunikačním platformám v rámci projektu. Vytvářely přímé příležitosti pro dialog, budování důvěry a sdílení zkušeností, zároveň však generovaly velkou část obsahu, který se následně šířil prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí, newsletterů a mediálních výstupů. Z tohoto pohledu nebyla komunikace oddělená od participace. Vycházela z ní. Nejvěrohodnější komunikační momenty byly ty, které vycházely ze skutečné interakce, konkrétních míst a autentických hlasů.

Napříč komunikačními kanály dosáhl WIN jak širokého dosahu, tak kontinuity. V průběhu projektu bylo na 19 sociálních platformách zveřejněno více než 365 příspěvků, které oslovily více než 285 000 lidí. V rámci partnerství vznikly 4 newslettery, byla vybudována základna více než 100 odběratelů, podařilo se zajistit 85 mediálních výstupů v online médiích, tisku a televizi a realizovat více než 150 komunikačních aktivit. Tyto aktivity byly úzce propojeny s více než 35 akcemi v 7 pilotních regionech.

## KOMUNIKACE WIN V KOSTCE

**365+**

příspěvků na 19 sociálních platformách

**285,000+**

oslovených lidí

**4**

newslettery

**100+**

odběratelů

**85**

mediálních výstupů

**150+**

komunikačních aktivit

**35+**

akcí napříč 7 pilotními regiony

Nejdůležitější však nebyl pouze počet výstupů, ale zejména jejich schopnost zviditelnit dané téma. Komunikace pomohla propojit regionální pilotní projekty s širším nadnárodním příběhem o postavení žen na trhu práce v okrajových průmyslových regionech. Díky ní byly projektové aktivity a výsledky přístupnější a srozumitelnější. Pomohla také místním inovacím, zkušenostem žen a regionálním hlasům vstoupit do širších diskuzí, kde by jinak mohly zůstat neviditelné.

# ZPĚTNÁ VAZBA ÚČASTNÍKŮ

V pilotních regionech projektu WIN jsme chtěli porozumět jedné jednoduché věci: když se tyto sociální inovace setkaly se skutečnými lidmi na konkrétních místech, co skutečně fungovalo, co lidé vnímali jako přínosné a co chybělo. Účastníci aktivit WIN byli vyzváni k vyplnění krátkého online dotazníku, sdíleného prostřednictvím odkazu nebo QR kódu v místních jazycích. Hodnocení bylo navrženo za účelem učení a reflexe, nikoli pro statistickou reprezentativnost. Zaměřovalo se na realizované sociální inovace během pilotního období. Aby bylo možné porovnávat velmi rozdílné místní aktivity, využívali partneři společnou strukturu dotazníku, pouze s omezenými úpravami v případech, kdy to vyžadoval formát konkrétního pilotního projektu.

**Účastníci zapojení do pilotních aktivit představovali rozmanité cílové skupiny napříč sedmi pilotními regiony, což odráželo různé přístupy k posilování postavení žen realizované v rámci projektu WIN. Patřili mezi ně především:**

- ženy v produktivním věku, včetně nezaměstnaných, ekonomicky neaktivních žen nebo žen usilujících o změnu kariéry či návrat na trh práce;
- mladé ženy a dívky, zejména žákyně a studentky zapojené do aktivit zaměřených na poznávání profesních možností a osvětových aktivit;
- ženy, které se zajímají o podnikání, samostatnou výdělečnou činnost nebo kreativní odvětví
- účastnice zapojené do aktivit zaměřených na rozvoj dovedností, vzdělávání a budování kapacit;
- členky místních komunit zapojené do networkingových, mentoringových a podpůrných aktivit;

Zpětná vazba od účastníků byla napříč různými pilotními projekty pozoruhodně konzistentní. Lidé často popisovali aktivity, kterých se účastnili, jako *přínosné, dostupné a dobře organizované*. Nejvíce oceňovali možnost být *ve vstřícném a podporujícím prostředí, naučit se něco praktického a setkat se s lidmi, kteří čelí podobným problémům*. Účastníci pak opakovaně, byť různými slovy, zdůrazňovali stejná témata: dobrou atmosféru, zajímavý obsah, diskuzi a možnost sdílet zkušenosti a budovat nové vazby.

Zároveň však zpětná vazba poukazovala na opakující se mezeru mezi inspirací a praktickým využitím. I když byli účastníci spokojeni, mnozí žádali více praktických příkladů, více prostoru pro diskuzi a silnější propojení s reálným využitím v praxi. V několika pilotních projektech účastníci výslovně navrhovali navazující programy, stáže, mentoring, další workshopy nebo jiné způsoby, jak krátce po účasti proměnit získané znalosti v něco konkrétního.

Poslední poznatek se týká toho, co se jeví jako nejperspektivnější z hlediska dalšího rozšiřování. Účastníci reagovali obzvláště pozitivně na formáty, které je propojovaly s vrstevníky, inspirativními vzory, zaměstnavateli nebo konkrétními příležitostmi na trhu práce.


# ZPĚTNÁ VAZBA ZAINTERESOVANÝCH AKTÉRŮ

Kromě zpětné vazby od účastníků jsme prostřednictvím rozhovorů a fokusních skupin shromažďovali také zpětnou vazbu od zainteresovaných aktérů za využití společného flexibilního rámce. Partneři v jednotlivých regionech WIN mohli využívat individuální rozhovory, fokusní skupiny nebo jejich kombinaci a byli povzbuzováni, aby hovořili nejen se členy inovačních skupin WIN, ale také se zainteresovanými aktéry mimo tyto skupiny v případech, kdy nebyla dostatečně zastoupena důležitá odvětví.

**Zainteresovaní aktéři zapojení do projektu WIN představovali rozmanitý ekosystém subjektů, které ovlivňují postavení žen na trhu práce na místní a regionální úrovni. Aktivně se zapojovali již ve fázi spoluvytváření, kdy přispívali k identifikaci klíčových výzev, vytváření návrhů sociálních inovací a přípravě pilotních aktivit.**

Mezi tyto zainteresované aktéry patřili zástupci veřejné správy a samospráv, úřadů práce a organizací působících v oblasti zaměstnanosti, vzdělávacích organizací, jako jsou školy a univerzity, organizací na podporu podnikání a zaměstnavatelů, stejně jako organizací občanské společnosti, které pracují se ženami a zranitelnými skupinami.

V praxi mělo jejich zapojení v jednotlivých pilotních regionech různé podoby: školy a učitelé podporovali oslovování cílových skupin a účast v osvětových aktivitách; úřady práce a místní samosprávy pomáhaly identifikovat relevantní cílové skupiny a propojit aktivity s potřebami trhu práce; nevládní organizace podporovaly zapojení komunit, mentoring a networking; a zástupci podnikatelského sektoru přispívali jako inspirativní vzory, lektori nebo partneři při realizaci aktivit. Toto mezioborové zapojení se ukázalo jako zásadní nejen pro úspěšnou realizaci pilotních aktivit, ale také pro zajištění jejich relevance, odpovědnosti za jejich realizaci a potenciálu pro udržitelnost po skončení projektu.



Napříč všemi regiony zainteresovaní aktéři vyzdvihovali transparentnost a jasné zaměření na cíle při výběru pilotních aktivit a oceňovali možnost otevřené diskuze v pracovních skupinách. Zdůrazňovali, že *spoluvytváření pomohlo odhalit méně viditelné, kulturně zakořeněné bariéry ovlivňující postavení žen na trhu práce* a že pilotní aktivity byly konkrétní a propojené s místními potřebami.

Zároveň otevřeně hovořili také o omezeních. V některých regionech bylo několik témat vnímáno jako stejně naléhavých, nebylo však možné je realizovat současně kvůli omezeným kapacitám a limitům projektu. **Opakovaně byly zmiňovány omezené časové rámce, finanční omezení a administrativní či legislativní složitost, přičemž zazníval jasný závěr, že poptávka po sociálních inovacích často převyšovala momentální kapacity projektu.**

Při pohledu do budoucna se zainteresovaní aktéři shodovali na jednom strategickém sdělení: pilotní aktivity jsou výchozím bodem, nikoli konečným cílem. Zdůrazňovali význam institucionálního ukotvení a silnější koordinace napříč sektory a úrovněmi politik tak, aby se pilotní aktivity propojovaly se stávajícími programy namísto toho, aby zůstávaly izolovanými experimenty. Kromě konkrétních aktivit označovali za jednu z největších hodnot vzniklých v rámci pilotního procesu také důvěru, komunitu a spolupráci vycházející z vlastní iniciativy, protože právě tyto prvky představují základ pro dlouhodobější změnu, na níž mohou instituce dále stavět.

Napříč regiony účastníci popisovali, co se jim v praxi jevílo jako přínosné, zatímco zainteresovaní aktéři popisovali, co by pomohlo zajistit trvalost této hodnoty. Při společném pohledu na tyto perspektivy se ukazuje soubor přenositelných přístupů a principů, které důsledně posilovaly pilotní projekty a mohou být inspirací i pro další aktivity.

# PŘENOSITELNÉ POSTUPY A PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Pilotní projekty WIN byly záměrně různorodé, protože každý region vycházel z odlišné reality. Přesto se při pohledu napříč realizací a hodnocením ukazuje společný soubor přístupů. Nejde o abstraktní principy. Jde o postupy, které opakovaně pomáhaly pilotním projektům vytvářet skutečnou hodnotu v okrajových průmyslových regionech a zvyšovaly pravděpodobnost, že pilotní projekt bude mít význam i nad rámec jedné konkrétní akce.

**Za prvé se ukázalo, že prostředí je stejně důležité jako samotný obsah.** Účastníci opakovaně oceňovali pocit přijetí, bezpečí a respektu. Nejde o nějaký okrajový doplněk. Přímo to ovlivňuje, zda se lidé plně zapojí, zda budou otevřeně hovořit o bariérách a zda se budou vracet. V několika regionech byl nejvýznamnějším prvotním signálem dopadu jednoduše fakt, že lidé zůstávali v kontaktu, vraceli se a přiváděli s sebou další.



**Za druhé, učení musí být praktické a využitelné.** Tam, kde byly pilotní projekty zaměřeny na zaměstnatelnost, podnikání nebo přístup na trh, účastníci žádali prakticky zaměřené aktivity, konkrétní příklady a dostatek času pro složitější témata. Praktičnost zároveň znamená vidět výsledek, byť i malý, například plán, jasněji definovaný další krok, viditelný výstup nebo dovednost, kterou lze okamžitě využít. Právě zde se také nejvíce ukazuje síla inspirativních vzorů a skutečných příběhů. Nejlépe fungují, když se k nim přistupuje spíše jako ke studijnímu materiálu, který ukazuje realistické kroky, kompromisy a řešení, než jen jako ke zdroji inspirace.



Za třetí, pilotní projekty jsou silnější, když jsou navrženy s důrazem na navazování kontaktů. Rozšiřování znalostí v kombinaci s kontaktem s lidmi v obdobné situaci snižuje pocit izolace a posiluje sebevědomí, zejména u žen, které procházejí životní nebo profesní změnou nebo stojí na začátku podnikání. Networking není jen „příjemný bonus“. Je jedním z mechanismů, prostřednictvím kterých se šíří informace, vzniká neformální podpora a vytvářejí se podmínky pro navazující aktivity, včetně mentorských vztahů, spolupráce a nových příležitostí.



Za čtvrté, oslovení cílových skupin a jejich zapojení závisí na běžných komunikačních cestách. Dospělé publikum se nejčastěji zapojuje prostřednictvím sociálních sítí a osobních kontaktů, zatímco aktivity zaměřené na mládež jsou silně závislé na školách. To je důležité, protože způsob oslovování ovlivňuje, kdo se zapojí, jak různorodá skupina vznikne a nakolik pilotní projekt osloví ty, kteří jej potřebují nejvíce. V okrajových regionech je komunikace založená na důvěře často předpokladem pro zapojení.



A konečně, udržitelnost vyžaduje navazující možnosti a ukotvení. Účastníci i zainteresovaní aktéři opakovaně poukazovali na význam navazujících programů, mentoringu, stáží, stínování pracovních pozic, dalších workshopů nebo jasného propojení se službami a zaměstnavateli. Bez navazujících možností hrozí i u silných pilotních projektů, že zůstanou pouze „dobrou zkušeností“ namísto skutečného zlomu. Zároveň je dlouhodobá kontinuita pravděpodobnější tehdy, když jsou pilotní projekty propojeny s již existujícími iniciativami v oblasti zaměstnanosti, samosprávy a vzdělávání, což umožňuje jejich opakování a další rozšiřování. V celém procesu navíc zůstávají omezení spojená se sladováním pracovního a osobního života důležitým praktickým faktorem při navrhování aktivit: péče o děti, rodinné povinnosti, nedostatek času a dopravní dostupnost ovlivňují, kdo se může zapojit a zda lze dosažený pokrok dlouhodobě udržet.



## DOPORUČENÍ KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ

Vedle zpětné vazby od účastníků naslouchalo partnerství WIN také zainteresovaným aktérům, kteří ovlivňují podmínky na místním trhu práce (např. úřady práce, agentury regionálního rozvoje, školy či samosprávy). Partneři vedli rozhovory a pořádali fokusní skupiny se členy inovačních skupin WIN i s externími zainteresovanými aktéry a využívali přitom společný evaluační rámec, aby bylo možné porovnávat poznatky napříč regiony a zároveň zohlednit místní realitu. Tyto rozhovory pomohly identifikovat, co je potřeba posílit nad rámec pilotních projektů a jaké podmínky jsou nezbytné pro udržitelnou změnu v okrajových průmyslových regionech.

Zainteresovaní aktéři opakovaně zdůrazňovali, že pilotní projekty získávají dlouhodobou hodnotu tehdy, když jsou ukotveny ve stávajících regionálních strategiích a programech namísto toho, aby zůstávaly izolovanými projektovými aktivitami. To vyžaduje koordinaci napříč úrovněmi a sektory a jasné vymezení ekonomického posilování postavení žen jako hodnoty pro regionální rozvoj. Tam, kde je to možné, mohou veřejné instituce posilovat podmínky podporující zapojení a kontinuitu profesní dráhy, zejména dostupnost péče o děti, služby podporující sladování pracovního a rodinného života a podporu flexibilních forem práce.

Opakovaně zaznívalo, že jednorázové akce fungují nejlépe tehdy, když na něco navazují. Zainteresovaní aktéři doporučují vytvářet kontinuitu prostřednictvím navazujících vzdělávacích formátů, mentoringu, stínování pracovních pozic nebo strukturovaných následných kroků, které propojují ženy se zaměstnavateli, službami a realistickými příležitostmi. Úřady práce mají dobrou pozici pro koordinaci rekvalifikačních a rozvojových programů, vytváření opakovaných nabídek dostupných v delším časovém horizontu a pro to, aby fungovaly jako most mezi ženami, zaměstnavateli a místními ekosystémy podpory.

Zainteresovaní aktéři vnímají zaměstnavatele nejen jako ty, kteří těží z kvalitnější pracovní síly, ale také jako aktivní hybatele změn. Důležité je také zvyšování povědomí zaměstnavatelů, zejména v průmyslových regionech, kde pracovní kultura a neformální normy ovlivňují příležitosti žen. Hospodářské komory a zaměstnavatelé mohou konkrétně přispět tím, že se zapojí jako mentoři po skončení vzdělávacích aktivit, nabídnou stínování pracovních pozic nebo praktické zkušenosti a posílí podpůrná opatření na pracovišti, včetně flexibility tam, kde je to možné.

**Pilotní projekty ukazují hodnotu důvěryhodných komunitních struktur, které propojují vzájemnou podporu s praktickým učením a zviditelněním. Zainteresovaní aktéři doporučují posilovat partnerství s institucemi a zaměstnavateli tak, aby sítě spolupráce nezůstávaly izolovanými „ostrovky“, ale staly se mosty k příležitostem a službám. Organizace občanské společnosti mohou zároveň sehrát významnou roli při oslovování cílových skupin, zejména prostřednictvím osobních kontaktů a důvěry v komunitě, které se v několika regionech ukázaly jako zásadní pro zapojení lidí.**

Zainteresovaní aktéři zdůrazňují, že profesní dráhy a stereotypy začínají ovlivňovat volby již v raných fázích rozhodování. Školy, poradenské služby a organizace pracující s mládeží mohou posilovat včasné formování voleb, zviditelnovat profese a přibližovat žákům skutečné profesní příběhy. Pokud regiony usilují o vyšší zastoupení žen v technických a STEM oborech, mají subjekty působící ve vzdělávání klíčovou roli v tom, aby dívky vnímaly různé možnosti jako reálné a podporované. U pilotních projektů zaměřených na mládež je zároveň ukotvení ve školách jedním z nejspolehlivějších způsobů oslovování cílových skupin.



## OD PILOTNÍCH PROJEKTŮ K DALŠÍMU SMĚŘOVÁNÍ

Každá sociální inovace začíná malým aktem odvahy. Skupina lidí se rozhodne podívat se na známý problém jinak a ověřit, zda je změna možná i v reálném životě. Tato brožura vznikla na počest těchto okamžiků a s cílem zviditelnit je i mimo rámec partnerství WIN.

Napříč sedmi okrajovými průmyslovými regiony v Podunají proměňovali inovační skupiny WIN a místní partneři nápady v pilotní projekty. Pracovali v podmínkách skutečných omezení, místních kultur a nerovných příležitostí. Zde představené výsledky nepředstavují dokonalá řešení. Jsou to ověřené kroky vpřed doplněné o poznatky o tom, co lidé považovali za přínosné, co pomáhalo pilotním projektům fungovat a co je potřeba dále posilovat.

To, co pilotní projekty ukazují, je jednoduché a důležité. Smysluplný pokrok jen zřídka vychází z jediného opatření. Vzniká spíše propojením různých prvků: zviditelnění s praktickým učením, vstřícného a podnětného prostředí se skutečnými příležitostmi a zvyšování povědomí s navazující podporou a institucionálním zázemím. Když se tyto prvky spojí, mohou i krátké pilotní projekty vytvořit něco trvalého: sebevědomí, dovednosti, vztahy a směr, kterým se ubírat.

Tím, že se poučíte z těchto pilotních projektů, stanete se součástí širší komunity odborníků a regionálních aktérů usilujících o inkluzivnější, spravedlivější a odolnější trhy práce. Přístupy uvedené v této brožuře nejsou návody ke kopírování. Jsou to živé postupy, které vybízejí k přizpůsobování, experimentování a učení, včetně poučení se z toho, co nefungovalo podle očekávání.

**Pamatujte, že smysluplná změna přichází jen zřídka rychle, skutečnou se však stává tehdy, když je sdílená. I když tato brožura končí, práce v regionech, organizacích i komunitách pokračuje dál. Každý mentoringový vztah, každý navazující workshop i každé partnerství mezi institucemi a místními komunitami mohou proměnit pilotní projekt v další příležitost a ty následně v novou běžnou praxi.**

Pokud na této práci budete dále stavět, budeme rádi, když své zkušenosti a získané poznatky budete sdílet i s ostatními. Právě tak se regionální praxe může rozvíjet v komunitu sdílení a učení a sociální inovace se mohou šířit do míst, kde jsou nejvíce potřeba.

**Konsorcium WIN děkuje všem koordinátorům inovačních skupin WIN, místním partnerům, zainteresovaným aktérům i účastníkům, kteří této společné cestě věnovali svůj čas, důvěru a kreativitu. Ať je tato brožura zdrojem inspirace, praktických poznatků a povzbuzení pro mnoho dalších.**

# Změna začíná v malém, ale roste, když je sdílená.

Tato brožura vypráví příběh o tom, co projekt WIN umožnil uskutečnit v sedmi okrajových průmyslových regionech v Podunají. Shromažďuje návrhy, které vytvořili místní zainteresovaní aktéři, inovace, které byly pilotně ověřeny, a praktické poznatky, které vplynuly z testování těchto návrhů v reálných komunitách.

Uvnitř najdete popis realizovaných sociálních inovací, které přispěly ke zviditelnění práce žen, posilování jejich dovedností a sebevědomí, budování vzájemných vazeb a mentoringových možností a otevírání nových debat v místech, kde stereotypy stále ovlivňují příležitosti. Najdete zde také to, co účastníci a zainteresovaní aktéři označovali za nejdůležitější, a co je potřeba udělat dál, aby změna byla trvalá.

Brožura je určena lidem, kteří chtějí přispívat ke změně, a nabízí příklady, které lze přizpůsobit, nikoliv modely, které je nutné kopírovat. Využijte ji jako zdroj inspirace, pro budování partnerství a vytváření cest, které ženám ve vašem regionu otevřou nové příležitosti.

Děkujeme všem, kteří se v rámci partnerství WIN podíleli na spoluvytváření a testování těchto inovací. Jejich práce ukazuje, že pokrok je možný i navzdory reálným omezením.

Interreg  
Danube Region



Co-funded by  
the European Union

WIN