

ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПЛАН ЗА РАВЕНСТВО МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ В АКАДЕМИЧНИТЕ СРЕДИ И ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ — РЪКОВОДСТВО ЗА ДЕЙСТВИЯ СЪПКА ПО СЪПКА



Настоящият документ е изготвен по програмата за интегриране на принципа за равенство между половете на Европейския институт за равенство между половете. Той е достъпен чрез платформата на EIGE за интегриране на принципа за равенство между половете: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Европейският институт за равенство между половете създаде онлайн платформата за интегриране на принципа за равенство между половете в подкрепа на институциите на ЕС и държавните органи за интегрирането на въпроса за равенство между половете в тяхната работа. Платформата предоставя информация за значението на този аспект в редица области на политиката и предлага онлайн инструменти за интегриране на принципа за равенство между половете.

Платформата спомага за подобряването на индивидуалните и институционалните компетентности за интегриране на принципа за равенство между половете в различните секторни области в различните етапи на разработване на политика/програма/проект. Разбирането как да се проектират, планират, прилагат, наблюдават и оценяват политиките от гледна точка на пола ще укрепи политиките на ЕС, като увеличи тяхната обществена значимост и възможността им да отговарят на потребностите на обществото.

Европейски институт за равенство между половете

Европейският институт за равенство между половете (EIGE) е автономен орган на Европейския съюз, създаден с цел да допринася за насърчаването на равенството между половете. Правомощията му включват интегриране на принципа на равенство между половете в политиките на ЕС и съответните национални политики и борбата срещу дискриминацията, основана на пола, както и повишаване на осведомеността на гражданите на ЕС относно равенството между половете.

Европейски институт за равенство между половете

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITHUANIA

Tel. +370 5 215 7444

E-mail: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>

<http://www.twitter.com/eurogender>

<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>

<http://www.youtube.com/eurogender>

<http://eurogender.eige.europa.eu>

Europe Direct е услуга, предназначена да ви помогне да намерите отговори на въпросите, които си задавате за Европейския съюз.

Единен безплатен номер (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(* Информацията, както и повечето обаждания са безплатни (възможно е обажданията от мрежата на някои оператори, от обществени телефони или от хотели да бъдат таксувани).

Допълнителна информация за Европейския съюз можете да намерите в интернет (<http://europa.eu>).

Люксембург: Служба за публикации на Европейския съюз, 2017 г.

Print ISBN 978-92-9493-662-2 doi:10.2839/879201 МН-04-17-155-BG-C

PDF ISBN 978-92-9493-642-4 doi:10.2839/649055 МН-04-17-155-BG-N

© Европейски съюз, 2017 г.

Възпроизвеждането е разрешено при посочване на източника.

Изпълнение на план за равенство между половете в академичните среди и изследователските организации — ръководство за действия стъпка по стъпка



Съдържание

1. Стъпки	4
Стъпка 1. Първи стъпки	4
Стъпка 2. Анализ и оценка на положението в институцията	6
Стъпка 3. Разработване на ПРП	8
Стъпка 4. Изпълнение на план за равенство между половете	10
Стъпка 5. Мониторинг на напредъка и извършване на оценка на ПРП	12
Стъпка 6. Какво следва след ПРП?	16
2. Основни изисквания и фактори за успех	16
Въздействащи фактори на организационно ниво	16
Въздействащи фактори на ниво процеси	17
3. Често срещани трудности и начини за преодоляване	18



1. Стъпки

Стъпка 1. Първи стъпки

Разбиране за контекста

Вместо просто да се копират успешните действия или подходите на другите, е по-добре да се запитаме кои действия биха били най-подходящи за нашата институция предвид контекста ѝ. Кои действия, съобразени с местните условия, могат да бъдат съгласувани с целите и контекста на институцията? В тази връзка от значение са различни елементи на понятието „контекст“.

В САЩ са проведени изследвания на опита и изводите, направени от институциите, получили награди ADVANCE за институционални трансформации от Националната научна фондация (NSF). Един от направените изводи привлича вниманието върху важната роля на контекста.

- 1. Местоположение:** местоположението на едно висше учебно заведение е важно за определяне на най-подходящите и ефективни интервенции. Например политиките за удовлетворяване на двустранните кариерни нужди на академичния състав са много по-важни в институции в провинцията, където като цяло общността предлага по-малко възможности за заетост за партньори, отколкото в по-големите градове.
- 2. Икономика:** местната или регионалната икономическа ситуация често влияе на възможностите за институционална заетост и на резултатите от усилията на проектите ADVANCE. Ако например една институция среща спънки при наемане на нови служители в период на интензивно наемане, моментът е особено подходящ да се предложат на деканите и ръководителите на катедри съдействие и насоки за въвеждане на практики за търсене и наемане, съобразени с равенството между половете. В подобни случаи се наблюдава засилен институционален интерес за интегриране на нови и ефективни стратегии, а ADVANCE може да проправи път, като представи проекта като източник на подкрепа и съдействие за целите на институционалната заетост.
- 3. Институционални характеристики:** списъкът и примерите по-долу са набор от институционални функции, които предопределят основата, върху която се осъществяват организационните промени.
 - а) История:** историята на институцията определя какво е важно за факултетния и административния състав и какво е възможно да се осъществи. Понякога сериозни събития или проблеми могат да накарат административния състав и преподавателите да осъзнаят колко важни са целите на ADVANCE.

- б) Размер:** размерът на катедрите и общо на институцията също оказва влияние върху проблемите, нуждите и опциите. В по-малки катедри например броят на старшите преподаватели, които могат да бъдат ментори, е малък и затова се изискват иновативни подходи за плановете за менторство. Нуждите, свързани с поверителност, също може да са по-големи и жени в началото на кариерата си могат да предпочетат да имат менторски взаимоотношения с колеги от други катедри с цел защита на поверителността им.
- в) Лидерство:** целите, приоритетите, интересите и стиловете на висшите ръководители са важен фактор за успеха на проектите ADVANCE. Ако се случват често, промените във висшето ръководство могат да бъдат източник на предизвикателства и възможности за проекти за организационни промени и изискват от лидерите по ADVANCE да определят дали трябва да адаптират стратегиите си съобразно новия лидерски контекст. Понякога новите лидери установяват нови проблеми за решаване; ADVANCE може да се предложи като „решение“ на проблеми, идентифицирани от някой от висшите ръководители.
- г) Структура и управление:** важни фактори за контекста са дали структурата е централизирана или децентрализирана и дали административните структури са по-равни или по-йерархични. Лидерите по ADVANCE трябва да решат къде да разположат офисите си, с кого от централната администрация да установят контакт и какви отношения да изградят с органите на управление. Дали институцията е синдикализирана, или не е друг важен структурен фактор, който трябва да се има предвид при планиране.
- д) Политики:** някои институции имат традиция да предлагат подходящи за семейства условия и други политики, които допринасят за приобщаваща среда. При други не е така. Действащите правила оказват влияние върху приоритетите относно политиките и служат като лост на промяната.
- е) Култура:** висшите учебни заведения се отличават по характеристиките, определящи духа на институцията, начина на работа и как се случват промените. Някои ключови културни особености включват дали университетското градче е изградено на „семеен“ принцип, или по-скоро като „бизнес“ среда, какъв е начинът, по който взаимодействат администратори и преподаватели, и върху какви ценности се гради ежедневието им взаимодействие.



Всички тези характеристики са важни при вземане на решения за това кои интервенции да се включат или изключат от портфейла с промените по ADVANCE, както и за начините за провеждане на интервенциите по начин, който да намери най-добър отзвук в университетското градче⁽¹⁾.

Намиране на подкрепа

Когато познавате контекста и динамиката на институцията си, можете да определите откъде да намерите подкрепа в организацията и извън нея.

1. Набележете лица, които имат опит в областта на равенството между половете. Освен че са източник на информация по темата, те могат да бъдат и главни действащи лица при изпълнение на задачите, както и за идентифициране на други важни участници.
2. Идентифициране на (потенциални) привърженици: ръководители на висше и средно ниво, специалисти по човешки ресурси, колеги и др. Опитайте се да определите кои хора проявяват интерес и желание да съдействат за насърчаване на промените в равенството между половете за по-добра, балансирана и приобщаваща работна среда. Това ще Ви помогне при изпълнение на задачите и при намиране на подкрепа за бъдещите планове.
3. Намерете източници на финансиране за разработване и изпълнение на ПРП или за прилагане на конкретни мерки. На ниво ЕС Европейската комисия финансира проекти за институционални промени чрез „Хоризонт 2020“. На национално и регионално ниво

може да има подобни инициативи, които да подпомагат набрането на средства за насърчаване на институционалната промяна. На институционално ниво е възможно съществуването на мерки за финансиране на конференции, стимулиращи балансирано представителство на половете в дискусийните панели, или за финансиране на изследвания, в които се засягат аспекти, свързани с пола, и др.

4. Трябва да се идентифицират връзките и да се търсят възможности за установяване на сътрудничество с регионални и национални мрежи, изследващи въпросите на половете. Подобни мрежи съществуват и са важни за работата Ви.

Познаване на цикъла за равнопоставеност на половете

Ясната представа за цикъла на равнопоставеност на половете ще Ви помогне да разберете най-общо какви са стъпките за разработване на ПРП, неговото осъществяване и как да му се вдъхне живот. Цикълът на равнопоставеност на половете на EIGE може да се адаптира към специфичния контекст на изследователските организации и висшите учебни заведения. Всяка фаза съответства на стъпка за разработване на ПРП:

Стъпка 1. Определяне Как се анализира и оценява положението в институцията

Стъпка 2. Планиране Как се разработва ПРП

Стъпка 3. Действие Как се осъществява ПРП

⁽¹⁾ Текстът, представящ „ключови контекстуални фактори“, е съставен на базата на следния документ: Austin, A. E. and Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, pp. 3-5. (достъпен на адрес: http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)



Стъпка 2. Анализ и оценка на положението в институцията

Най-добрата отправна точка за разработване на ефективен набор от действия е събирането на подробни данни за начините, по които организацията насърчава равенството между половете. След оценка на положението в институцията Ви трябва да определите какви мерки ще се прилагат. Изчерпателността на първоначалния анализ зависи от наличните ресурси. Важно е да се направи оценка на човешките и финансовите ресурси, до които имате достъп, за да се изпълни задачата. Идентифицирайте вътрешните активи (напр. експерти по въпросите на половете), но помислете и за други евентуални външни ресурси (напр. финансово подпомагане, местни партньорства и др.).

Стандартният подход, който можете да приложите, включва следното:

1. Преглед на свързаното законодателство и политики във Вашата държава

Полезно е да познавате общото законодателство и политиките, свързани с равенството между половете и недопускането на дискриминация, както и тези в сферата на пазара на труда, изследователската дейност и/или висшето образование.

Запознаването с правните и политическите рамки ще Ви позволи да разберете как е позиционирана организацията Ви. По този начин ще избистрите логиката, с която ще подкрепите действията си. Тези знания са от полза и за прилагане на част от мерките от ПРП, който ще разработите.

Например:

- когато държавата Ви определя цели на политическо ниво, можете да ги използвате като аргументи, с които да убедите колегите и висшето ръководство, че е важно в организацията Ви да бъдат приложени мерки;
- организацията Ви може да стане част от съществуваща инициатива, например „ден на момичетата в науката“.

2. Анализ на данните за преподаватели и студенти, разбити по пол

Данните, разбити по пол, са необходими за установяване на половите различия. Анализът на данните, разбити по пол, съдържа важна информация за идентифициране на най-проблемните сфери, изискващи намеса. Ако например анализът Ви разкрие значително нарушаване на баланса между половете по определени специалности, усилията трябва да

бъдат насочени към привличане на по-слабо представения пол.

Първата стъпка е да се провери кои данни са налични. Ако подобни данни не съществуват в организацията Ви, трябва да се направи необходимото да бъдат събрани. След като осъществите достъп до данните, трябва да направите статистически анализ.

Данните за анализиране включват (но не само):

- брой на персонала по пол на всички нива, по дисциплини, функция (включително административен/помощен персонал) и договорни отношения с организацията;
- среден брой години, необходими на жените и на мъжете да напреднат в кариерата (по степен);
- разлика в заплащането според пола и длъжността;
- брой жени и мъже на академични и административни позиции за вземане на решения (напр. бордове, комитети, журита);
- брой жени и мъже, кандидатстващи за отделни длъжности;
- брой жени и мъже, напуснали организацията преди години, като се уточнява броят на годините, прекарани в организацията;
- брой служители по пол, подали молба/излизали в отпуск за отглеждане на дете, за колко дълго и колко от тях се завръщат след изтичане на този отпуск;
- брой дни на отсъствие от работа по жени и мъже според причината за отсъствие;
- брой часове/кредити за обучение, в които участие са взели мъже и жени;
- брой студенти от мъжки и женски пол на всички нива и за всички специалности.

Търсите вдъхновение?

- „*She figures*“ е основен източник на паневропейски, съпоставими статистически данни за равенството между половете в сферата на изследователската работа и иновациите. Може да сравните едни и същи показатели, за да разберете какво място заема организацията Ви спрямо държавата Ви или ЕС. „*She figures*“ се публикуват на всеки три години. Придружаващият *наръчник „She figures“* съдържа методологически насоки за изчисляване на индикаторите, включени в публикацията „*She figures 2015*“.
- Финансираният от ЕС проект за структурни промени „Ефективно равенство между половете в изследователската дейност и академичните среди“ (Effective gender equality in research and academia, EGERA) разработва „*Първи доклад за равенство между половете*“. В този доклад се разясняват условията, свързани с въпросите на равенството и равенството между половете в участващите институции, като се

проучват наличните данни, информация и политики в партньорски институции. Обхванати са следните области: (i) човешки ресурси и управление на професионалното развитие, включително трудова заетост и кариерно израстване, (ii) равновесие между професионалния и личния живот и условия на труд, (iii) нарушения и насилие на базата на половете, включително свързани с половете тормоз и нападки, и (iv) присъствие на половете в изследователската дейност и учебните програми.

3. Финансираният от ЕС проект за структурни промени „Институционална трансформация за постигане на равенство между половете в изследователската дейност“ (Institutional transformation for effecting gender equality in research, INTEGER) дава някои практически съвети за запознаване със ситуацията във Вашата организация чрез събиране на данни и провеждане на проучвания. Можете да научите повече за това, как да организирате методи, проучвания, посещения на място и/или да насочите вниманието си към дискусии в групи; как се събира тази информация (напр. няколко звена могат да бъдат включени в процес на събиране на налични данни, разбити по пол); кой може да участва в подобни задачи (напр. звеното по човешки ресурси, звеното по осигуряване на качество и звеното по оценка на изследванията).
4. Университетът Бейра Интериор периодично прави оценка на едни и същи индикатори, след като първоначално е оценено положението в институцията (от 2011 г. досега). Тук можете да се запознаете с използвания подход и оценяваните индикатори.

Идентифициране на съществуващи мерки, насърчаващи равенството между половете

Съществуващите мерки за насърчаване на приобщаването на жени, повишаване на осведомеността за равенството между половете, подобряване на равновесието между професионалния и личния живот и др. трябва да бъдат описани и документирани. Прилагането на съществуващите мерки и резултатите от тях трябва да бъдат критично анализирани заедно със заинтересованите страни, за да се определят начини за повишаване на тяхната ефективност.

В допълнение към стандартния подход можете да включите следните действия:

1. Анализ на данните, в който са добавени и други показатели, например възраст, етническа принадлежност, увреждания, сексуална ориентация и религия. Важно е да се разбират пресечните точки между пола и останалите показатели, тъй като случаите на дискриминация са много и трябва да се търси решение. Бъдете внимателни обаче по отношение на поверителността на данните, когато числеността на персонала в отделните секции е малка, защото това

води до свързване на данните и проблеми с разкриването на информация (напр. ако в персонала има само една чернокожа жена, жена с увреждания или жена мюсюлманка).

2. Литературен преглед на равенството между половете в изследователската дейност, преподавателската дейност и висшето образование. Целта на прегледа на съществуващата литература на европейско и международно ниво е да се събере повече информация по важни въпроси, между които свързани с пола стереотипи в изследователската и преподавателската дейност, съществуващо неравенство в сферата на изследователската дейност и висшето образование, както и да се начертаят мерки или действия за разрешаване на подобни проблеми. Тук ще намерите някои ключови ресурси.
3. Проучване сред служители за оценка на знанията и опита им относно (не)равенството между половете в институциите, организационните практики, които насърчават равенство между половете, сексистко поведение и начин на мислене и др.
4. Интервюта или групови дискусии с представители на всички нива на персонала и/или на различни специалности. Интервютата могат да покрият някои от споменатите по-горе аспекти, а могат също и да разкрият отношението на служителите към нуждата от мерки за постигане на равенство между половете, както и до каква степен се възприемат от тях.

Кой може да извърши този анализ?

Ако в организацията Ви има структура, чиито задължения включват отговорности в подкрепа на равенството между половете (напр. бюро/звено по равенство между половете), служителите на тази структура биха могли да поемат задачата да направят първоначална оценка на състоянието на равенството между половете в организацията Ви. Можете също да включите (избрани) представители от останалата част на персонала. Не забравяйте да ангажирате експерти по половете, които работят в институцията. Те могат да предложат ценни идеи или да се ангажират в процеса.

Когато подобна структура не съществува или когато тя не може да поеме изпълнението на тази задача, може да сформирате малък екип, който да направи първоначалната оценка. Екипът може да се състои от служители на структурата по равенство между половете, както и от служители на отдела по човешки ресурси.

И в двата от изброените по-горе случаи трябва да имате ясен мандат от висшето ръководство за извършване на първоначална оценка, за да можете да отделите време, да имате повече възможности и да получите съдействие.

Задачите на всеки член на екипа трябва да се съгласуват и определят точно още от самото начало. Основен



фактор за успешния анализ и оценка на условията за равенство между половете в организацията е използването на достатъчно ресурси (човешки и финансови). Друго важно условие е ясният мандат от висшето ръководство, който предоставя повече възможности и опции за съдействие.

На този етап вече е добре да имате точна представа за служителите, които могат да се включат в ПРП.

Стъпка 3. Разработване на ПРП

След като извършите първоначалната оценка на условията за равенство между половете в организацията, можете да започнете разработването на ПРП. Изводите от първоначалния анализ позволяват идентифициране на областите за намеса, отразени в ПРП. Трябва да се има предвид, че не всички проблеми могат да се разрешат едновременно, както и че някои са по-спешни от други. Задайте приоритетите за организацията, като имате предвид резултатите от първоначалната оценка, както и наличните ресурси. Добра идея е да включите в разработването на ПРП и членовете на екипа, извършили първоначалната оценка. На този етап е важно да се ангажират висшето ръководство и лидерският състав в разработването на мерките от плана. Тяхното участие ще гарантира по-гладко и по-ефективно прилагане на предложените мерки.

При разработване на ПРП имайте предвид, че той трябва да е **цялостен и интегриран**. Това означава, че идентифицираните области на намеса са взаимозависими. Планът е насочен към разрешаване на различни проблеми, които са валидни за общността и за организационната система. Има няколко основни елемента, които трябва да са вземат предвид при съставяне на ПРП:

1. задачи;
2. мерки;
3. показатели;
4. цели;
5. срокове;
6. разпределяне на отговорности.

По-долу ще поясним как тези елементи се вземат предвид в процеса на съставяне на ПРП.

1. Насърчаване на участието на представители от всички нива при определяне на мерките и действията по ПРП.

Може да предвидите съвместни или отделни динамични семинари с висшето ръководство и ръководните длъжности, служителите по човешки ресурси и комуникации, преподаватели и/или изследователи,

студенти и др. Можете да използвате интерактивни или сериозни игрови техники.

Опитайте се да разберете какво означава „равенство между половете“ за тези групи. Някои формулировки могат да предизвикат дискомфорт или съпротивление. Например „привличане на повече жени изследователи“ за определена специалност може да се окаже приоритетно. Въпреки това подобни изрази биха могли да предизвикат съпротива или да се превърнат в истинско предизвикателство. В много случаи текстът на дадена мярка може да се съгласува с приоритетите на институцията, като се вземат предвид някои чувствителни аспекти. Например използването на израза „привличане на таланти“ може да намира по-широка подкрепа в рамките на организацията. Значението на подобни концепции в националния език също може да играе важна роля. Употребата на някои термини е по-малко застъпена. Например изразът „баланс между половете“ се използва в някои държави за повишаване на сътрудничеството и интереса.

Интерактивният подход помага за идентифициране на полезни мерки за засегнатите страни, като в същото време зачита организационната култура. Чрез него се стимулира готовността на участниците да прилагат мерките, заложи в ПРП.

2. Черпете вдъхновение от мерките, прилагани от други организации, но винаги имайте предвид контекста на Вашата институция.

Не е нужно да откривате отново топлата вода. Има много добри и успешни примери за мерки и действия, прилагани от други организации. Въпреки това директното им заимстване може да се окаже неефективно за Вашата институция. Важно е да направите оценка на контекста, в който ще ги прилагате. Добре е да адаптирате тези мерки към конкретната ситуация във Вашата организация. Прегледайте набора от инструменти за действия във връзка със структурните промени, за да почерпите идеи в областите, които ще бъдат засегнати от ПРП. Тук ще намерите и допълнителни примери.

3. Формулиране на SMART цели и мерки за плана.

Целите и мерките, включени в ПРП, трябва да са SMART, за да се увеличи вероятността от успешното им прилагане.

- a) specific (специфични) — задачите и мерките трябва да отговарят на основни въпроси: какво, защо, как, кой, кога и къде;

- б) measurable (измерими) — трябва да има ясни количествени и/или качествени индикатори и подходящи цели;
- в) attainable (постижими) — задачите и мерките трябва да са достижими и да могат да бъдат изпълнени (дори и да изискват повече усилия);
- г) realistic (реалистични) — задачите и мерките трябва да са подходящи за организацията и да са изпълними в рамките на определен срок и наличните ресурси;
- д) time-related (обвързани със срок) — трябва да се посочи кога задачите и мерките могат да бъдат изпълнени.

Не забравяйте, че ЕС изтъква колко важни са целите за постигане на баланс между половете при вземане на решения в изследователската дейност. Съветът на Европейския съюз подкани държавите членки и институциите да се стремят към задаване на цели за по-равномерен баланс между половете при университетските преподаватели. Съветът насърчава институциите да задават основни цели, например количествени показатели за постигане на по-добър баланс между половете в органите, вземащи решения, включително ръководни научни и административни съвети, комисии по наемане и кариерно развитие, както и журита за оценка на представянето. Прегледайте [Council conclusions on advancing gender equality in the European research area](#) (приети през 2015 г.), за да научите повече за тези цели.

4. Идентифициране и използване на наличните ресурси при планиране на мерките.

Финансовите и човешките ресурси, които са на разположение за работа, свързана с равенството между половете, обикновено са недостатъчни. Работата в подобни условия е свързана с много предизвикателства. Определете с какви ресурси разполагате за изпълнение на мерките, заложи в плана. Понякога малки промени в съществуващите процедури или услуги помагат за изпълнение на поставените задачи без допълнителни разходи или повече усилия. Използването на съществуващи ресурси носи предимства и за насърчаване на институционализацията на процедури или дейности по въпросите на половете и/или свързани с половете.

Вижте следните примери:

- а) Обикновено организациите предлагат програми за обучение на работното място. В рамките на такава програма може да се организира първоначално задължително обучение по въпросите на половете в началото на всяка (учебна) година, за да се укрепи капацитетът на назначения персонал

или да се опреснят знанията и/или уменията на другите служители.

- б) Съставянето на нови (или актуализирането на) стратегически документи на организацията е отлична възможност за интегриране на чувствителни към аспектите на пола мерки или мерки по въпросите на половете в тези документи.
- в) При планиране на конференции на организацията е добре да поставяте условие за балансирано представяне на мъже и жени в дискуссионните панели.

Търсите вдъхновение?

Финансираният от ЕС проект Structural transformation to achieve gender equality in science [Структурни трансформации за постигане на равенство между половете в науката] (STAGES) споделя опита си във връзка с интегрирането и институционализирането на равенството между половете в стратегически документи, разпоредби и процедури на организацията. Документът „*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*“ [Насоки за структурни трансформации за постигане на равенство между половете в науката] (стр. 42—45) съдържа някои важни аспекти.

Повече примери за повишаване на осведомеността и дейности за укрепване на капацитета ще намерите в набора от инструменти за действия.

1. Определете времевата рамка на ПРП, както и реалистични срокове за изпълнението му. Трябва да се зададе и общата продължителност на ПРП (напр. три години). Като имате предвид предложените мерки и наличните ресурси, определете срока за изпълнението на всяка от тях. Не забравяйте да зададете конкретни периоди за мониторинг и отчитане на постигнатия напредък.
2. Разпределете ясно отговорностите на всеки от служителите по отделните мерки. Трябва да получите съгласие от членовете на екипа, който ще участва в изпълнението на ПРП. След като определите служителите, които ще сътрудничат в това начинание, трябва да разпределите отговорностите. В ПРП трябва ясно да се отрази „кой за какво отговаря и кога“. Ето някои препоръки кого може да включите в изпълнението на ПРП и каква да бъде ролята на тези участници.
3. Търсете съмишленици. ПРП може да съдържа иновативни и ефективни мерки, но те ще дадат резултат само ако планът е подкрепен от заинтересовани страни от всички нива. Ангажирането на заинтересовани страни е от първостепенна важност във фазата на разработване на проекта. Планът трябва да се приема като нещо повече от лист хартия. Отделете време да разясните ползите от равенството между половете в изследователските организации.



Съобразете посланието си с аудиторията, към която се обръщате. Отделете време, за да представите съдържанието на ПРП пред целевите заинтересовани страни: отгоре надолу, отдолу нагоре и отвън. Имайте предвид, че тези усилия трябва да продължат и по време на изпълнение на плана.

Търсите вдъхновение?

1. Проверете примерите ни за „бележки за послания“, които ще ви дадат аргументи в подкрепа на каузата за равенството между половете. Финансирият от ЕС проект STAGES споделя опита си относно ангажирането на лидери. Документът *„Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science“* [Насоки за структурни трансформации за постигане на равенство между половете в науката] (стр. 35—39) съдържа някои интересни идеи:
 - а) съгласуване на ПРП с новите стратегии и ключови политики на институцията;
 - б) пряко ангажиране с плана на отделни лидери като ключови участници, а не като институционални контрагенти;
 - в) включване на външни организации и експерти с цел увеличаване на популярността на плана в организацията и извън нея за постигане на по-голяма ангажираност на лидерите.

Следва визуално представяне на Transformational Gender Action Plan Wheel [„Трансформационен план за действие по въпросите на половете“] на френската изследователска организация CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique).

2. Започнете да мислите за устойчивостта. Ресурсите за насърчаване на структурни промени по отношение на равенството между половете не са неограничени, а също и продължителността на Вашия план. Очаква се направените промени да имат дългосрочен ефект. За да се гарантира устойчивост на действията, свързани с равенството между половете, е важно да се въведат практики в обичайните рутинни процеси и процедури на организацията. Това се постига чрез промени в съществуващите рутинни процеси и процедури в институцията и чрез структурно допълване с нови.

Имайте предвид следното:

1. Етапът на разработване може да се окаже най-предизвикателен и най-дълъг. Съставянето на ПРП, който да е полезен за цялата организация, изисква усилия и време. Но идва и момент, в който трябва да продължите напред!

2. ПРП не е статичен: той се променя непрекъснато. Организацията, хората и приоритетите могат да се променят драстично от един период до друг. Бъдете гъвкави. Постигането на съгласие за значението на понятието „равенство между половете“ е постоянен процес за разлика от различните действия и заинтересовани страни по темата.
3. Работете в посока за създаване на организационна култура, която е чувствителна към различните полове. Избягвайте прилагането на хетеронормативен подход или налагане на дуалистично разбиране за пола: жени-мъже.
4. Ангажирането на заинтересовани страни изисква непрекъснати усилия: започва с убеждаване на висшето ръководство и ръководните длъжности в необходимостта от ПРП за организацията, но не спира до тук. Продължавайте да привличате участници, които да се превърнат във Ваши силни съмишленици.

„Отделянето на твърде много от времето, с което разполагате, за планиране не е особено продуктивно. Дори след внимателно планиране много неща се променят динамично (и продължават да се променят непрекъснато), затова е по-добре да започнете след извършване на базова оценка, за да не губите ценно време.“ (Марина Kаkаse, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), оценител на финансираня от ЕС проект STAGES)

Стъпка 4. Изпълнение на план за равенство между половете

След разработване на ПРП следва пристъпване към неговото изпълнение. Прилагайте мерките от ПРП съгласно зададените срокове. Опитайте се да въведете и институционализирате възможно най-много мерки/действия, за да гарантирате тяхната устойчивост.

Провеждайте редовни срещи с екипа, отговорен за провеждането на ПРП. Тези срещи са важни не само за разработване и планиране на дейности по интерактивен начин, но също и за обсъждане на напредъка, основните постижения и аспектите, които търпят подобрене. Това ще позволи идентифициране на евентуални проблеми и предприемане на активни действия за разрешаването им.

Планирайте срещи с висшето ръководство и лидерите, служителите по човешки ресурси и други колеги, които имат отношение по темата. Това ще помогне да:

1. създадете чувство на ангажираност с плана за равенство между половете;
2. мотивирате участващите служители;
3. засилите потенциала на плана;
4. увеличите максимално въздействието от мерките по плана.

Може да организирате първоначално обучение за екипа, отговарящ за изпълнението на плана, и за други пряко ангажирани целеви аудитории (напр. ръководители, служители по човешки ресурси). Непрекъснатите усилия за повишаване на осведомеността и за развиване на компетентностите ще увеличат максимално шансовете за успех и институционализация. В хода на изпълнението на ПРП можете да давате персонализирани напътствия, да организирате допълнителни мероприятия за повишаване на осведомеността, да провеждате кампании по подбрани теми или да планирате семинари за изграждане на конкретни компетентности.

Продължавайте непрекъснато да ангажирате заинтересовани страни. Разяснете ползите от равенството между половете в изследователските организации. Винаги съобразявайте посланието си с аудиторията, към която се обръщате. Непрекъснато поддържайте връзки със заинтересованите страни, които сте ангажирали в предходните фази. По този начин ще си осигурите идеи за въведените мерки или за възможностите за подобрене на осъществените действия.

Имайте предвид следното:

Дори и началото да е по-умерено, обхватът и разнообразието от дейности могат постепенно да се увеличават с времето. По същия начин може да се увеличава броят на съмишлениците Ви и на ангажираните заинтересовани страни.

Популяризиране на плана за равенство между половете

Уведомете организацията за съществуването на ПРП. Използвайте различни канали за комуникация, за да популяризирате плана, основните области на намеса и времевата рамка. От изключителна важност е ПРП да се представи и да е леснодостъпен за цялата общност чрез институционалния уебсайт. Полезно е също да се организират публични събития за представяне на ПРП пред членовете на организацията. Участието на висшето ръководство и ръководните длъжности при тези първи инициативи за представяне е важно за по-нататъшното прилагане на мерките по плана. Действията, свързани с комуникацията, са от съществено значение за постоянното популяризиране на ПРП.

1. Добре е да разполагате с ключови послания, предназначени за различните целеви групи.
2. Рекламирайте дейностите предварително, като използвате подходящи средства, за да гарантирате висока степен на участие.
3. Стимулирайте всички служители да участват с предложения как могат да помогнат.

4. Представяйте външни събития (напр. конференции) или интересни факти извън организацията за интегриране на равенството между половете в изследователските организации и университетите.
5. Редовно представяйте данни за напредъка по отношение на равенството между половете в институцията (съгласно стъпките за мониторинг, залегнали в плана). Мониторингът ще даде ценна информация за напредъка, постигнат от организацията. Споделете ключови послания с основните резултати с членовете на организацията и им осигурете онлайн достъп до всички публикувани доклади и/или данни.

Търсите вдъхновение как да съставяте и споделяте ключови послания за плана и резултатите от него?

Финансираният от ЕС проект за структурни промени INTEGER споделя някои идеи и примери за изготвяне и разпространение на ключови послания в рамките на процеса на структурни промени. Разгледайте ги! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Университетът „Александру Йоан Куза“ (UAIC, Яш, Румъния) е партньор на финансирания от ЕС проект за структурни промени STAGES. Сформиран е екип от специалисти по комуникация <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication> с цел увеличаване на обществената популярност на научния принос на жените изследователи и публикуване и разпространение на информация за действия във връзка с равенството между половете, инициирани от UAIC. Разгледайте основните комуникационни инициативи и 10-те най-важни комуникационни материала на UAIC <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

В контекста на различните финансирани от ЕС проекти за структурни промени са създадени различни уебсайтове и профили във Facebook. Активно се използват и други социални медийни канали (например Twitter и LinkedIn, където могат да се създават и групи). Разгледайте например социалните медийни канали, създадени по финансирания от ЕС проект Garcia <http://garciaproject.eu/>

Добре е за изпълнението на тази задача да привлечете отдела по комуникации във Вашата организация. Той може да изиграе много важна роля в структурните промени по отношение на равенството между половете. Той може:

1. да гарантира използването на неутрален спрямо половете език във външната и вътрешната комуникация;
2. да гарантира използването на несексистки и извънстереотипни изображения във външната и вътрешната комуникация;



3. да мобилизира наличните комуникационни канали, за да насърчава предприемането на действия в рамките на ПРП;
4. да уведомява редовно за напредъка на организацията по отношение на равенството между половете.

Търсите вдъхновение?

Разгледайте насоките на ЮНЕСКО за неутрален спрямо половете език <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

Финансираният от ЕС проект STAGES споделя опита си относно комуникацията и популяризирането. Документът „Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science“ [Насоки за структурни трансформации за постигане на равенство между половете в науката] (стр. 51—54) съдържа някои интересни идеи:

1. Направете предварителен преглед на наличните комуникационни ресурси (напр. уебсайт, социални медии, вестници, мрежи и асоциации, национални и местни медии, комуникационни канали на партньори, вътрешни и обществени мероприятия).
2. Изгответе комуникационен план, в който са широко застъпени интернет базираните комуникационни инструменти, както и личният контакт за достигане до определени целеви аудитории.
3. Формулирайте атрактивни послания.
4. Сформирайте специална комуникационна група (напр. комуникационна група „Жените и науката“).
5. Проведете промоционална кампания на вътрешно, местно и/или национално ниво относно ПРП на организацията, чрез която да провокирате обществен и политически дебат относно равенството между половете.
6. Подчертайте още повече приноса на жените.

Разгледайте уебсайта на кампанията на Европейската комисия „Науката: точно за момичета“ (<http://science-girl-thing.eu/en>), както и финансиания от ЕС проект Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) и неговата много активна страница във Facebook®: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Имайте предвид, че може да се наложат актуализации на плана

ПРП не е статичен или постоянен. Има различни обстоятелства, които налагат промени в плана, например промени в структурата на организацията (напр. поради назначаване на ново висше ръководство) или въвеждане на ново законодателство или политики, които засягат изследователските организации и/или университетите. В допълнение могат да настъпят промени и в приоритетите на организацията в рамките на плана. Следете

отблизо подобни промени и обсъждайте с екипа дали и как може да се актуализира ПРП.

Независимо от положените усилия за разработване на стабилен план, по време на изпълнението му в организацията могат да възникнат различни проблеми. Опитайте се да установите какви са причините за невъзможността за прилагане на конкретни мерки и въведете корекции, ако е необходимо. Следете какви са иновативните действия, предприети от други организации.

Търсите вдъхновение?

Разгледайте най-често използваните и иновативни практики в някои от институциите, отбелязани от Gender-Net.

Бъдете готови да се сблъскате с трудности или съпротива при прилагането на определени мерки и да действате за тяхното отстраняване.

Не забравяйте да проследите изпълнението на мерките по ПРП. Редовният мониторинг дава възможност за генериране на важни изводи. Запознайте се с отзивите на лицата, организиращи или участващи в определени дейности (напр. чрез изходни въпросници). От тях ще получите ценни съвети за подобряване на оперативната работа и/или справяне с въпроси, касаещи съдържанието на дейностите от плана.

Стъпка 5. Мониторинг на напредъка и извършване на оценка на ПРП

Мониторинг и оценка като част от процеса на промяна

ПРП има за цел едновременното отстраняване на различни проблеми и разчита на набор от комплексни мерки. Затова още в най-ранния етап трябва да се предвидят инструменти за мониторинг и оценка. Подобни инструменти позволяват оценка на напредъка по отношение на целите спрямо определени индикатори. Често обаче липсват инструменти за мониторинг и оценка, а това води до ограничаване на трансформирания потенциал на планираните действия. Ако целите не се съпоставят спрямо реализирания напредък и показателите за успех или информираност, е трудно да се определи дали организацията наистина се трансформира. Това може да намали значително и ангажираността на заинтересованите страни по отношение на тези цели.

Поради това инструментите за мониторинг и оценка се възприемат най-вече като инструменти, подпомагащи ефективните действия и генериращи отговорност.

Второ, като осигуряват индикатори, спрямо които да се прави оценка на действията и да се заделят необходимите ресурси, те повишават също така знанията за текущите промени.

Базисна оценка (или оценка „*ex-ante*“)

Оценката често се възприема като последващо действие. Въпреки това ПРП се считат за по-добре разработени, ако са базирани на цялостна оценка на състоянието на равенството между половете към дадения момент. Тази оценка може да бъде под различна форма. Може да бъде извършен одит с подкрепата на външни и независими експерти. Вътрешната компетентност за половете и самата институция също биха били от полза. Могат да се използват различни инструменти за проучване на неравенството между половете, отклонения и нарушения в баланс на всички нива, включително пилотни проучвания, фокус групи, интервюта или етнографски наблюдения. Разгледайте раздела „Анализ и оценка на положението в институцията“. ПРП, осъществени с подходящи ресурси и експертен опит, като тези, подпомогнати от Европейската комисия, често представят цялостно реалното състояние. В резултат на това се планират действия, базирани на действителните ситуации и процеси. Те са съобразени и с нуждите на институцията.

Освен това оценки тип „*ex-ante*“, които привличат вниманието върху проблемите на равенството между половете, помагат за осигуряване на подкрепа, повишаване на осведомеността и привличане на заинтересовани страни. Те разполагат и с потенциала да привлекат вниманието върху заинтересовани страни, които са в по-неизгодна позиция, и да осигурят подкрепа при реализиране на промените. Откритите процеси на сътрудничество, в които участват различни категории заинтересовани страни, могат да помогнат за постигане на съгласие за текущото състояние и да предложат начини за разрешаване на проблемите.

Често са налице правни изисквания за събиране на основни данни във връзка с равенството между половете в изследователските и образователните институции (напр. относно броя на жените и мъжете на преподавателска длъжност във висше учебно заведение). Тези усилия обикновено са формални. Въпреки това те често представляват основата за провеждане на анализа. Поради това оценката „*ex-ante*“ трябва да интегрира съществуващите елементи, за да се повиши легитимността ѝ и да се използват максимално ефективно наличните данни.

Мониторинг на изпълнението

Цялостното проследяване на изпълнението на действията е важно за определяне на тяхната ефективност по

отношение на действителните нужди и осъществяването на промяната. В ПРП трябва да бъде включен по-голям брой различни участници от организацията. За тези, които участват в изпълнението на действията, е важно да знаят какво се случва. Мониторингът не само позволява да се следи дали и как се изпълняват действията, но и дали се осъществяват динамични трансформации. Добре обмислените механизми за мониторинг могат да помогнат за идентифициране и преодоляване на потенциалните източници на съпротива срещу промените. И не на последно място чрез един благоприятен цикъл инструментите за мониторинг могат да станат част от непрекъснат процес на усъвършенстване.

В тази връзка инструментите могат да се използват едновременно за следене на вътрешните и външните фактори, за да се гарантира изпълнението на основните цели, както и за по-безпристрастен поглед на ситуацията отвън. При всички случаи е важно наличието на експертен опит в областта на половете, съчетан по възможност с опит по отношение на динамиката на промените и други специфични проблеми, чието разрешаване е залегнало в ПРП.

По този начин действията могат да се следят редовно чрез подходящи индикатори и инструменти за проследяване. Индикаторите трябва да са обвързани с изпълнението и да са съобразени с целите на действията. Действия, целящи засилване на участието на жените във висшето ръководство, не трябва да се следят само по отношение на цифровите показатели. Важно е да се направи оценка на включването и в схемите за подпомагане (например обучение, менторство или ограничени стипендии) и тяхното въздействие върху действителния баланс между половете. Трябва да бъдат въведени и индикатори за измерване на прозрачността на процесите на наемане, кариерно развитие и оценка на представянето. По същия начин при разглеждане на случаите на основано на пола насилие или сексуален тормоз не трябва да се обръща внимание само на оценката на докладваните нарушения и ефективността на механизмите за оповестяване и разрешаване. В подобни случаи е важно да се проследи качеството на справяне с реалния случай и да се определи нивото на развитие на култура на зачитане на половете в организацията, например чрез периодични анкети.

„Опитът ни показва, че мероприятията за мониторинг с основни и/или разширени екипи са важни за преосмисляне на осъществяваните процеси и за обсъждане на стратегически начини за управление на проектите с цел постигане на по-добри резултати.“ (Марина Какаче, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), оценител на финансирания от ЕС проект STAGES)



Оценка на придържането към контекста

Оценяването заема все по-голямо място в изследователските организации и висшите учебни заведения. Общото представяне на тези институции с оглед на ръководството, финансовото състояние, иновациите и постигнатите резултати все по-често се подлага на оценка. Оценяването е ключово за достъпа до публично финансиране, а международните класации заемат важно място в стратегиите на международните организации. Самите изследователи са свикнали с процесите на оценяване и освен на рецензии, научните им трудове са подложени на различни анализи. Но оценката не цели само измерване на научните постижения. На оценка са подложени действията, насочени към трансформиране на изследователските институции за предотвратяване на неравнопоставеността на половете, както и начинът, по който се оценяват изследователите.

Подобни оценки трябва да вземат предвид някои характеристики, които са специфични за дадения контекст, между които:

1. типа организация;
2. изследователските области, включени в планираните действия;
3. кой участва и към кого е насочен процесът на промяна;
4. наличието на действащи политики за равенство или за равенство между половете;
5. текущото състояние на организацията: какви са мащабите на процеса на промяна?

Количествени индикатори

Количествените индикатори са подходящи, когато са съобразени с целите на планираните действия. Проучванията на процесите на оценка недвусмислено показват, че няма оценка, респективно индикатори, които да са подходящи за всяка ситуация. Количествените индикатори най-често включват:

1. броя на жените, кандидатстващи за позиции, на които не са достатъчно представени;
2. броя на жените и мъжете в комисии по подбор (за назначаване и повишение);
3. хоризонтална полова сегрегация в съответните категории заетост;
4. броя на индивидите, включени в процесите на повишаване на осведомеността по въпросите на половете или в планираните обучения;
5. съотношението между половете във връзка с достъпа до безвъзмездни средства за научни изследвания (и други ресурси, напр. лаборатории или персонал);
6. разликата в заплащането между половете за различните категории персонал, включително изследователи.

Този списък в никакъв случай не е изчерпателен, тъй като могат да се добавят индикатори за определяне на позициите, заемани от мъже и жени, по отношение на равновесието между професионалния и личния живот, отпуските, резултатите от оценки и др. Подобни индикатори подпомагат поемането на отговорност за успехите или неуспехите на въведените мерки. А също така създават и перспективи.

Въпреки това само те не са достатъчни, за да се предвидят дългосрочни трансформации или устойчиви промени, съответстващи на основните цели. Трансформирането на сложни организации, както и преосмислянето на процесите, рутинните практики и отношенията на власт, допринасящи за разпределянето на позиции между изследователите, изискват доста време. Продължителността не винаги е тази, която се посочва в оценката. Затова трябва да се обръща внимание на краткосрочните и средносрочните ключови етапи и постижения.

Промените с оглед на по-голямо равенство са възможни само с подкрепата и участието на основните заинтересовани страни и голяма част от обществото. Оценката трябва да подкрепя съществуващата динамика и да подпомага измерването и определянето на успехите и предизвикателствата, които биха възникнали в хода на процесите.

Качествени индикатори

Не е достатъчно използването само на количествени индикатори, качествените също са важни. Те разглеждат следните измерения.

1. Повишаване на знанията и осведомеността по въпросите на половете сред различните категории служители, включително изследователи. Това може да се измери, например, чрез отношението на генерираното знание към равенството на половете в рамките на институцията, институционализирането му (под формата на специални програми и отдели), разпространението на подобни знания в специалностите и изследователските сфери чрез семинари и изследователски проекти с включен компонент за равенството между половете и др. Що се касае до осведомеността по въпросите на половете, примери за промени са вниманието, което различните категории заинтересовани лица отделят на темата чрез комуникационни инициативи, етични кодекси, както и чрез дейности, насочени към проблемите на половете.
2. Отношението към целите за равенство между половете, залегнали в ПРП, на различните категории заинтересовани страни, може да бъде отразено в различни примери за неравнопоставеност на половете в организацията и повишаването на осведомеността за тях.

3. Действителната трансформация към повишаване на чувствителността по отношение на равенството между половете на формалните и неформалните практики като ефект от извършените действия, особено в области като управление на човешките ресурси, вземане на решения, оценка и управление.
4. Налагането на култура на равенство между половете с оглед на условията на труд, вербалните и невербалните взаимодействия, за да се отразят промените в управлението на равновесието между професионалния и личния живот, осведомеността за сексуалния тормоз и други аспекти на основано на пола насилие и несексистката комуникация.

Качествените индикатори могат да допринесат за по-доброто познаване на самия процес на промяна. Те могат да представят доказателства, че е налице промяна и че равенството между половете и осведомеността по тези въпроси не са извън полезрението.

Качествените индикатори имат по-голям образователен потенциал. Те подпомагат преосмислянето и насочват към непрекъснато подобряване на прилаганите мерки и действия.

Ресурси за качествен мониторинг и оценка

Прегледайте раздела „Аналитични мерки, мониторинг и оценка“, където са посочени ресурсите, необходими за качествен мониторинг и оценка. Тези ресурси са основани на опита на финансирани от ЕС проекти и комплексни стратегии за равенство между половете. Те могат да намерят приложение в различен контекст.

Трябва да се има предвид обаче, че всяка организация работи в различен институционален контекст и сфера и се изправя пред различни предизвикателства, свързани с равенството между половете. Затова е важно да се преосмислят действителните условия за наличните индикатори, за да се гарантира разумното им използване във Вашата институция. Когато за даден контекст има наличен опит от публични или частни структури, е полезно да се използва капацитетът на външни оценители при одити на равенството между половете и/или при последваща оценка на приложените мерки. В случаите на привличане на външни експерти за извършване на оценка се препоръчва да се осъществи контакт между външните оценители и хората, отговарящи за промяната в институцията, за да се изработят съвместно инструменти за мониторинг и оценка, съобразени с целите и ограниченията Ви.

Търсите вдъхновение?

За да подпомогне университета и изследователските институции в оценката на техните ПРП, финансираният от ЕС проект за структурни промени INTEGER предлага няколко готови за използване шаблона <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, например:

1. контролен списък за изготвяне на самооценка, даващ представа за стъпките, които трябва да се предприемат в подготвителната фаза на оценка на ПРП;
2. шаблон за мониторинг на данни, целящ улесняване на редовното събиране на разбити по пол данни за представителството на жени и мъже в различни категории персонал и управленски органи в организацията;
3. шаблон за контекстен доклад, шаблон за доклад за процесите и шаблон за доклад за въздействието за анализиране на количествени и качествени данни;
4. шаблон за доклад за самооценка, целящ подпомагане на изготвянето на заключителния доклад, съдържащ структура и списък с предложени проблеми за разрешаване.

Оценката като ключ към устойчивост и допълнително усъвършенстване

Често липсва „*ex-post*“ оценка на равенството между половете. Това чувствително затруднява постигането на равнопоставеност на половете. Оценката не само дава представа за действителните промени или неуспешните начинания, но хвърля светлина върху положителната динамика, постигната чрез стратегиите за равнопоставеност на половете и възможностите, които отключват. Освен изпълнение на описаните цели, приложените мерки често водят и до положителни странични ефекти:

1. засилване на чувството за принадлежност към общността, повече прозрачност при наемане, оценка на представянето и обща оценка;
2. увеличаване на мултидисциплинарността в изследователската работа;
3. по-добри условия на труд.

Оценката на въздействието на тези кратко-, средно- и дългосрочни трансформации е възможност за увеличаване на подкрепата за политиките, свързани с равенството между половете. Тя полага основите на бъдещи, още по-решителни действия и съдържа ценни знания за тяхното разработване.

Задълбоченият, съобразен с контекста смесен подход за оценка трябва да подпомага успешното изпълнение на стратегиите, а не да го затруднява.



Стъпка 6. Какво следва след ПРП?

ПРП приключва в даден момент. Въпреки това усилията за насърчаване на равенството между половете във Вашата организация не бива да спират. Влизате в нов цикъл. Въз основа на резултатите от оценката на плана е възможно да се направят изводи относно осъществения напредък за постигане на равенство между половете в институцията. Има вероятност да е постигната устойчивост по отношение на някои мерки и процедури, докато други все още да изискват допълнителни действия. Заключителната оценка може да установи и нови области, изискващи внимание. Това е етапът, в който

решавате как да продължите усилията си и какво трябва да включите в един нов план за ПРП:

1. вземете предвид направените изводи от предишните действия;
2. направете сравнителен анализ, за да разберете какво са направили или правят други организации (адаптирайте техните мерки и действия към собствения си контекст);
3. продължете да ангажирате (нови) заинтересовани страни;
4. помислете как да направите мерките и действията си устойчиви.

2. Основни изисквания и фактори за успех

Редица елементи могат да бъдат използвани в подкрепа на равенството между половете в изследователските организации и висшите учебни заведения. Това са факторите, гарантиращи ефективност на промените. Когато тези въздействащи фактори са налице в организацията, е много по-вероятно усилията за равенство между половете да са успешни.

Въздействащи фактори на организационно ниво

Подкрепа от висшето ръководство

Изричната и ясно изразена подкрепа от ръководството на организацията придава легитимност на работата, свързана с равенството между половете. Тази легитимност от своя страна предлага перспективи за устойчиво интегриране на промените във вътрешните процедури и системи. Освен това значително намалява шансовете за съпротива срещу инициативите за равенство между половете. Когато ръководството подкрепя изрично равенството между половете, много по-лесно се мобилизират всички компоненти, нива и общности, както и ресурси, в рамките на организацията. Подкрепата отгоре намалява страховете на хората, че научната им репутация може да бъде накарнена, ако се ангажират с действия, свързани с равенството между половете. Когато казваме „отгоре“, имаме предвид централното управление и хората, отговорни за вземането на решения: (заместник) ректори, (заместник) ръководители, декани, президенти или изпълнителни директори.

Компетентен и стратегически разположен орган по въпросите на равенството между половете

Подобна централна структура координира и следи усилията, полагани за равенство между половете. Тя осигурява човешки ресурси, знания и опит за осъществяването на тези дейности. Определянето на мястото и отговорностите на тази структура в организацията са от изключителна важност. Трябва да е разположена на подходящо ниво, за да подпомага ефективно изпълнението на работата по равенството между половете. Близостта до органите, вземащи решения, капацитетът за информиране на човешките ресурси и научното управление дават по-добри гаранции за ефективно изпълнение. Знанията (между които и данните, разделени по пол) са от изключителна важност за нивото на компетентност на тези органи. Важно е също тези структури да изпълняват лидерски функции по отношение на равенството между половете с подкрепата на изпълнителните органи.

Сътрудничество между различни категории заинтересовани страни

Сътрудничеството между заинтересованите страни е от съществено значение за реализиране на устойчиви промени във всички части на организацията. Изграждането на съюзи с ключови заинтересовани страни не е достатъчно. Необходимо е изграждането на по-широки мрежи между звената в организацията, обхващащи различни организационни и/или дисциплинарни субкултури. Трябва да има точно разпределение на задачи и отговорности между заинтересованите страни. Връзките между заинтересованите страни вътре в организацията могат да бъдат допълнени чрез външни съюзи. Колкото

по-широка е подкрепата на заинтересованите страни, толкова по-устойчиви са усилията за промяна.

Добавяне към съществуващи структури и управленски процедури

Включването на разпоредби за равенството между половете към съществуващи структури и практики гарантира институционализиране и засилване на устойчивостта на планираните мерки. Мерките, насочени към назначаване и оценяване на представянето, трябва да станат част от по-подробните процедури за назначаване и управление на кариерата. По същия начин вероятността инициативите за обучения във връзка с равенството между половете да се институционализират е по-голяма, ако се включат в по-подробни схеми за обучения или учене през целия живот. Инструментите за мониторинг, под формата на количествени или качествени индикатори или редовни анкети, придобиват значение и устойчивост, ако са част от рутинни управленски практики.

Въздействащи фактори на ниво процеси

Ангажиране на заинтересовани страни в планирането и изпълнението

Участието на заинтересовани страни в планирането и изпълнението е важно, защото създава усещане за ангажираност. Съвместните процеси на планиране вероятно ще доведат до резултати с по-голямо въздействие. Събирането на едно място на различни заинтересовани страни (включително лица, отговарящи за вземането на решения), с различен опит и тип знания за функционирането на организацията, дава добри резултати. Помага за създаването на по-целенасочени политики, предвижда евентуалната съпротива и води до по-широка подкрепа и разбиране. Смесеният екип (от гледна точка на позиция в организацията, пол, старшинство или специалност) може по-лесно да инициира стратегии за равенство между половете, които обхващат цялата организация. Процесът на сътрудничество позволява диалог и уточняване на цели и отговорности, като по този начин генерира синергии и увеличава легитимността и ангажираността с изпълнението на предложените мерки.

Ясни цели и задачи

Първата стъпка е равенството между половете да бъде възприето като важен въпрос от интерес за цялата общност и да се разясни какво представлява ПРП и до какво води. *Практичното и точно* формулиране

на целите и задачите подпомага ефективното ангажиране със стратегията на цялата изследователска общност. Задачите не трябва да са (само) дългосрочни, но също и кратко- и средносрочни, за да се идентифицират по-точно неуспехите, успехите и предизвикателствата. Планирането на равенството между половете трябва да става чрез ясни цели и задачи, формулирани за всяка планирана мярка и/или сфера на интервенция, заедно с ясно разписани отговорности за нейното прилагане.

Гъвкавост и устойчивост

Независимо че ясните цели и задачи показват посоката на действие, има нужда от гъвкав подход за постигане на тези цели. След известно време трябва да се постигне баланс между планираните действия и действителния формат на проекта. Ключова за успеха е способността за адаптиране и тълкуване на плана в сътрудничество с нарастващите кръгове от заинтересовани страни, които основният екип успява да приобщи.

*„Плановете за действие бяха разработени преди началната дата на проекта, докато по-подробното планиране се направи в първия етап от изпълнението и се повтаряше в началото на всяка година. Това, което стана ясно, е, че **плановете за действие трябва постоянно да се адаптират и преработват**, за да се гарантира, че проектът е адекватен на възникващите контекстуални ситуации, нужди и приоритети на организациите. В някои случаи именно **преработването доведе до успеха на плана за действие**, тъй като екипът успя с времето и опита си да установи кои са истинските причини за промяна и да съобрази с тях действията и ресурсите си. Това показва, че не е необходимо да се прекалява с твърде подробен и структуриран предварителен план. По-скоро е важно **планът да бъде отворен за нови нужди и възможности**.“ (Насоки на STAGES, 2015 г.)*

Наличност на данни, разбити по пол

Разбитите по пол данни и други материали, подходящи за документиране на състоянието на (не)равенство между половете в организацията, са изключително важни за разработването на ефективни стратегии. Наличието (съществуване и достъп) на такива данни е предварително условие за въздействието на мерки и инициативи. В действителност предлагането на мерки, основани на доказателства, позволява не само адекватно разпределение на ресурси и отстраняване на проблеми, но и преодоляване на потенциални съпротиви и мониторинг на постигнатите резултати. Ако няма данни, стартирането на подробни одити под формата на анкети, фокус групи и пилотни интервюта дава основание за допълнителна работа.



Развитие на компетентности

Изпълнението на ПРП, както във всеки друг тип организация, изисква знания и опит. Те трябва да са налични както за разработването и планирането на мерките, така и за тяхното изпълнение и мониторинг. Трябва да се полагат усилия за развитие на компетентности, позволяващи трансфера и обогатяването на знанията сред по-голям брой заинтересовани страни.

Инструменти за мониторинг

Създаването на механизми за проследяване на изпълнението е от съществено значение. Това може да са групи или мрежи за изпълнение, регулярни анкети или събиране на данни, както и индикатори, които са напълно интегрирани в администрирането и системите за мониторинг на управлението. Индикаторите за проследяване повишават валидността и устойчивостта на стратегиите за равнопоставеност на половете. В Швеция например количествените индикатори се използват за проследяване на целите за назначаване и кариерно израстване, а условията на труд се следят чрез анкети. Тези методи представляват важни инструменти за обща оценка на

работата по равенство между половете. И количествените, и качествените индикатори трябва да са SMART: specific (специфични), measurable (измерими), attainable (постижими), realistic (реалистични) и time-related (обвързани със срок).

Оценка

Средносрочната или дългосрочната оценка на стратегиите за равнопоставеност на половете не е възможна, ако липсват механизми за мониторинг или те не са достатъчни. Това е определящо за ефективността на бъдещи стратегии, защото оценките позволяват на потребителите да правят изводи от предишни инициативи. Оценките позволяват също проследяване и измерване на действителния напредък, който не винаги може да се припише на изпълнението на конкретни мерки. Тази реалност ограничава капацитета на организаторите на проекти да оценяват постигнатото и да го оповестяват. Оценките, например мониторингът, са особено важни, тъй като за променящите се институции перспективата за по-голямо равенство и интегрирането на идеята за равенство между половете в изследователския контекст са две основни цели, чието осъществяване изисква време.

3. Често срещани трудности и начини за преодоляване

Трудностите в хода на разработване, разгръщане, изпълнение, управление, мониторинг и оценка на ПРП са много и често срещани. Някои трудности се дължат на липса на въздействащи фактори. Други представляват по-широка форма на съпротива или институционални и/или административни бариери, които трябва да се преодоляват по различни начини. Важно е да се отбележи, че работата по равенството между половете обикновено отнема време: могат да минат години, преди да се видят конкретни резултати или да се реализират някакви постижения. По-долу са описани често срещани трудности при работата по равенство между половете и в плановете за постигане на равенство между половете в университети и изследователски институции. Дадени са и предложения за преодоляване на тези предизвикателства.

Съпротива

Съпротивата може да идва от отделни лица или от институцията и може да приема различни форми (експлицитни и имплицитни) и проявления.

Имплицитната индивидуална съпротива може да се изразява в недостатъчна инициативност от страна на индивида или отказ за участие или ангажиране в процес или ПРП.

Експлицитната индивидуална съпротива може да се изразява в явни действия или изказвания на индивида, насочени към ПРП или целящи активно неговото дискредитиране или прекратяване.

Институционалната съпротива представлява систематично, текущо и непрекъснато неангажиране с въпросите за равенство между половете и открит отказ за подкрепа на ПРП. Някои форми на действие в такива плановете, например предложени квоти или промяна на механизмите за кариерно израстване, са особено уязвими на тази съпротива. Съпротива се появява и когато ПРП се смята за неизпълним или твърде нормативен, или когато липсва достатъчно информация и обсъждане на плана.

Преодоляването на съпротивата може да се окаже голямо предизвикателство. Служителите на всички нива

трябва да осъзнаят стойността на работата по равенството между половете, а за това са нужни обучения или отделяне на време за работа по ПРП. За преодоляване на съпротивата и за реализиране на напредък във връзка с равенството между половете е важно да има недвусмислена и ясна ангажираност на висшето ръководство. Полезно е също ангажирането на заинтересованите страни в идентифицирането и назоваването на проблеми и причини за съпротива. По този начин се генерират предложения за решения, а отговорността се поема от повече от едно лице или група лица. Липсата на знания или разбиране също може да се прояви като съпротивление. В този случай предложенията, описани в раздела „Липса на разбиране за равенството между половете и/или ПРП“, са доста полезни. Важно е също да се отбележи, че някои служители няма да сътрудничат и да дадат подкрепата си при никакви обстоятелства, затова може да е по-полезно да се ангажират други отдадени и ангажирани служители и колеги, вместо да се правят опити за приобщаване на лицата, оказващи съпротива.

„Насърчаването на равни възможности е трудна работа. От дългогодишния ми опит в тази сфера знам, че често се посреща с подозрение, с отбранителна позиция и с преобладаваща досада. Полезно е да се „рамкира“ планът така, че да е по-достъпен за колегите и да е съобразен със собствените им планове. В този случай използвахме две рамки. Първата беше да се насърчава равенството с цел усъвършенстване на процесите, като не позволихме фактори, като полова, расова, етническа принадлежност или увреждания да влияят при вземането на решение за назначаване или повишаване. Втората беше да интегрираме плана в политика за „положителна работна среда“, от която всеки да черпи ползи.“

(Тереза Пуїс, „Developing a research strategy at a research intensive university“ in the Sage handbook of research management, Dingwall, R. and McDonnell, (eds.), 2015)

Търсите вдъхновение или повече информация?

Запознайте се с инструмента на EIGE за институционални трансформации, в който има раздел, посветен на „справяне със съпротивата“.

Lombardo E., and Mergaert L., ‘Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation’, NORA — *Nordic journal of feminist and gender research*, том 21, издание 4, 2013 г.

Липса на разбиране за равенството между половете и/или ПРП

В някои организации може да има пълна липса на разбиране на нуждата и ползите от равенството между половете. Това може да доведе до отказ от ангажиране

и участие на ключови фигури, омаловажаване на работата и определяне на равенството между половете като „проблем на жените“. За да се преодолее това, е важно ясно да се подчертае, че равенството между половете не е маргинален проблем на ограничена група хора, а въпрос, засягащ всички, работещи в организацията. Равенството между половете трябва да се възприема като важен фактор за развитието на успешни, отворени и модерни изследователски и образователни институции, в които цари уважение и се предоставят равни възможности на всички, които работят и учат в тях. Разработването на ПРП, който открито и напълно се подкрепя от висшето ръководство и ръководните длъжности, ще помогне за популяризиране на темата за равенство между половете. Важно е също и провеждането на основно (по възможност задължително) обучение по равенство между половете, присъствено или онлайн, за всички служители в организацията (вижте примери за инициативи за повишаване на осведомеността и развитие на компетентности в набора от инструменти за действия). По този начин ще се гарантира колективно, споделено разбиране за степента на важност на равенството между половете и свързаната с него работа. Когато е отделено време за подобно обучение в работния график на служителите, равенството между половете придобива важност в институцията и се очертава като организационен приоритет. И накрая, важно е да се разясни какво е и какво не е ПРП (по възможност с подходящи примери, споделени със служителите). По този начин се гарантира общо разбиране за анализа, съдържанието, действията и мониторинга, които са неразделна част от един цялостен и ефективен ПРП.

Убеждение, че стремежът към заслуги и/или постижения премахва необходимостта за работа по равенството между половете и/или ПРП

Възможно е някои лица в организацията да са твърдо убедени, че стремежът към отлични академични резултати или кариерно развитие единствено според заслугите премахва необходимостта от ПРП или работа в посока на равенство между половете. Това убеждение е довело до липсата на жени в много сфери на науката, както и на по-високите нива на академичните и изследователските структури. В действителност ангажиментът за високи постижения в изследователската сфера изисква разнообразен опит, компетентности и персонал, както и гаранция за привличане и задържане на персонал от най-високо равнище. Има два начина за справяне с това предизвикателство. Първо, като се организира и стимулира провеждането на обучение във връзка с несъзнателните предразсъдъци за всички служители в рамките на организацията. Второ, като се прави преглед на международни и европейски проучвания и доклади по темата, които може да са полезни, за да се убедят колегите и заинтересованите страни колко важно е



равенството между половете и ПРП. Подобни материали за справка са:

1. „*She figures*“ — основен източник на паневропейски, съпоставими статистически данни за равенството между половете в сферата на изследователската работа и иновациите;
2. GenPort — онлайн портал и хранилище за достъп до проучвания, политики и практически материали за равенството между половете, наука, технологии и иновации;
3. Gendered innovations — уебсайт, в който са представени практически методи за анализ във връзка със сексуалността и половете за учени и инженери и са представени случаи от практиката като илюстрация как анализът на сексуалността и половете може да доведе до иновации;
4. онлайн раздел, посветен на несъзнателните предразсъдъци на Кралското общество (Обединеното кралство и Общността на независимите държави), където ще намерите обобщени допълнителни материали и анимация.

Схващане, че работата по равенството между половете не е необходима, или цялостно отричане

В някои структури, държави или академични сфери съществува схващането, че няма нужда от прилагането на мерки за равенство между половете или ПРП. Среща се и отношение тип „работата е свършена“. Това може да се дължи на факта, че жените са добре представени в определени сфери, специалности, факултети или сектори, или в организацията съществува равенство между половете. Въпреки това в този случай е важно да се изясни, че разработването на ПРП и работата по темата за равенство между половете трябва да продължи и да се поддържа, а не да се приема за еднократен акт. Това е важно, за да се постигне устойчивост на резултатите и гъвкавост за адаптиране към промени в организацията, които са предизвикани от вътрешни и външни фактори. Важно е също да се наблегне на факта, че работата по равенството между половете носи ползи за всички служители, не само за жените. Отричането често се свързва със съпротивата.

Липса на автономия на изследователските организации и университетите

В някои държави или региони организациите нямат голяма свобода, за да реализират промени във връзка с равенството между половете. Тази липса на автономия се забелязва основно в процедурите и разпоредбите, отнасящи се до наемането, назначаването и кариерното развитие. Образователните и/или изследователските организации трябва да спазват законовите разпоредби,

но ако има вътрешен стимул и катализатор на промените, могат да се постигнат по-добри резултати. Подходите отдолу нагоре са генератор на промени. Трябва да се търсят активни хора в организацията, които да дават предложения за съобразени със закона решения и в същото време да насърчават по-справедливи практики за назначаване и кариерно развитие. Те биха помогнали също и за изпълнението на дейностите, както и за убеждаване на висшето ръководство и ръководните длъжности. Трябва да се търсят съмишленици и да се създават съюзи, които ще допринесат за подобряване на условията на труд и на жените, и на мъжете.

Липса на достатъчно и постоянно налични ресурси: човешки и финансови

Липсата на специални, подходящи и устойчиви човешки и финансови ресурси във връзка с работата по равенството между половете и за разработване, изпълнение и мониторинг на ПРП е една от най-често срещаните пречки. Липсата на финансиране може да доведе до хронична липса на ресурси за работа, което от своя страна да стимулира само прилагането на политики и действия, които не изискват средства. Това се случва, независимо че в повечето случаи са необходими инвестиции и заделяне на средства за насърчване на промяната, за подпомагане на инициативи и действия от ПРП. Трябва да се разрешава на служителите да използват определена част от работното си време за разработване и изпълнение на ПРП, както и за първоначален анализ, оценка и съставяне на план. Увеличаването на обема на работа на претоварените служители или прехвърлянето на отговорността към неопитни или млади служители, както и липсата на финансово подпомагане на дейностите от плана показват, че на институционално ниво темата за равенство между половете не се счита за особено важна. Отказът да се финансира обучение по равенството между половете или да се разреши на служителите да използват част от работното си време за дейности по темата също е израз на нежелание да се подпомогнат ресурсно усиленията. За да се преодолеят тези трудности, е важно да се подчертаят твърдо ползите от работата по равенство между половете, като задържане на персонал, по-сериозна изследователска работа, по-голямо разнообразие на експерти и постигане на ясна ангажираност на висшето ръководство (вижте също „Застъпничество: причини за промени по отношение на равенството между половете в образователните и изследователските институции“). Човешките и финансовите ресурси, необходими за разработване и осъществяване на ПРП, трябва да бъдат ясно определени, съгласувани и документирани още в началните етапи на разработването на плана. Това е важно, за да се определи точно и ясно „стойността“ на работата и за да се избегне претоварване на служителите, загуба на интерес от страна на ключови участници поради липса на резултати, липса

на напредък (в краткосрочен и дългосрочен план) и незадоволително постигане на целите. Заделянето на необходимите ресурси демонстрира ангажираността и подкрепата на организацията за ПРП и доколко темата за равенството между половете е важна за нея. Постоянният и хроничен недостиг на ресурси за тези дейности и за ПРП може да е индикатор за съпротива към темата на организационно ниво.

Липса на институционални или организационни правомощия

Персоналът, ангажиран с разработването и осъществяването на ПРП, може да не разполага с достатъчно правомощия за насърчаване и стимулиране на промяна в организацията. Това може да доведе до безсилие, ограничен напредък и блокаж по отношение на постигането на целите и заложените в плана показатели. Подобна пречка може да се отстрани само чрез ангажиране, участие и непрекъсната подкрепа от страна на висшето ръководство на организацията още от самото начало. Подкрепата трябва да е видима, осезаема и действителна за всички в организацията, както и за тези, които финансират работата в организацията, за да се създаде усещане за възприемане на равенството между половете като нещо изключително важно. Важно е също още в началните етапи на разработване на ПРП да се определи кои са лицата, които дават правомощия, придвижват и вземат решения, и навреме да се изградят необходимите връзки с тях (вижте също „Неангажиране на ключови съмишленици на ранен етап от процеса“).

Липса на подходящи данни и статистическа информация

Липсата на данни за човешките ресурси, разбити по пол, или затрудненият достъп до тях е предизвикателство, тъй като тази информация е необходима, за да се направи базисна или първоначална оценка на посоката, в която трябва да са насочени усилията и работата за равенство между половете в организацията. Събраните и обработените данни и статистическата информация помагат и за справяне със съпротивата чрез актуални факти и цифри. Политиките и законите за защита на данните в някои случаи (по-специално в организации, факултети или отдели с по-малоброен персонал) могат да ограничат наличието на разбити по пол данни за персонала. Могат да се използват актуализирани системи за събиране и управление на данни за извличане на разбити по пол данни от съществуващите досиета на служителите. Времето и разходите за събиране и анализиране на данни трябва да се предвидят в ПРП. Важно е резултатите да се съхраняват по начин, съответстващ на европейските и националните изисквания за защита на данните.

Неангажиране на потенциални ключови съмишленици и/или участници на ранен етап от процеса на ПРП

Важно е да се определи с кого трябва да се осъществи контакт и кой трябва да бъде включен в разработването и изпълнението на ПРП. Това гарантира текуща и бъдеща подкрепа за работата по равенството между половете в организацията. В много организации се оказва изключително полезно конструктивното ангажиране на служители от средно управленско ниво за преодоляване на евентуални бъдещи пречки, които биха затруднили напредъка и цялостното осъществяване на плана. Служителите на средно управленско ниво са източник на данни, статистическа информация и информация, разбита по пол, необходими за формулиране на основните показатели и проследяване на тенденциите и напредъка във връзка с равенството между половете. Затова е важно още на ранен етап от процеса тези участници да бъдат привлечени като важни съюзници и двигатели на работата по равенството между половете. Това може да изисква планиране и провеждане на обучения, работни срещи, семинари и мероприятия със служители, които не са пряко ангажирани с разработването и осъществяването на ПРП, но чиято подкрепа е важна за реализиране на напредък. Вижте примери за инициативи за повишаване на осведомеността и развитие на компетентности в набора от инструменти за действия. Прогнозирането и усилията за създаване на съюзи са важни за избягване на трудности на по-късен етап от изпълнението на плана. Интегрирането на ПРП като институционален или всеобхватен организационен план може да доведе до по-голяма подкрепа на ниво катедра или факултет, а оттам и до повишаване на устойчивостта на работата по равенството между половете.

Липса на традиции в проучванията на равенството между половете в организацията

Някои университети и изследователски институции нямат опит или традиции в преподаването или ангажирането с въпросите на равенството между половете. Затова може да се окаже по-трудно да се убедят служителите и ключовите участници във важността и ползите от работата и плановете в областта на равенството между половете. За преодоляване на тази трудност може да са нужни подкрепа и използване на мрежите за равенство между половете (на национално, регионално и институционално ниво) и заимстване на опит по темата за развитие на необходимите компетентности и знания в организацията. Прегледайте директорията на заинтересованите страни на Eurogender, за да откриете експерти и обучители във Вашата държава, или директорията с хора на GenPort, където можете да филтрирате по тип на групата от заинтересовани страни, която търсите (напр. мрежи за равенство между половете, практики или консултанти в сферата).



Гарантиране на устойчивост и гъвкавост на постигнатото по отношение на равенството между половете

Напредъкът и успехът на усилията за равенство между половете, както и осъществяването на ПРП са уязвими за промени, в рамките на които могат да бъдат отменени или спрени решения и постигнати резултати.

Това се случва често, когато ключови поддръжници или активисти на висши ръководни позиции сменят функциите/ролите си или напуснат. Промени в бюджета, съкращения, реструктуриране и апатия също са фактори, които намаляват или ограничават устойчивостта на ПРП. За да се преодолеят тези препятствия, особено важно е да се ангажират различни организационни структури както с темата за равенството между половете, така и с

работата по плана. Това означава, че трябва да се търсят подпомагане, подкрепа и ангажиране с плана от различни заинтересовани страни, а не само в определен факултет или катедра. Заделянето на многогодишен бюджет за дейности, свързани с равенството между половете, който не се осигурява само от един факултет или катедра, също допринася значително за постигането на устойчивост. Включването на редовно отчитане и мерки и/или инструменти за мониторинг и оценка в ПРП помага да се алармира, когато устойчивостта намалява, и да се предприемат предвидените действия, преди ситуацията да стане кризисна. Преди да се одобри и да се започне, всеки план трябва да бъде подложен на SWOT анализ (силни страни — слаби страни — възможности — заплахи) и на тест за стрес, за да се установи колко устойчив и гъвкав е, за да се гарантира, че е достатъчно стабилен и може да преодолее предизвикателствата на бъдещето.



МН-04-17-155-ВГ-Н

<http://eige.europa.eu>



Служба за публикации