

# OHJEET RAKENTEELLISISTA MUUTOKSISTA KORKEAKOULUISSA JA TUTKIMUSORGANISAATIOISSA VAIHE VAIHEELTA



Tämä julkaisu laadittiin Euroopan tasa-arvoinstituutin sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisohjelman yhteydessä. Julkaisuun voi tutustua verkossa EIGEn sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamista käsittelevässä foorumissa: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

Euroopan tasa-arvoinstituutti perusti sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamista käsittelevän foorumin tukeakseen EU:n toimielimiä ja valtionhallintoa, jotta ne sisällyttäisivät sukupuolten tasa-arvoa koskevat näkökohdat työhönsä. Foorumi tarjoaa sukupuolten tasa-arvon merkitystä selvitteleviä katsauksia monilla eri politiikan aloilla ja sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisen verkkotyökaluja.

Foorumi auttaa parantamaan yksilöllisiä ja institutionaalisia valmiuksia sisällyttää sukupuolten tasa-arvo eri sektoreille ja toimintapolitiikan, ohjelmien ja hankkeiden kehittämisen eri vaiheisiin. EU-politiikan alat vahvistuvat ja niiden yhteiskunnallinen merkitys ja valmiudet vastata haasteisiin kasvavat, kun toimintaperiaatteiden suunnittelussa, laatisemisessa, toteuttamisessa, seurannassa ja arvioinnissa osataan ottaa huomioon sukupuolten tasa-arvoa koskevat näkökohdat.

### **Euroopan tasa-arvoinstituutti**

Euroopan tasa-arvoinstituutti (EIGE) on EU:n sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävä tietokeskus. EIGE tarjoaa poliittisille päättäjille ja viranomaisille erityisasiantuntemusta sekä vertailukelpoista ja luotettavaa tietoa sukupuolten välisestä tasa-arvosta Euroopassa. EIGEn visiona on tasa-arvoinen Eurooppa.

#### **Lisätietoja:**

Euroopan tasa-arvoinstituutti (EIGE)  
Gedimino pr. 16  
LT-01103 Vilnius  
LIETUVA/LITHUANIA  
P. +370 52157444  
Sähköposti: [eige.sec@eige.europa.eu](mailto: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 -palvelu auttaa sinua löytämään  
vastaukset EU:hun liittyviin kysymyksiisi.**

**Yhteinen maksuton palvelunumero (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Saat pyytämäsi tiedot maksutta. Myös useimmat puhelut ovat maksuttomia, joskin jotkin operaattorit, puhelinkioskit tai hotellit voivat periä puheluista maksun.

Suuri määrä muuta tietoa Euroopan unionista on käytettävissä internetissä Europa-palvelimen kautta (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Euroopan unionin julkaisu-toimisto, 2017

Print ISBN 978-92-9493-649-3 doi:10.2839/834933 MH-04-17-155-FI-C  
PDF ISBN 978-92-9493-675-2 doi:10.2839/783156 MH-04-17-155-FI-N

© Euroopan unioni, 2017

Tekstin jäljentäminen on sallittua, kunhan lähde mainitaan.

# Ohjeet rakenteellisista muutoksista korkeakouluissa ja tutkimusorganisaatioissa vaihe vaiheelta





# Sisällysluettelo

<b>1. Vaiheet .....</b>	<b>4</b>
Vaihe 1. Aloittaminen.....	4
Vaihe 2. Organisaation nykytilan analysointi ja arviointi.....	6
Vaihe 3. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen .....	7
Vaihe 4. Tasa-arvosuunnitelman toteutus .....	10
Vaihe 5. Edistymisen seuraaminen ja tasa-arvosuunnitelman arviointi.....	12
Vaihe 6. Mitä tapahtuu tasa-arvosuunnitelman jälkeen? .....	15
<b>2. Perusvaatimukset ja onnistumisen osatekijät.....</b>	<b>15</b>
Muutoksen aikaansaajat ja ylimmän johdon tuki.....	15
Prosessitason tekijät.....	16
<b>3. Yhteiset esteet ja miten ne voitetaan .....</b>	<b>17</b>

# 1. Vaiheet

## Vaihe 1. Aloittaminen

### Kartoita taustat

Sen sijaan, että kopioisit onnistuneita toimia tai toisten toimintamalleja, on parempi pohtia, millaiset toimet toimisivat parhaiten omassa organisaatiossasi kaikki taustat huomioiden. Mitkä toimet voidaan sovittaa organisaation tavoitteisiin ja taustoihin pienin paikallisten olosuhteiden edellyttämien muutoksien? Monilla taustoihin liittyvillä seikoilla voi olla vaikutusta.

Yhdysvalloissa on tutkittu Yhdysvaltain kansallisen tiedesäätiön (National Science Foundation, NSF) myöntämän ADVANCE-muutospalkinnon saaneiden organisaatioiden kokemuksia ja ajatuksia. Yhdessä esimerkissä kiinnitetään huomiota taustan merkitykseen.

- 1. Sijainti:** Korkeakoulun sijainnilla on merkitystä siltä kannalta, millaiset toimet ovat tehokkaimpia ja olenaisimpia. Esimerkiksi tiedekunnan henkilöstön kaksoisuratarpeita koskevat toimenpiteet ovat yleensä erittäin tärkeitä maaseudulla sijaitseville oppilaitoksille, koska ympäröivässä yhteisössä on todennäköisesti kaupunkiin verrattuna tarjolla vähemmän työmahdollisuuksia puolisoille.
- 2. Talous:** Paikallinen tai alueellinen taloustilanne vaikuttaa usein organisaation mahdollisuuksiin palkata henkilöstöä, ja se voi vaikuttaa myös ADVANCE-hankkeiden toimiin. Esimerkiksi kun organisaatio, jossa uuden henkilöstön palkkaamista on rajoitettu, ryhtyykin palkkaamaan runsaasti uutta väkeä, tarjoutuu erityisen otollinen tilaisuus tarjota dekaaneille ja laitosten johtajille tukea ja opastusta henkilöstöhaussa ja rekrytoinnissa noudatettaviin yhdenvertaisiin käytäntöihin. Tällöin organisaatiolla saattaa olla erityisen vahva intressi ottaa käyttöön uusia ja tehokkaita strategioita. ADVANCE-hanke voi saada jalansijaa, kun se esitetään tuen lähteenä ja apuna organisaation työhönottotavoitteiden täyttämiseksi.
- 3. Organisaation ominaisuudet:** Seuraavaksi luetelluista esimerkeistä käy ilmi erilaisia organisaation ominaisuuksia, jotka voivat johtaa organisaation muutospyrkimyksiin.
  - a) Historia:** Organisaation menneisyys vaikuttaa siihen, mitä opetus- ja hallinto henkilöstö pitävät tärkeänä ja mahdollisena. Merkittävät tapahtumat tai ongelmat voivat herättää hallinnon ja opetushenkilökunnan kiinnostuksen ADVANCE-hankeeseen ja sen tavoitteisiin.
  - b) Koko:** Laitosten ja koko organisaation koko voi vaikuttaa yleisesti kysymyksiin, tarpeisiin ja vaihtoehtoihin. Esimerkiksi pienissä laitoksissa mentorointiin pystyvää kokeneempaa

opetushenkilökuntaa on vähän, mikä edellyttää innovatiivisia toimintamalleja mentorointisuunnitelmissa. Myös yksityisyyden suojaan liittyvät tarpeet voivat olla suurempia, ja uraansa aloittelevat naiset saattavat osallistua mieluummin mentorointiin muissa laitoksissa työskentelevien kollegojen kanssa suojatakseen yksityisyytensä.

- c) Johto:** Johtajien tavoitteet, painopisteet, intressit ja johtamistyyli ovat keskeisiä tekijöitä ADVANCE-hankkeiden onnistumisen kannalta. Johdossa tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa usein haasteita, mutta myös tarjota tilaisuuksia organisaation muutoshankkeille. Tällöin ADVANCE-vetäjien on päätettävä, mukautetaanko strategioita uuden johdon mukaisesti. Uudet päälliköt saattavat ottaa käsiteltäväksi uusia asioita. ADVANCE-hanketta voidaan myös käyttää välineenä johdossa olevan henkilön yksilöimien ongelmien ratkaisemiseksi.
- d) Rakenne ja hallinto:** Taustoihin vaikuttaa merkittäväällä tavalla myös se, onko kyseessä hajautettu vai keskitetty organisaatio ja onko hallintorakenne tasainen vai hierarkkinen. ADVANCE-vetäjien on pohdittava, mihin heidän toimipisteensä sijoitetaan, keneen kannattaa ottaa keskushallinnossa yhteyttä ja millaiset suhteet hallintoelimiin muodostetaan. Suunnittelua ohjaava tärkeä rakenteellinen tekijä on myös se, ovatko organisaation työntekijät järjestäytyneet.
- e) Käytännöt:** Joillakin organisaatioilla on ollut perinteisesti tapana tarjota perheitä suosivia ja muita käytäntöjä, joista muodostuu osallistava ympäristö. Toisilla taas ei ole. Organisaation jo soveltamat käytännöt vaikuttavat siis siihen, mitkä asiat asetetaan etusijalle ja millä lailla niihin puututaan muutosten aikaan saamiseksi.
- f) Kulttuuri:** Jokaisella korkeakoululla on omat erityispiirteensä, jotka määrittävät sen, millaista elämä kyseisessä organisaatiossa on, miten työt tehdään ja miten muutokset toteutetaan. Joitakin keskeisiä kulttuuriin liittyviä muuttujia ovat esimerkiksi se, onko ilmapiiri kilpailuhenkinen vai ovatko kaikki yhtä suurta perhettä, ja tavat, joilla hallinto- ja opetushenkilöstö ovat vuorovaikutuksessa, sekä päivittäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavat arvot.

Kaikki nämä erityispiirteet ovat oleellisia ratkaistaessa, mitä toimenpiteitä ADVANCE-hankkeen muutosvalikoimaan sisällytetään, mitä sieltä jätetään pois ja miten



kyseiset toimet kannattaa suunnitella, jotta ne otetaan mahdollisimman hyvin vastaan (!).

## Etsi tukea

Kun ymmärrät taustan ja organisaation dynamiikan, pystyt pohtimaan, mistä voit löytää tukea organisaation sisällä ja ulkopuolella.

- Kartoita toimijoita, joilla on asiantuntemusta sukupuolten tasa-arvon alalla. Sukupuolten tasa-arvoon liittyvän tiedon tarjoamisen lisäksi nämä toimijat voivat käynnistää toimia ja auttaa tunnistamaan muita toimijoita.
- Yksilöi (mahdolliset) yhteistyökumppanit: ota huomioon muun muassa ylin johto ja keskijohto, henkilöstöhallinto ja kollegasi. Yritä löytää asiasta kiinnostuneita henkilöitä, jotka haluavat edistää sukupuolten tasa-arvoa, jotta työympäristöstä saadaan parempi, tasapuolisempi ja osallistavampi. Tämä edesauttaa asioiden toteutumista ja lisää tulevalle suunnitelmalle annettavaa tukea.
- Etsi rahoitusmahdollisuuksia tasa-arvosuunnitelman laatimista ja toteuttamista tai yksittäisten toimien toteuttamista varten. Euroopan komissio rahoittaa EU:ssa Horisontti 2020 -ohjelmasta organisaatiomuutokseen tähtääviä hankkeita. Myös kansallisella tai alueellisella tasolla voi olla vastaavia aloitteita, jotka tarjoavat rahoitusta organisaatiomuutoksen edistämiseen. Organisaatioissa

voidaan jo antaa rahoitusta konferensseille, joissa edistetään sukupuolijakaumaltaan tasapuolista puhujalistaa, tai tutkimukselle, johon sisältyy tasa-arvoulottuvuus.

- Solmi suhteita ja selvitä, millaisia kumppanuuksia voidaan luoda alueellisissa ja kansallisissa verkostoissa, jotka edistävät sukupuolten tasa-arvoa tutkimuksessa. Tällaisia verkostoja on olemassa, ja ne ovat tärkeitä työsi kannalta.

## Selvitä, miten sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistaminen toimii

Selkeä yleiskuva sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisprosessista auttaa yleisesti ymmärtämään, mitä vaiheita tasa-arvosuunnitelman laatiminen, toteuttaminen ja noudattaminen pitävät sisällään. EIGEn määrittämää sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisprosessia voidaan sovittaa tutkimusorganisaatioiden ja korkeakoulujen tilanteisiin sopivaksi. Jokainen vaihe vastaa yhtä askelta tasa-arvosuunnitelman laadinnassa.

**Vaihe 1: Määrittele** – Miten organisaation nykyistä tilannetta voidaan analysoida ja arvioida.

**Vaihe 2: Suunnittele** – Miten tasa-arvosuunnitelma laaditaan.

**Vaihe 3: Toimi** – Miten tasa-arvosuunnitelma toteutetaan.

**Vaihe 4: Tarkista** – Miten edistymistä seurataan ja tasa-arvosuunnitelmaa arvioidaan.

(!) Keskeisiä taustatekijöitä koskeva teksti on otettu seuraavasta asiakirjasta: Austin, A. E. ja Laursen S. L., *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, 2015, s. 3–5 (saatavana osoitteessa [http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)).

## Vaihe 2. Organisaation nykytilan analysointi ja arviointi

Paras lähtökohta tehokkaiden toimien laatimiselle on kerätä perusteellista tietoa siitä, mitä organisaatio tekee juuri nyt edistääkseen tasa-arvoa. Organisaation nykytilanteen arvioinnin jälkeen tiedät, mitä toimenpiteitä tarvitaan. Tällaisen alkuanalyysin kattavuus riippuu käytettävissä olevista resursseista. Arvioi, minkä verran henkilöresursseja ja taloudellisia resursseja tähän on käytettävissä. Yksilöi sisäiset vahvuudet (esimerkiksi tasa-arvoasiantuntijat), mutta harkitse myös muita mahdollisia ulkopuolisia resursseja (esimerkiksi rahoitus ja paikalliset yhteistyökumppanit).

Vakiotoimintamalliin sisältyy seuraavaa.

### 1. Maan lainsäädännön ja toimintalinjojen tarkastelu

On hyödyllistä tuntea tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen liittyvä yleinen lainsäädäntö ja erilaiset toimintalinjat. Myös työmarkkinoita, tutkimusta ja/tai korkea-asteen koulutusta koskevia erityisiä lakeja ja toimintalinjoja on syytä tuntea.

Tutustumalla lainsäädäntöön ja toimintalinjoihin saat selville, mihin organisaatiosi sijoittuu. Se tarjoaa perustan toimiesi tueksi. Tällä tiedolla voi myös perustella laadittavan tasa-arvosuunnitelman toimenpiteitä.

Esimerkkejä:

- Kun maassasi asetetaan poliittisia tavoitteita, voit käyttää niitä perusteluna pyrkiessäsi vakuuttamaan kollegiasi ja johdon siitä, että organisaatiossa tarvitaan toimenpiteitä.
- Organisaatiosi voi ehkä liittyä aiempaan aloitteeseen, kuten Tiedettä työille -teemapäivään.

### 2. Sukupuolen mukaan jaoteltujen henkilöstöä ja opiskelijoita koskevien tietojen analysointi

Sukupuolen mukaan jaoteltuja tietoja tarvitaan sukupuolten välisten erojen havaitsemiseksi. Sukupuolen mukaan jaotellusta aineistosta saadaan erityisen tärkeää tietoa niiden alojen määrittämiseksi, joilla kaivataan kiipeimmin toimenpiteitä. Esimerkiksi jos analyysistä käy ilmi, että sukupuolijakauma on erityisen vääristynyt joillakin tieteenaloilla, erilaisilla toimilla voidaan pyrkiä houkuttelemaan aliedustettuna olevaa sukupuolta näille aloille.

Ensimmäiseksi on tarkistettava, mitä tietoja on jo saatavilla. Jos organisaatiossasi ei ole vielä tällaisia tietoja, niitä on pyrittävä keräämään. Kun tiedot on saatavilla, on niistä tehtävä tilastoanalyysi.

Analysoitaviin tietoihin voi kuulua (muiden muassa) seuraavaa:

- henkilöstömäärä sukupuolen mukaan jaoteltuna kaikilla tasoilla, eri tieteenaloilla, eri tehtävissä (myös hallinto- ja tukihenkilöstö) sekä erilaisissa työsuhteissa;
- uralla etenemiseen tarvittavien vuosien keskimääräinen määrä naisilla ja miehillä (palkkaluokan mukaan);
- palkkaerot sukupuolten ja työtehtävien välillä;
- naisten ja miesten määrä akateemisissa toimissa ja hallinnollisissa päättävissä toimissa (esim. johtokunnat, komiteat ja lautakunnat);
- erilaisiin työtehtäviin hakevien naisten ja miesten määrä;
- organisaatiosta aiempina vuosina lähteneiden naisten ja miesten määrä sekä organisaation palveluksessa vietettyjen vuosien määrä;
- vanhempainvapaata anoneen/ottaneen henkilöstön määrä sukupuolen mukaan jaoteltuna sekä tieto siitä, miten pitkistä ajasta on ollut kyse ja kuinka moni on palannut vanhempainvapaan jälkeen;
- naisten ja miesten poissaolopäivien määrä poissaolon syyn perusteella jaoteltuna;
- naisten ja miesten suorittamien koulutustuntien tai -pisteiden määrä;
- nais- ja miesopiskelijoiden määrä kaikilla tasoilla ja kaikilla tieteenaloilla.

### Kaipaatko inspiraatiota?

- She figures* on suurin yleiseurooppalainen sukupuolten tasa-arvoa tutkimuksen ja innovoinnin alalla käsittelevä vertailukelpoisten tilastotietojen lähde. Sen avulla voit verrata, miten asiat ovat omassa organisaatiossasi kotimaahasi ja EU:hun verrattuna. *She figures* -tilastot julkaistaan kolmen vuoden välein. *She figures handbook* -käsikirjassa, joka on tilastojen liitteenä, annetaan ohjeita *She figures 2015* -julkaisuun sisältyvien indikaattorien laskennasta.
- EU:n rahoittamassa rakenteellista muutosta koskevassa EGERA-hankkeessa (Effective gender equality in research and academia) on koottu ensimmäinen tasa-arvoraportti (*First gender equality report*). Raportissa pyritään selvittämään sukupuolten tasa-arvon ja tasa-arvoasioiden tilaa osallistuvissa organisaatioissa tutkimalla saatavilla olevia aineistoja ja tietoja sekä kumppaniorganisaatioiden käytäntöjä. Siinä käsitellään seuraavia aloja: i) henkilöstöhallinto ja uranhallinto sekä työhönotto ja ylennykset, ii) työn ja yksityiselämän välinen tasapaino ja työolot, iii) sukupuoleen perustuvat rikokset ja väkivalta sekä sukupuoleen perustuva kiusaaminen ja häirintä ja iv) tasa-arvo tutkimuksessa ja koulutusohjelmissa.
- EU:n rahoittamassa rakenteellista muutosta koskevassa INTEGER-hankkeessa (Institutional transformation for effecting gender equality in research) annetaan käytännön neuvoja siitä, miten oma organisaatio voidaan oppia tuntemaan tietoa keräämällä ja kyselytutkimuksia



toteuttamalla. Esimerkiksi miten toteutetaan menetelmiä, kyselytutkimuksia vierailukäyntejä ja täsmäryhmäkeskusteluja; miten kerätään tietoa (esim. eri yksikköihin voidaan ottaa yhteyttä ja niiltä voidaan tiedustella, onko sukupuolten mukaan jaoteltuja tietoja saatavilla) ja kuka voi olla mukana tässä tehtävässä (ota huomioon esimerkiksi henkilöstöyksikkö, laadunvarmistusyksikkö ja myös tutkimuksenarviointiyksikkö).

4. Universidade da Beira Interior -yliopisto on arvioinut johdonmukaisesti samoja indikaattoreita siitä lähtien, kun sen organisaation tilanteesta tehtiin alkuarvio (vuodesta 2011 nykyhetkeen asti). Tutustu noudatettuihin toimintamalleihin ja käytettyihin indikaattoreihin.

### Sukupuolten tasa-arvoa edistävien nykyisten toimenpiteiden määrittäminen

Toimenpiteet, joita toteutetaan naisten aseman edistämiseksi, sukupuolten tasa-arvoa koskevan tiedon lisäämiseksi sekä työn ja muun elämän tasapainon lisäämiseksi on eriteltävä ja kartoitettava. Näiden toimenpiteiden toteutusta ja tuloksia on arvioitava kriittisesti yhdessä asianosaisten kanssa. On selvitettävä, miten niiden vaikuttavuutta voidaan lisätä.

**Vakiotoimintamallin täydentämiseksi** voit harkita toteuttavasi seuraavaa:

1. Tietoanalyysi, joka pitää sisällään muita ulottuvuuksia, kuten iän, etnisen alkuperän, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen ja uskonnon. On tärkeää ymmärtää sukupuolten ja muiden ulottuvuuksien yhtymäkohtia, sillä syrjintä voi olla moniin syihin perustuvaa, ja niihin on puututtava. Tietosuoja-asiat on kuitenkin pidettävä mielessä tiettyjä risteämiä selvitettäessä, kun henkilöstömäärä on hyvin pieni, sillä tästä voi aiheutua tiedon yhdistämiseen ja salassapitoon liittyviä ongelmia (esimerkiksi jos henkilöstössä on vain yksi tummaihoisen, vammaisen tai musliminainen).
2. Kirjallisuuskatsaus sukupuolten tasa-arvosta tutkimuksessa, opetuksessa ja korkea-asteen koulutuksessa. Eurooppalaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden tutkimisen tarkoituksena on oppia muun muassa sukupuoleen liittyvistä stereotyyppioista tutkimuksessa ja opetuksessa, nykyisestä eriarvoisuudesta tutkimuksessa ja korkea-asteen koulutuksessa sekä tällaisiin ongelmiin puuttumiseksi toteutettavista toimenpiteistä. Tutustu muutamiin tässä mainittuihin keskeisiin resursseihin.
3. Henkilöstön keskuudessa tehty kyselytutkimus, jossa arvioidaan henkilöstön tietoa ja kokemusta sukupuolten tasa- ja eriarvoisuudesta organisaatiossa, tasa-arvoa edistävästä organisaation käytännöistä, seksistisistä asenteista ja käytöksestä yms.
4. Haastattelut tai ryhmäkeskustelut, jotka toteutetaan henkilöstön kaikkien tasojen edustajien kanssa ja/tai joilla katetaan eri tieteenaloja. Haastatteluissa voidaan käsitellä joitakin edellä mainituista näkökohdista, mutta

niillä voidaan myös testata henkilöstön näkemyksiä sukupuolten tasa-arvoa edistävien toimenpiteiden tarpeesta ja hyväksynnästä.

### Kuka voi tehdä tämän analyysin?

Jos organisaatiossasi on yksikkö, jolla on sukupuolten tasa-arvon tukemiseen liittyviä tehtäviä (esimerkiksi tasa-arvotoimisto tai -yksikkö), siinä työskentelevät henkilöstön jäsenet voisivat ottaa organisaatiosi nykyisen tasa-arvotilanteen alkuarviointiin tehtäväkseen. Mukaan voivat tulla myös henkilöstön (valitut) edustajat. Muista ottaa mukaan myös organisaatiossa toimivat tasa-arvoasiantuntijat. He voivat esittää arvokkaita kommentteja ja/tai osallistua arviointiin.

Jos tällaista yksikköä ei ole tai se ei pysty ottamaan tehtävää hoitaakseen, kannattaa harkita pienen työryhmän perustamista perustason arviointia varten. Työryhmä voidaan muodostaa tasa-arvoyksikön työntekijöistä, opetus- ja/tai tutkimushenkilöstöstä sekä henkilöstöhallinnon työntekijöistä.

Molemmassa edellä mainituissa tapauksissa on tärkeää, että perustason arvioinnin tekemiseen saadaan ylimmältä johdolta selvä toimeksianto. Tämä takaa sen, että arviointiin voidaan käyttää aikaa, ovet ovat avoinna ja yhteistyö helppoa.

Jokaisen työryhmän jäsenen tehtävistä on sovittava, ja tehtävien on oltava selkeät jo alusta lähtien. Riittävät henkilöresurssit ja taloudelliset resurssit ovat avainasemassa, jotta sukupuolten tasa-arvon nykytila organisaatiossasi saadaan analysoitua ja arvioitua onnistuneesti. Lisäksi ylimmältä johdolta saatu selvä toimeksianto perustason arvioinnin toteuttamiseen auttaa avaamaan ovia ja luomaan yhteistyösuhteita.

Tässä vaiheessa kannattaa jo olla jotain ideoita siitä, ketkä henkilöstön jäsenet voisivat olla mukana tasa-arvosuunnitelmassa.

## Vaihe 3. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen

Tasa-arvon nykytilaa koskevan alkuarvion tekemisen jälkeen voidaan organisaatiossasi aloittaa tasa-arvosuunnitelman laatiminen. Alkuarvioinnissa tehdyt havainnot auttavat yksilöimään tasa-arvosuunnitelmassa käsiteltävät toimenpiteet. Kaikkiin aloihin ei voida kuitenkaan puuttua samanaikaisesti, ja osa aloista voi edellyttää kiireellisempiä toimia kuin toiset. Aseta organisaatillesi painopisteet alkuarvioinnin sekä käytettävissä olevien resurssien perusteella. Harkitse myös alkuarvioinnin tehneen työryhmän jäsenten kokoamista yhteen tasa-arvosuunnitelman laatimista varten. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää ottaa ylempää johtoa ja päälliköitä mukaan määrittelemään suunnitelman

toimenpiteitä. Heidän osallistumisensa avulla ehdotettujen toimenpiteiden toteutus käy sujuvammin ja tehokkaammin.

Tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa on pidettävä mielessä, että suunnitelman on oltava **kokonaisvaltainen ja yhdenmukainen**. Tämä tarkoittaa sitä, että määritetyt toimenpidealat vaikuttavat toisiinsa. Suunnitelmalla puututaan monenlaisiin asioihin, joilla on merkitystä koko yhteisölle ja organisaation rakenteelle. Tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon muutamia peruseikkoja:

1. tavoitteet
2. toimenpiteet
3. indikaattorit
4. päämäärät
5. määräajat
6. tehtäväjako.

Jäljempänä selitetään, miten nämä voidaan ottaa huomioon tasa-arvosuunnitelmaa laadittaessa.

## 1. Edistetään kaikkien tasojen toimijoiden osallistumista tasa-arvosuunnitelman toimenpiteiden ja toimien määrittelyyn

Voit suunnitella dynaamisia työpajoja, jotka pidetään joko yhteisesti tai erikseen esimerkiksi ylemmän johdon ja johtajien, henkilöstöhallinnon ja viestinnän henkilöstön, opetus- ja/tai tutkimushenkilöstön ja opiskelijoiden kanssa. Voit käyttää osallistuvia tai pelillistämiseen perustuvia tekniikoita.

Pyri ymmärtämään sukupuolten tasa-arvon merkitys näille ryhmille. Jotkin ilmaukset saattavat tuntua epämiellyttäviltä tai herättää vastalauseita. Esimerkiksi "naispuolisten tutkijoiden houkuttelevuus" voidaan valita jollakin tieteenalalla painopisteeksi. Tällainen ilmaus voi kuitenkin asettaa haasteita tai aiheuttaa vastalauseita. Toimenpiteessä käytetty ilmausta on usein mahdollista muuttaa niin, että toimenpiteellä voidaan puuttua organisaation painopisteisiin ketään loukkaamatta. Esimerkiksi ilmaus "kykyjen houkuttelevuus" saattaa saada laajemman hyväksynnän organisaatiossa. Myös tiettyjen käsitteiden kielellinen merkitys voi vaikuttaa asiaan. Joissakin ilmauksissa voi olla kielteinen kaiku. Esimerkiksi ilmausta "sukupuolten tasapuolinen edustus" käytetään joissakin maissa lisäämään yhteistyötä ja kiinnostusta.

Osallistavalla toimintamallilla voidaan määritellä tarkoituksenmukaiset toimenpiteet mukana oleville toimijoille organisaatiokulttuuria kunnioittaen. Tämä lisää toimijoiden halua toteuttaa tasa-arvosuunnitelmassa esitetyt toimenpiteet.

## 2. Inspiroidu muiden organisaatioiden toteuttamista toimenpiteistä, mutta ota aina oman organisaatiosi taustat huomioon.

Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen. Muissa organisaatioissa toteutetuista toimenpiteistä ja toimista on olemassa hyviä ja onnistuneita esimerkkejä. Toimenpiteiden suora toistaminen voi kuitenkin olla omassa organisaatiossasi tehotonta. On tärkeää arvioida, missä asiayhteydessä toimenpiteet on toteutettu. Varmista, että toimenpiteitä mukautetaan organisaatiosi erityiskontekstin mukaisesti. Hae ideoita tasa-arvosuunnitelmaan sisällytettävistä aloista tutkimalla rakenteellisen muutoksen toimintavalkoimaa. Lisäesimerkkejä annetaan myös tässä.

## 3. Määrittele suunnitelmasi SMART-tavoitteet ja toimenpiteet

Tasa-arvosuunnitelman tavoitteissa ja toimenpiteissä onnistutaan todennäköisemmin, jos ne ovat SMART-mallin mukaisia eli

- a) täsmällisiä (specific) – Tavoitteiden ja toimenpiteiden pitäisi vastata peruskysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, milloin ja missä.
- b) mitattavissa (measurable) – Määrittele kvantitatiiviset ja/tai kvalitatiiviset indikaattorit ja niitä koskevat tavoitteet.
- c) saavutettavissa (attainable) – Varmista, etteivät tavoitteet ja toimenpiteet ole tavoittamattomissa, vaan että niiden saavuttaminen on mahdollista (vaikka lisäponnisteluja tarvittaisiin).
- d) realistisia (realistic) – Varmista, että tavoitteet ja toimenpiteet ovat merkityksellisiä organisaation kannalta ja toteutettavissa tietyssä aikataulussa käytettävissä olevin resurssein.
- e) aikasidonnaisia (time-related) – Määritä, mihin mennessä tavoitteet ja toimenpiteet saadaan toteutettua.

Muista, että EU:ssa korostetaan, että sukupuolten tasapuoliselle edustukselle päätöksenteossa ja tutkimuksessa on tärkeää asettaa tavoitteet. Euroopan unionin neuvosto kehotti jäsenvaltioita ja toimielimiä pyrkimään ohjeellisten päämäärien asettamiseen, jotta molemmat sukupuolet olisivat entistä tasapuolisemmin edustettuina professorien joukossa. Neuvosto kannusti viranomaisia asettamaan ohjeellisia päämääriä, esimerkiksi määrällisiä tavoitteita, jotta sukupuolten edustus päätöksentekokelemissä olisi tasapuolisempaa, mukaan lukien tieteelliset ja hallinnolliset johtoryhmät, rekrytoinnista ja ylennyksistä vastaavat lautakunnat ja arviointipaneelit. Lisää tietoa näistä päämääristä on [neuvoston päätelmistä sukupuolten tasa-arvosta eurooppalaisella tutkimusalueella](#) (hyväksytty vuonna 2015).

#### 4. Määritä olemassa olevat resurssit ja käytä niitä toimenpiteiden suunnittelussa

Tasa-arvotyöhön käytettävissä olevat taloudelliset resurssit ja henkilöresurssit ovat yleensä hyvin niukat. Työskentely tällaisin edellytyksin voi olla hyvin haastavaa. Määritä olemassa olevat resurssit, joita voidaan käyttää suunnittelemisessa toimenpiteissä. Toisinaan pienet muutokset meneillään olevissa toimenpiteissä tai palveluissa auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet ilman lisäkustannuksia tai suuria ponnisteluja. Olemassa olevien resurssien käyttämisessä on myös sellainen etu, että sillä edistetään sukupuolisensitiivisten ja/tai sukupuolikohtaisten menettelyjen tai toimien vakiinnuttamista organisaatioissa.

Tarkastele seuraavia esimerkkejä:

- a) Organisaatiot tarjoavat yleensä työpaikkakoulutusta. Samassa ohjelmassa voitaisiin tarjota pakollinen tasa-arvokoulutus jokaisen (akateemisen) vuoden alussa uuden henkilöstön valmiuksien lisäämiseksi sekä muiden henkilöstön jäsenten tiedon ja/tai osaamisen kierrättämiseksi.
- b) Uusien strategia-asiakirjojen laatiminen (tai aiempien uudistaminen) organisaatioissa tarjoaa mainion tilaisuuden sisällyttää niihin sukupuolisensitiivisiä tai sukupuolikohtaisia toimenpiteitä.
- c) Suunniteltaessa organisaation järjestämiä konferensseja on ohjeisiin lisättävä vaatimus naisten ja miesten tasapuolisesta edustuksesta puhujalistassa.

#### Kaipaatko inspiraatiota?

EU:n rahoittamassa STAGES-hankkeessa (Structural transformation to achieve gender equality in science) jaettiin kokemuksia tasa-arvoasioiden sisällyttämisestä ja vakiinnuttamisesta organisaation strategia-asiakirjoihin, ohjeisiin ja menettelyihin. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* -julkaisussa (s. 42–45) esitetään muutamia olennaisia seikkoja.

Toimintavalikossa on lisää esimerkkejä tiedon ja valmiuksien lisäämiseen tähtäävästä toiminnasta.

1. Määritä tasa-arvosuunnitelman aikataulu sekä sen toteutuksen realistinen määräaika. Määritä tasa-arvosuunnitelman kokonaiskesto (esim. kolme vuotta). Määritä kunkin toimenpiteen toteuttamisen määräaika ehdotettujen toimenpiteiden ja niihin käytettävissä olevien resurssien perusteella. Määritä seurantajaksot edistymisestä raportointia varten.
2. Sovi kunkin toimenpiteen kohdalla henkilöstön selkeät vastuut. On sovittava työryhmästä, joka on mukana tasa-arvosuunnitelman toteutuksessa. Kun tässä tehtävissä mukana olevat henkilöstön jäsenet on valittu, on määritettävä selkeä vastuunjako. Tasa-arvosuunnitelmaan

on kirjattava selkeästi, kuka vastaa mistäkin ja milloin. Tässä annetaan suosituksia siitä, ketkä pitäisi osallistaa tasa-arvosuunnitelmaa koskevaan työhön ja mikä voisi olla kunkin toimijan rooli.

3. Luo kumppanuuksia. Tasa-arvosuunnitelmaan voi sisältyä innovatiivisia ja tehokkaita toimenpiteitä, mutta ne eivät toimi, ellei suunnitelma saa tukea sidosryhmiltä kaikilla tasoilla. Sidoryhmät on ehdottomasti saatava mukaan jo suunnitelman laatimisvaiheessa. Suunnitelma on nähtävä muuna kuin pelkkänä paperina. Käytä aikaa sen selittämiseen, mitä hyötyä sukupuolten tasa-arvosta on tutkimusorganisaatioissa. Sovita puheesi kullekin kuulijakunnalle sopivaksi. Selitä myös, mitä tasa-arvosuunnitelma sisältää eri kohdesidosryhmille ylhäältä alas, alhaalta ulos ja ulkopuolelta sisälle. Kannattaa huomata, että toimia on jatkettava koko suunnitelman toteutuksen ajan.

#### Kaipaatko inspiraatiota?

1. Tarkista esimerkkejä ”muistiinpanoista”, joita voit käyttää tasa-arvoasioiden puolesta puhuessasi.

EU:n rahoittamassa STAGES-hankkeessa jaettiin kokemuksia johtajien sitoutumisesta. *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* -julkaisussa (s. 35–39) esitetään muutamia olennaisia ajatuksia.

- a) Mukauta tasa-arvosuunnitelma organisaation uusiin strategioihin ja keskeisiin käytäntöihin.
- b) Ota yksittäisiä johdon jäseniä suoraan mukaan suunnitelmaan aktiivisina toimijoina, ei pelkästään organisaatiota edustavana vastapuolena.
- c) Ota mukaan ulkopuolisia organisaatioita ja asiantuntijoita suunnitelman näkyvyyden lisäämiseksi sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Tämä vahvistaa johdon sitoutumista.

Tässä esitetään visuaalinen kuvaus Ranskassa toimivan CNRS-tutkimuskeskuksen (Centre National de la Recherche Scientifique) tasa-arvoa koskevan muutossuunnitelman kulusta.

2. Ajattele kestävyyttä. Tasa-arvoa lisäävän rakenteellisen muutoksen edistämiseksi käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset, eikä suunnitelman toteutukseen ole rajattomasti aikaa. Toteutettavilla muutoksilla odotetaan olevan pitkän aikavälin vaikutuksia. Sukupuolten tasa-arvoa edistävien toimien kestävyys varmistamiseksi on tärkeää sisällyttää käytännöt organisaation normaaliin päivittäisen toimintaan ja menettelyihin. Tämä voidaan tehdä muuttamalla organisaation nykyisiä rutiineja ja menettelyitä tai täydentämällä niitä rakenteellisesti uusilla.



### Muista:

1. Suunnitelman laatimisvaihe voi olla haastavin ja viedä eniten aikaa. Koko organisaation kannalta tarkoituksenmukaisen tasa-arvosuunnitelman laatiminen edellyttää ponnisteluja ja vie aikaa. Jossain vaiheessa on kuitenkin aika siirtävä eteenpäin.
2. Tasa-arvosuunnitelma ei ole staattinen, vaan se kehittyy jatkuvasti. Organisaatio, ihmiset ja painopisteet saattavat muuttua yhtäkkiä perin pohjin. Ole joustava. Neuvottelu sukupuolten tasa-arvon merkityksestä suhteessa erilaisiin toimiin ja mukana oleviin sidosryhmiin on jatkuva prosessi.
3. Pyri jatkuvasti kohti sellaista organisaatiokulttuuria, joka hyväksyy erilaiset sukupuoli-identiteetit. Vältä heteronormatiivista ajatusmallia tai sitä, että sukupuoli ymmärretään pelkkänä kahtiajakona naisiin ja miehiin.
4. Sidoryhmien mukaan saaminen on loputon tehtävä: aluksi ylin johto ja johtajat on saatava vakuuttuneiksi siitä, että organisaatioissa tarvitaan tasa-arvosuunnitelmaa, eikä tämä todellakaan pääty tähän. Jatka toimijoiden mukaan houkuttelemista kumppanuuksien vahvistamiseksi.

*"Jos käytettävissä olevasta ajasta liian suuri siivu menee suunnitteluun, aiheutetaan todennäköisesti haittaa. Huolellisenkin suunnittelun jälkeen moni asia voi muuttua nopeasti (ja jatkaa muuttumista), joten perusarvioinnin jälkeen on paras käydä toimeen, ettei kallisarvoista aikaa valu hukkaan." (Marina Caccace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), EU:n rahoittaman STAGES-hankkeen arvioija).*

## Vaihe 4. Tasa-arvosuunnitelman toteutus

Tasa-arvosuunnitelman laatimisen jälkeen suunnitelma on valmis toteutettavaksi. Tasa-arvosuunnitelman toimenpiteet on saatava käynnistymään asetetussa määräajassa. Yritä iskostaa ja juurruttaa mahdollisimman monta toimenpidettä/toimea niiden kestävyysvarmistamiseksi.

Järjestä säännöllisiä tapaamisia tasa-arvosuunnitelman toteutuksesta vastaavan työryhmän kanssa. Nämä tapaamiset ovat tärkeitä, jotta laatiminen ja suunnittelu ovat osallistavia ja jotta edistymisestä, keskeisistä aikaansaannoksista ja seikoista, joissa olisi vielä parannettavaa, voidaan keskustella. Näin voidaan tunnistaa mahdollisia ongelmia ja toimia niiden suhteen ennakoivasti.

Suunnittele tapaamisia ylemmän johdon ja johtajien, henkilöstöhallinnon työntekijöiden tai muiden olennaisiksi katsojien kollegojen kanssa. Seuraavista voi olla apua:

1. Yritetään saada kaikki asettumaan tasa-arvosuunnitelman taakse.
2. Motivoidaan mukana olevaa henkilöstöä.

3. Vahvistetaan suunnitelman potentiaalia.
4. Maksimoidaan suunnitelmaan sisältyvien toimien vaikutus.

Voit harkita alustavan perehdytyskoulutuksen järjestämistä suunnitelman toteutuksesta vastaavalle työryhmälle ja muille suoraan mukana oleville kohdeyleisöille (esim. johtajat, henkilöstöhallinnon henkilöstö). Jatkuvalla tiedon ja valmiuksien lisäämisellä maksimoidaan onnistumisen ja vakiintumisen mahdollisuus. Voit tarjota tasa-arvosuunnitelman toteutuksen aikana esimerkiksi henkilökohtaista valmennusta, järjestää ylimääräisiä tilaisuuksia tiedon lisäämiseksi, vetää kampanjoita valituista aiheista tai suunnitella työpajoja erityisosaamisen vahvistamiseksi.

Jatka sidoryhmien osallistamista jatkuvasti. Kerro, mitä hyötyä sukupuolten tasa-arvosta on tutkimusorganisaatioissa. Sovita puheesi aina kullekin kuulijakunnalle sopivaksi. Muista pitää yhteyttä aiemmin sitouttamiisi sidosryhmiin. Tämän avulla saat myös tietoa toteutetuista toimenpiteistä sekä siitä, miten toteutettavia toimenpiteitä voitaisiin parantaa.

### Muista:

Vaikka liikkeellelähtö voi olla vaatimatonta, toiminnan laajuus ja kirjo voivat laajeta vähitellen ajan kuluessa. Samalla myös kumppaniipiiri ja osallistuvat sidosryhmät voivat kasvaa.

### Lisää tasa-arvosuunnitelman näkyvyyttä

Tiedota organisaatiolle tasa-arvosuunnitelman olemassaolosta. Tiedota suunnitelmasta, pääasiallisista toiminta-aloista ja aikatauluista erilaisia kanavia pitkin. On ensiarvoisen tärkeää, että tasa-arvosuunnitelma on koko työyhteisön saatavilla ja helposti löydettävissä organisaation verkkosivuilta. Lisäksi voi olla hyödyllistä järjestää avoimia tilaisuuksia, joissa tasa-arvosuunnitelmaa esitellään työyhteisölle. Ylemmän johdon ja johtajien osallistuminen tähän alkuvaiheen perehdytykseen voi tukea suunnitelmaan sisältyvien toimenpiteiden toteutusta. Tiedotustoiminta on ratkaisevaa, jotta tasa-arvosuunnitelmalle annetaan jatkuvaa näkyvyyttä.

1. Kehitä eri kohderyhmille räätälöityjä keskeisiä viestejä.
2. Markkinoi toimintaa etukäteen asianmukaisia kanavia käyttäen, jotta osallistumisaste olisi korkea.
3. Innosta koko työyhteisöä toteuttamaan toimia ehdottamalla, miten muut voivat osallistua.
4. Markkinoi ulkopuolisia tapahtumia (esim. konferensseja) tai välitä organisaation ulkopuolelta kiinnostavaa tietoa sukupuolten tasa-arvon sisällyttämisestä tutkimusorganisaatioiden ja korkeakoulujen toimintaan.
5. Raportoi sukupuolten tasa-arvossa edistymisestä organisaatiolle säännöllisin väliajoin (suunnitelmassa asetettujen seurantajaksojen mukaan). Seurannan avulla saadaan paljonpuhuvaa tietoa organisaation edistymisestä. Jaa näihin havaintoihin perustuvat keskeiset viestit

organisaation työyhteisölle ja aseta raportit ja/tai tiedot kokonaisuudessaan saataville verkossa.

### Kaipaako inspiraatiota suunnitelmaa ja sen tuloksia koskevien keskeisten viestien laatimiseen ja jakamiseen?

EU:n rahoittamassa rakenteellista muutosta koskevassa INTEGER-hankkeessa on jaettu muutamia ajatuksia ja esimerkkejä keskeisten viestien laatimisesta ja levittämisestä rakenteellista muutosta toteutettaessa. Löydät ne täältä: <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" -yliopisto (UAIC Iași, Romania) oli kumppanina EU:n rahoittamassa rakenteellista muutosta koskevassa STAGES-hankkeessa. Viestinnän asiantuntijoista muodostettiin työryhmä (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>), jonka tehtävänä oli lisätä naistutkijoiden tieteellisten ansioiden näkyvyyttä sekä julkaista ja levittää tietoa UAIC Iașissa toteutetuista tasa-arvotoimista. Voit tutustua keskeisiin ulkoisen viestinnän kampanjoihin ja UAIC:n tiedotustuotteiden kymmenen kärkeen osoitteessa <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>

Erialaisten EU:n rahoittamien rakenteellista muutosta koskevien hankkeiden yhteydessä on perustettu verkkosivustoja ja Facebook-tilejä. Myös muita sosiaalisen median kanavia on hyödynnetty aktiivisesti (esim. Twitter ja LinkedIn, joissa voidaan luoda ryhmiä). EU:n rahoittamista Garcia-hankkeessa hyödynnetyistä sosiaalisen median kanavista on tietoa osoitteessa <http://garciaproject.eu/>

Harkitse, suostuisiko organisaatiosi viestintäosasto tähän tehtävään. Sillä voisi itse asiassa olla merkittävä rooli sukupuolten tasa-arvoa lisäävässä rakenteellisessa muutoksessa. Se voi

1. varmistaa sukupuolineutraalin kielenkäytön sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä;
2. varmistaa, ettei stereotyyppioihin ja seksismiin viittaavia kuvia käytetä sisäisessä eikä ulkoisessa viestinnässä;
3. hyödyntää käytettävissä olevia viestintäkanavia tasa-arvosuunnitelman yhteydessä toteutettujen toimien edistämiseksi;
4. tiedottaa tasa-arvon edistymisestä organisaatiossa säännöllisesti.

### Kaipaako inspiraatiota?

Tutustu sukupuolineutraalia kielenkäyttöä koskeviin Unescon ohjeisiin: <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

EU:n rahoittamassa STAGES-hankkeessa on jaettu kokemuksia viestinnästä ja näkyvyydestä. *Guidelines for structural*

*transformation to achieve gender equality in science* -julkaisussa (s. 51–54) esitetään muutamia olennaisia ajatuksia.

1. Tee alustava kartoitus viestinnän resursseista (esim. verkkosivut, sosiaalinen media, uutiskirje, verkostot ja yhdistykset, valtakunnallinen ja paikallinen media, kumppanien viestintäkanavat tai sisäiset tapahtumat ja yleisötapahtumat).
2. Määrittele viestintäsuunnitelma kattavasti ja ota käyttöön internetpohjaisia viestintätyökaluja. Hyödynnä kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta tiettyjen kohdeyleisöjen tavoittamiseksi.
3. Laadi houkuttelevia viestejä.
4. Harkitse erityisen viestintätyöryhmän perustamista (esimerkiksi naisia ja tiedettä koskeva viestintätyöryhmä).
5. Laadi organisaation tasa-arvosuunnitelmaa koskeva markkinointikampanja sisäiselle, paikalliselle ja valtakunnalliselle tasolle sukupuolten tasa-arvoa koskevan keskustelun herättelemiseksi.
6. Lisää naisten aikaansaannosten näkyvyyttä.

Tutustu Euroopan komission "Tiede on tyttöjen juttu!" -kampanjan verkkosivuihin (<http://science-girl-thing.eu/fi>) sekä EU:n rahoittamaan Hypatia-hankkeeseen (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) ja sen hyvin aktiivisiin Facebook®-sivuihin (<https://www.facebook.com/expecteverything/>).

### Tiedosta suunnitelman mahdollinen mukauttamisen tarve

Tasa-arvosuunnitelma ei ole staattinen eikä muuttumaton. Monet olosuhteet voivat edellyttää suunnitelman muuttamista, kuten organisaation rakenteessa tapahtuvat muutokset (esim. uusien henkilöiden nimittäminen ylempään johtoon) tai tutkimusorganisaatioihin ja/tai korkeakouluihin sovellettavan uuden lainsäädännön tai uusien käytänteiden voimaantulo. Lisäksi myös organisaation painopisteet voivat muuttua suunnitelman toteutuksen aikana. Seuraa tällaisia tapahtumia tiiviisti ja keskustele työryhmäsi kanssa siitä, onko tasa-arvosuunnitelmaa syytä muuttaa ja, jos on, miten.

Vaikka kunnollisen suunnitelman laatimiseen olisi panostettu paljon, organisaatiossa voi nousta esille uusia kiireellisiä kysymyksiä suunnitelman toteutuksen aikana. Yritä selvittää syyt, joiden vuoksi joitakin toimenpiteitä ei toteuteta ja tee tarvittaessa muutoksia. Pysy ajan tasalla muissa organisaatioissa käytetyistä innovatiivisista toimista.

### Kaipaako inspiraatiota?

Tutki Gender-Net-verkostossa kartoitettuja yleisimpiä ja innovatiivisia käytäntöjä valituissa organisaatioissa.



Valmistaudu kohtaamaan esteitä ja vastustusta tiettyjä toimenpiteitä toteutettaessa ja varaudu niihin.

Muista seurata tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvien toimenpiteiden toteutusta. Säännöllisestä seurannasta voi oppia paljon. Kuuntele yksittäisiä toimia järjestävien tai niihin osallistuvien tahojen antamaa palautetta (esimerkiksi loppukyselyt). Tästä voi saada olennaisia vihjeitä siitä, miten suunnitelmaan sisältyvien toimien käytännön toteutukseen ja sisältöön liittyviä ongelmia voidaan parantaa.

## Vaihe 5. Edistymisen seuraaminen ja tasa-arvosuunnitelman arviointi

### Seuranta ja arviointi osana muutosprosessia

Tasa-arvosuunnitelmalla on tarkoitus puuttua kerralla moneen ongelmaan käyttämällä monipuolista toimenpiteiden joukkoa. Tämän vuoksi seurannassa ja arvioinnissa käytettävät välineet on laadittava jo varhain. Tällaisten välineiden avulla muut voivat arvioida suunnitelman tavoitteissa edistymistä indikaattorien perusteella. Seuranta- ja arviointivälineet puuttuvat kuitenkin usein, mikä vaarantaa suunnitelluissa toimissa piilevän muutospotentiaalín. Jos tavoitteisiin ei ole liitetty asiaankuuluvia edistymistä, onnistumista ja laajuutta mittaavia indikaattoreita, on vaikea arvioida, onko organisaatio todella muuttunut. Tämä voi myös vähentää sidosryhmien sitoutumista tavoitteisiin.

Seuranta- ja arviointivälineet onkin nähtävä etupäässä työkaluina, joilla tuetaan tehokkaita toimia ja synnytetään vastuullisuutta. Toiseksi niillä myös lisätään tietoa meneillään olevista muutoksista tarjoamalla indikaattorit, joiden perusteella toimia voidaan arvioida ja resursseja jakaa.

### Perustason arvio (ennakkoarviointi)

Arviointi suoritetaan usein vasta jälkikäteen. Tasa-arvosuunnitelmat kuitenkin paranevat, jos ne perustuvat kattavaan arvioon sukupuolten tasa-arvon tilasta tietynä ajankohtana. Tämä arvio voidaan tehdä eri muodoissa. Tilanne voidaan tarkastaa ulkopuolisen puolueettoman asiantuntijan tuella. Organisaation sisäistä tietämystä tasa-arvoasioista ja itse organisaatiosta voidaan lisätä. Sukupuolten eriarvoisuutta, sukupuolittuneita käytäntöjä ja sukupuolten epätaisaista edustusta eri tasoilla voidaan tutkia erilaisin työkaluin, kuten pilottitutkimuksilla, kyselyillä, täsmäryhmähaastatteluilta ja muilla haastatteluilta sekä etnografisen havainnoinnin avulla. Tarkastele kohtaa "Analysoidaan ja arvioidaan organisaation nykytilannetta". Tasa-arvosuunnitelma, joka toteutetaan riittävien resurssien ja asiantuntemuksen turvin, kuten Euroopan komission tukemat suunnitelmat, perustuvat usein kattaviin tilannekartoituksiin. Toimien suunnittelun lähtökohtana ovat näin ollen todellisen tilanteen ja

prosessien tuntemus. Ne myös soveltuvat paremmin organisaation tarpeisiin.

Ennakkoarvioinnissa kiinnitetään huomiota sukupuoleen liittyviin näkökohtiin, mikä auttaa lisäksi varmistamaan tuen, lisäämään tietoa ja saamaan sidosryhmät liikkeelle. Sen avulla myös epäedullisessa asemassa olevien sidosryhmien ääni voi päästä kuuluville, ja se voi lisätä tukea muutoksille. Yhteistyöhön perustuvat avoimet prosessit, joihin osallistuu erilaisia sidosryhmiä, voivat auttaa pääsemään yksimielisyyteen tilannekartoituksesta ja suunniteltavista ratkaisuista.

Lainsäädännössä edellytetään usein sukupuolten tasa-arvoa tutkimuksessa ja korkeakouluissa (esimerkiksi naisten ja miesten määrää professuureissa) koskevien perustietojen keräämistä. Nämä toimet ovat yleensä muodollisia. Niistäkin voi saada pohjaa analyysia varten. Ennakkoarviointiin olisikin sisällytettävä olemassa olevia välineitä sen hyväksyttävyyden vahvistamiseksi ja käytettävissä olevien tietojen hyödyntämiseksi mahdollisimman tehokkaasti.

### Toteutuksen seuranta

Toimien seuranta niiden toteutuksen aikana on avainasemassa tietojen hankkimiseksi siitä, miten toimilla vastataan todellisiin tarpeisiin ja tuetaan tehokkaasti muutosta. Tasa-arvosuunnitelmalla pitäisi saada liikkeelle paljon erilaisia toimijoita organisaation sisällä. Toimia ohjaavien kannalta pidetään tärkeänä, että kaikki ohjaukset pysyvät hyvin hallussa. Seurannalla pystytään tarkistamaan, toteutetaanko toimia ja miten niitä toteutetaan, ja lisäksi sillä saadaan viitteitä siitä, tapahtuuko muutoksia. Huolellisesti pohditut seurantamekanismit voivat auttaa tunnistamaan mahdollisia muutosta vastustavia tekijöitä ja puuttumaan niihin. Positiivinen kierre voi tehdä seurantatyökaluista osan jatkuvaa parantamisprosessia.

Näitä välineitä voidaan käyttää sellaisenaan, mutta myös osana toimien testaamista, koska tarkoituksena on toisaalta toteuttaa toimet niitä yhdistävät tavoitteet mielessä pitäen, ja toisaalta tarkastella toimia ikään kuin etäältä. Kaikissa tapauksissa tarvitaan tasa-arvoasiantuntemusta, mutta sen rinnalla voidaan tarvita myös muutosdynamiikkaa tai muita tasa-arvosuunnitelmassa käsiteltyjä yksittäisiä kysymyksiä koskevaa asiantuntemusta.

Toimia voidaan siis seurata säännöllisesti laatimalla asianmukaiset indikaattorit ja seurantavälineet. Indikaattorien pitää olla toteutukseen suuntautuneita ja toimien tarkoitukseen soveltuvia. Toimia, joilla pyritään lisäämään naisten osuutta ylemmän tason tehtävissä, seurataan tilastotietoja tarkastelemalla. Myös tukijärjestelmiin (kuten koulutus, mentorointi tai tutkija-apurahat) hakemisen ja tällaisten järjestelmien todelliseen sukupuolten tasa-arvoiseen edustukseen kohdistuvan vaikutuksen arviointi on olennaista. Lisäksi tarvitaan rekrytoinnin, ylenlysten ja arviointimenettelyiden avoimuutta kuvaavia

indikaattoreita. Vastaavasti sukupuoleen perustuvaan väkivaltaan ja seksuaaliseen häirintään puuttuessa ainoana huolenaiheena ei saa olla ilmoitettujen tapausten sekä ilmoitus- ja ratkaisujärjestelmien toiminnan arviointi. Toimia voidaan tukea tehokkaasti myös tarkistamalla, miten todelliset tapaukset on hoidettu laadullisesti, sekä mittaamalla esimerkiksi säännöllisin väliajoin toteutettavalla kyselyllä, miten sukupuolisensitiivinen kulttuuri kehittyy organisaatiossa.

*”Ydinryhmän ja laajennetun työryhmän kesken pidettävät seurantakokoukset ovat kokemuksemme mukaan ratkaisevia hetkiä, jolloin pohditaan käynnistettyjä prosesseja sekä sitä, miten hanketta kannattaisi ohjata strategisesti vielä parempiin saavutuksiin.” (Marina Cacace, L’Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all’Esclusione Sociale (ASDO), EU:n rahoittaman STAGES-hankkeen arvioija)*

## Taustat huomioon ottava arviointi

Arvioinnilla on yhtä merkittävämpi sija tutkimusorganisaatioissa ja korkeakouluissa. Näiden organisaatioiden yleisiä tuloksia arvioidaan yhä enemmän johtamistavan, taloustilanteen, innovoinnin ja tuotosten kannalta. Arvioinnista on tullut usein keskeistä julkisen rahoituksen saamisen kannalta, ja kansainvälisillä sijoituksilla voi olla iso merkitys tutkimusorganisaatioiden strategioissa. Tutkijatkaan eivät jää arvioinnin ja vertaistarkastelun ulkopuolelle, vaan heidän aikaansaannoksiaan valvotaan erilaisin mittapuuin. Arviointi ei ole kuitenkaan tarkoitettu ainoastaan tieteellisen huippuosaamisen tueksi. Myös tutkimuslaitosten muuttamiseksi toteutettavia toimia, joilla pyritään estämään sukupuolittuneita käytäntöjä, on arvioitava samalla tavalla kuin tutkijojakin.

Tällaisissa arvioissa olisi otettava huomioon esimerkiksi seuraavat taustatekijät:

1. organisaation tyyppi
2. suunniteltujen toimien kattamat tutkimusalat
3. mukana olevat ja muutoksen kohteena olevat henkilöt
4. aiempien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskäytäntöjen olemassaolo
5. organisaation nykytila: onko käynnissä laajempi muutosprosessi?

## Kvantitatiiviset indikaattorit

Kvantitatiiviset indikaattorit ovat olennaisia aina, kun ne on sovitettu suunniteltujen toimien tavoitteisiin. Arviointia koskevassa tutkimuksessa myönnetään yleisesti, ettei kaikkiin tilanteisiin sopivaa arviointia – eikä myöskään indikaattoreita – ole olemassa. Kvantitatiivisina indikaattoreina käytetään useimmiten seuraavia:

1. naispuolisten hakijoiden määrä tehtävissä, joissa naiset ovat aliedustettuina

2. naisten ja miesten määrä valintalautakunnissa (rekrytointi ja ylennykset)
3. horisontaalinen sukupuolisegregaatio asiaankuuluvissa ammattiryhmissä
4. kohteena olevien ja tasa-arvoon liittyvillä tiedotuskampanjoilla tai suunnitelluilla koulutustoimilla tavoitettujen henkilöiden määrä
5. sukupuolten välinen suhdeluku apurahojen saannissa (myös muut resurssit, esimerkiksi laboratoriot tai henkilöstö)
6. naisten ja miesten välinen palkkaero eri henkilöstöryhmissä, tutkijat mukaan lukien.

Luettelo ei ole missään nimessä tyhjentävä, ja indikaattoreita voidaan asettaa myös mittaamaan miesten ja naisten asemaa työn ja muun elämän tasapainon, poissaolojen ja arviointipisteiden kannalta. Tällaisten indikaattoreiden avulla voidaan lisätä vastuullisuutta toteutettujen toimenpiteiden onnistumisen tai epäonnistumisen suhteen. Niillä saadaan myös luotua näkökulmaa.

Niillä ei voi kuitenkaan ennustaa kovinkaan hyvin pitkän aikavälin muutoksia tai hitaasti mutta vakaasti päätavoitteiden rinnalla tapahtuvia muutoksia. Monimutkaisten organisaatioiden muuttaminen sekä asemien jakautumiseen tutkijoiden joukossa vaikuttavien prosessien, rutiinien ja valtasuhteiden haastaminen vievät aikaa. Tämä aika ei ole välttämättä sama kuin arvioinnissa määritetty aika. Huomiotta on siis kiinnitettävä myös lyhyen ja keskipitkän aikavälin virstanpylväisiin ja mahdollisiin saavutuksiin.

Kun päämääränä on tasa-arvon lisääminen, muutokset ovat mahdollisia ainoastaan keskeisten sidosryhmien sekä työyhteisön enemmistön tuen ja sitoutumisen avulla. Arvioinnin pitäisi siis tukea olemassa olevaa dynamiikkaa sekä auttaa mittaamaan onnistumisia ja puuttumaan matkan varrella todennäköisesti ilmeneviin haasteisiin.

## Kvalitatiiviset indikaattorit

Kvantitatiiviset indikaattorit eivät riitä, vaan myös kvalitatiivisia indikaattoreita tarvitaan. Niillä saatetaan tarkastella seuraavia:

1. Tasa-arvotiedon ja sukupuolinäkökohtien tiedostamisen valtavirtaistaminen eri henkilöstöryhmissä, tutkijat mukaan lukien. Tätä voidaan mitata esimerkiksi tasa-arvoa koskevan tiedon luomiselle organisaation sisällä annettulla merkityksellä, sen vakiintumisella (asiaa koskevien ohjelmien tai osastojen muodossa) ja tällaisen tiedon levittämällä eri tieteenalueille ja tutkimusaluille sekä tasa-arvokysymyksiä sisältävien seminaarien ja tutkimushankkeiden järjestämisellä. Sukupuolinäkökohtien tiedostamisen kohdalla muutoksen voivat osoittaa sukupuoleen kiinnitetty huomio eri sidosryhmien viestintään liittyvissä aloitteissa, käytännönsäännöissä ja sukupuolinäkökohtiin keskittyvissä toiminnaissa.



2. Tasa-arvosuunnitelmassa asetettujen sukupuolten tasa-arvoa koskevien tavoitteiden omaksuminen eri sidosryhmissä. Tämä näkyy esimerkiksi sukupuolten eriarvoisuudesta tehdyissä erilaisissa rajauksissa organisaation sisällä sekä niiden kehittämisessä kohti sukupuolinäkökohtien parempaa tiedostamista.
3. Tosiasiallinen muutos kohti virallisten ja epävirallisten käytäntöjen suurempaa sukupuolisensitiivisyyttä toteutettujen toimien vaikutuksesta etenkin henkilöstöhallinnon, päätöksenteon, arvioinnin ja hallintotavan aloilla.
4. Tasa-arvokulttuurin levittäminen työolosuhteissa sekä sanallisessa ja ei-sanallisessa kanssakäymisessä, niin että ne vastaavat muutoksia, joita tapahtuu työn ja muun elämän tasapainon hallinnan, seksuaalista häirintää sekä muiden sukupuoleen perustuvaa väkivaltaa koskevien näkökohtien tuntemuksen ja sukupuolineutraalin viestinnän aloilla.

Kvalitatiivisilla indikaattoreilla voidaan parantaa varsinaisen muutosprosessin tuntemusta. Niiden avulla voidaan osoittaa, että muutoksia tapahtuu ja että sukupuolten tasa-arvo ja sukupuolinäkökohtien tiedostaminen ovat saavutettavissa.

Kvalitatiivisissa indikaattoreissa piilee myös vahvempi oppimispotentiaali. Ne tukevat omaa pohdintaa ja voivat antaa viitteitä toteutettujen toimenpiteiden ja toimien jatkuvasta parantamisesta.

### Toimivaan seurantaan ja arviointiin tarvittavat resurssit

Tutustu analyttisiä toimenpiteitä, seurantaan ja arviointia koskevaan osioon, jossa luetellaan toimivaan seurantaan ja arviointiin tarvittavia resursseja. Nämä resurssit perustuvat EU:n rahoittamissa hankkeissa saatuihin kokemuksiin ja sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamista koskeviin monitahoisiin strategioihin. Ne voidaan mahdollisesti myös toisintaa erilaisissa yhteyksissä.

Jokainen organisaatio toimii kuitenkin omassa instituutionaalisessa ja tieteellisessä ympäristössään, ja siihen kohdistuu erilaisia sukupuolten tasa-arvoon liittyviä haasteita. On siis viisasta pohtia käytettävissä oleviin indikaattoreihin liittyviä todellisia edellytyksiä, jotta indikaattoreita käytetään organisaatiossasi tarkoituksenmukaisella tavalla. Vastaavasti kun asiantuntemusta on saatavilla joko julkisilta tai yksityisiltä tahoilta, on hyödyllistä käyttää ulkopuolisten arvioijien asiantuntemusta tasa-arvotarkastuksissa ja/tai toteutettujen toimenpiteiden jälkiarvioinnissa. Kun arvioinnissa käytetään ulkopuolista asiantuntijaa, on suositeltavaa saattaa ulkopuoliset arvioijat yhteen niiden henkilöiden kanssa, jotka vastaavat muutoksen toteuttamisesta organisaation sisällä, jotta tavoitteisiin ja rajoituksiin sopivat seuranta- ja arviointivälineet voidaan suunnitella yhdessä.

### Kaipaatko inspiraatiota?

EU:n rahoittamassa rakenteellista muutosta koskevassa INTEGER-hankkeessa on valmisteltu useita käyttövalmiita malleja korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tukemiseksi tasa-arvosuunnitelmien arvioinnissa (<http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>). Esimerkkeinä voidaan mainita

1. tarkistuslista itsearviointia varten, jotta saadaan yleiskuva tasa-arvosuunnitelmien arviointia valmisteltaessa toteutettavista asiaankuuluvista toimista;
2. datan seurantamalli, jolla pyritään helpottamaan sukupuolen mukaan jaoteltujen tietojen säännöllistä keräämistä naisten ja miesten osuuksista eri henkilöstöryhmissä ja organisaation päättävissä elimissä;
3. taustaraportointimalli, prosessiraportointimalli ja vaikutusraportointimalli laadullisten ja määrää koskevien tietojen arvioimiseksi;
4. itsearvioinnin raportointimalli, jolla pyritään tukemaan loppuraportin laatimista ja jossa ehdotetaan rakennetta ja luetteloa käsiteltävistä kysymyksistä.

### Arviointi on avain kestävyteen ja tilanteen edelleen parantamiseen

Sukupuolten tasa-arvoon liittyvien aloitteiden jälkiarviointi jää usein tekemättä. Tämä heikentää huomattavasti sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisen mahdollisuuksia. Arvioinnilla saadaan tietoa todellisista muutoksista tai epäonnistuneista yrityksistä, ja lisäksi niillä valaistaan sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamista koskeviin strategioihin liittyvää positiivista dynamiikkaa ja uusia mahdollisuuksia. Kuvattujen tavoitteiden ohella toteutetuilla toimenpiteillä on todennäköisesti myönteisiä sivuvaikutuksia:

1. tunne yhteisöllisyydestä vahvistuu ja rekrytointi-, ylenys- ja arviointimenettelyistä tulee läpinäkyvämpiä
2. monitieteellisyys vahvistuu tutkimuksessa
3. työolot paranevat.

Näiden lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin muutosten vaikutusten arviointi tarjoaa tilaisuuden vahvistaa tasa-arvo-toimille annettavaa tukea. Se tasoittaa myös tietä tuleville, vieläkin määrätietoisemmille toimille ja tarjoaa arvokasta tietoa tällaisten toimien laatimista varten.

Perusteelliseen, taustat huomioon ottavaan monipuoliseen arviointiin perustuvan toimintamallin ei pitäisi kuormittaa liikaa vaan auttaa lisäämään strategian vaikuttavuutta.



## Vaihe 6. Mitä tapahtuu tasa-arvosuunnitelman jälkeen?

Tasa-arvosuunnitelman toteutus päättyy jossain vaiheessa. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen organisaatiossasi ei kuitenkaan lopu tähän, vaan tästä alkaa uusi kierros. Suunnitelman arvioinnissa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan tehdä johtopäätökset siitä, onko organisaatiossa tapahtunut sukupuolten tasa-arvon saavuttamisessa edistymistä. On todennäköistä, että joidenkin toimenpiteiden ja menettelyiden kestävyys on jo varmistettu, mutta osa saattaa edellyttää lisätoimia. Lisäksi loppuarvioinnissa on saatettu

määrittää uusia aloja, joihin on kiinnitettävä huomiota. Tässä vaiheessa on päätettävä, miten tähän mennessä toteutettuja toimia jatketaan ja mihin uudella tasa-arvosuunnitelmalla pitäisi puuttua:

1. Ota huomioon aiemmat kokemukset.
2. Vertaa tilannetta siihen, mitä muissa organisaatioissa on tehty tai tehdään parhaillaan (ja mukauta niiden toimenpiteitä ja toimia organisaatiosi taustoihin sopiviksi).
3. Jatka uusien sidosryhmien sitouttamista.
4. Pohdi, miten toimenpiteistäsi ja toimistasi saadaan kestäviä.

## 2. Perusvaatimukset ja onnistumisen osatekijät

Monet eri tekijät tukevat sukupuolten tasa-arvoa edistäviä toimia tutkimusorganisaatioissa ja korkeakouluissa. Nämä tekijät saavat todellisen muutoksen aikaan. Tasa-arvoa edistävät toimet onnistuvat todennäköisemmin, kun tällaisia tekijöitä löytyy organisaatiosta.

### Muutoksen aikaansaajat ja ylimmän johdon tuki

Yksiselitteinen ja selkeästi ilmaistu johdon tuki luo perustan sille, että organisaation tasa-arvotyö nähdään hyväksyttävänä. Tämä tarjoaa puolestaan mahdollisuuden sisällyttää muutokset kestäväällä tavalla sisäisiin menettelyihin ja järjestelmiin. Hyväksyntä myös vähentää merkittäväällä tavalla tasa-arvoaloitteiden mahdollista vastustusta. Kun johto tukee avoimesti sukupuolten tasa-arvoa, on helpompaa saada toimien taakse kaikki osat, tasot ja yhteisöt sekä muut organisaation sisäiset resurssit. Johdon tuki voi vähentää yksittäisten henkilöiden pelkoja siitä, että he aiheuttavat hallaa tieteelliselle maineelleen lähtemällä mukaan tasa-arvotoimintaan. Johdolla tarkoitetaan keskushallinnon elimiä ja päättävässä asemassa olevia henkilöitä, kuten rehtoreita ja vararehtoreita, kanslereita ja varakanslereita, dekaaneja, puheenjohtajia tai toimitusjohtajia.

### Tehokas ja toimiva tasa-arvoelin

Tasa-arvoelimen kaltainen keskitetty yksikkö koordinoi ja seuraa toteutettuja tasa-arvotoimia. Se tarjoaa henkilöresursseja, tietoa ja asiantuntemusta sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamiseen. On tärkeää, että sillä on selkeä tehtäväkuva ja asema organisaatiossa. Se on sijoitettava asianmukaiselle tasolle, jotta se pystyy tukemaan tehokkaasti

tasa-arvotyön toteutusta. Läheinen sijainti päätöksentekijöihin ja valmius tiedottaa asioista henkilöstöhallinnolle ja tieteelliselle hallinnolle tarjoavat paremmat takeet tehokalle täytäntöönpanolle. Tieto (muun muassa sukupuolen mukaan jaoteltu tieto) on näiden elinten tärkein resurssi. Lisäksi on tärkeää, että tasa-arvoelimet johtavat jollain tavalla sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisen toteutusta toimenpaneuvien elinten tuella.

### Yhteistyö eri sidosryhmien kesken

Yhteistyö sidosryhmien kesken on ensiarvoisen tärkeää kestävien muutosten aikaansaamiseksi kaikissa organisaation osissa. Kumppanuuksien rakentaminen keskeisten sidosryhmien kanssa ei riitä. Lisäksi tarvitaan organisaation yksiköiden välisiä laajempia verkostoja, jotka käsittävät erilaisia organisaatioon ja/tai tieteenalaan liittyviä alakulttuureja. Selkeä tehtävän- ja vastuunjakko sidosryhmien kesken on kuitenkin varmistettava. Sidoryhmien yhdistämistä organisaation sisällä voi olla lisäksi hyödyllistä täydentää ulkoisilla yhteistyökumppaneilla. Mitä laajempaa on sidoryhmien tuki, sitä kestävämpiä muutoksiin tähtäävät toimet ovat.

### Sisällyttäminen olemassa oleviin rakenteisiin ja hallintomenettelyihin

Sukupuolten tasa-arvoa koskevien sääntöjen sisällyttäminen olemassa oleviin rakenteisiin ja käytäntöihin varmistaa niiden vakiintumisen ja vahvistaa suunniteltujen toimenpiteiden kestävyttä. Esimerkiksi rekrytointiin ja ylennyksiin kohdistuvat toimenpiteet pitäisi sisällyttää laajempiin rekrytointia ja uranhallintaa koskeviin menettelyihin. Vastaavasti tasa-arvokoulutusta koskevat aloitteet saadaan vakiintumaan todennäköisemmin, jos ne sisällytetään laajempiin



koulutusohjelmiin tai elinikäisen oppimisen ohjelmiin. Määrällisten ja laadullisten indikaattorien tai säännöllisten kyselytutkimusten kaltaiset seurantavälineet muuttuvat merkittäviksi ja kestäviksi, kun ne sisällytetään vakiintuneisiin hallintomenettelyihin.

## Prosessitason tekijät

### Sidosryhmien osallistuminen suunnitteluun ja toteutukseen

Sidosryhmien osallistuminen suunnitteluun ja toteutukseen on keskeistä, koska sen avulla toimenpiteet saadaan tuntuun omilta. Yhteistyöhön perustuvilla suunnitteluprosesseilla saadaan aikaan tuloksia, joilla on todennäköisesti suurempi vaikutus. Eri sidosryhmät (päätöksentekijät mukaan lukien) kannattaa saattaa yhteen, sillä niillä on erilaista asiantuntemusta ja erityyppistä tietoa organisaation toiminnasta. Tämä auttaa kehittämään kohdennetumpia toimenpiteitä, ennakoimaan mahdollista vastustusta ja tavoittamaan laajemman hyväksynnän ja tuen. Sekamuotoisen työryhmän (edustajia organisaation eri tasoilta, molemmista sukupuolista, eri määrä palvelusvuosia takana tai eri tieteenaloilta) on myös helpompi käynnistää sukupuolten tasa-arvoa edistäviä strategioita, jotka ulottuvat koko organisaatioon. Yhteistyöprosessissa varataan aikaa vuoropuhelulle, jossa selkiytetään tavoitteet ja vastuut, luodaan synergiaetuja ja lisätään ehdotettujen toimenpiteiden toteutuksen hyväksyntää ja omaksi tuntemista.

### Selkeät päämäärät ja tavoitteet

Aivan ensimmäiseksi sukupuolten tasa-arvo on rajattava tarkoituksenmukaiseksi kysymykseksi, joka on olennainen koko yhteisön kannalta ja tarjoaa selityksen sille, mikä tasa-arvosuunnitelma on ja mitä se sisältää. Tavoitteiden laatiminen ja päämäärien asettaminen *käytännöllisesti ja konkreettisesti* voi tukea tehokkaasti sitä, että koko tutkimusyhteisö asettuu strategian taakse. Tavoitteiden ei pitäisi olla (ainoastaan) pitkän aikavälin tavoitteita, vaan mukana pitäisi olla myös lyhyen ja keskipitkän aikavälin tavoitteita. Näin pyritään paremmin selvillä epäonnistumisista, onnistumisista ja haasteista. Tasa-arvosuunnitelman pitäisi siis perustua selkeisiin tavoitteisiin ja päämääriin, jotka on määritelty jokaiselle suunnitellulle toimenpiteelle ja/tai toimenpidealueelle. Samalla pitäisi määrittää selkeät vastuut niiden saavuttamisesta.

### Joustavuus ja kestävyys

Vaikka selkeät päämäärät ja tavoitteet näyttävät toimien suunnan, on näiden tavoitteiden saavuttamisessa sovelletun toimintamallin oltava joustava. Suunnitellun toiminnan ja hankkeen todellisen muodon välille on löydettävä jonkin

ajan jälkeen tasapaino. Onnistumisen kannalta on keskeistä, että suunnitelmaa voidaan mukauttaa ja tulkita uudelleen yhteistyössä koko ajan kasvavan sidosryhmäjoukon kanssa. Avaintyöryhmä tekee koko ajan töitä sidosryhmäjoukon kasvattamiseksi.

*”Toimintasuunnitelmat laadittiin ennen hankkeen alkamis-päivää, mutta tarkempi toteutussuunnitelma tehtiin ensimmäisellä toteutuskaudella ja suunnittelutyö toistettiin jokaisen vuoden alussa. On käynyt selvästi ilmi, että **toimintasuunnitelmia on mukautettava ja suunniteltava uusiksi jatkuvasti**, jotta hanke pysyisi oleellisena uuden tilanteen ja organisaation uusien tarpeiden ja painopisteiden kannalta. Joissakin tapauksissa **uudelleensuunnittelu on ollut avainasemassa toimintasuunnitelman onnistumisen kannalta**, sillä työryhmä on onnistunut selvittämään ajan kanssa ja kokemuksensa turvin todelliset muutoksen aikaansaajat ja järjestänyt toimet ja resurssit tämän perusteella. Tämä osoittaa, ettei liian yksityiskohtainen ja jäsenelty etukäteissuunnittelu saa mennä liian pitkälle. Tärkeämpää on sen sijaan **pitää suunnitelma avoinna uusien tarpeiden ja mahdollisuuksien valalta**.” (STAGES-ohjeet, 2015)*

### Sukupuolen mukaan jaoteltujen tietojen saatavuus

Sukupuolen mukaan jaotellut tiedot ja muut sukupuolten tasa-arvon (tai eriarvoisuuden) organisaation sisällä osoittavat olennaiset tiedot ovat välttämättömiä tehokkaiden strategioiden suunnittelemiseksi. Tällaisten tietojen saatavuus (eli olemassaolo ja käytettävyys) on toimenpiteiden ja aloitteiden vaikuttavuuden edellytys. Kun ehdotetut toimenpiteet perustuvat tutkimustietoon, voidaan resurssit jakaa asianmukaisesti ja ongelmiin puuttua, ja lisäksi hiljennetään mahdollinen vastustus ja seurataan saavutuksia. Jos tietoja ei ole saatavilla, perusteellisten tarkastusprosessien käynnistäminen kyselytutkimusten, täsmäryhmähaastattelujen ja pilottihaastattelujen muodossa tarjoaa tarvittavan perustan jatkoitoille.

### Osaamisen kehittäminen

Tasa-arvosuunnitelman täytäntöönpanoon tarvitaan tietoa ja asiantuntemusta, kuten missä tahansa organisaatiossa. Tämä on taattava paitsi toimenpiteiden laatimis- ja suunnitteluvaiheessa, myös niitä toteutettaessa ja seurattaessa. On siis pyrittävä kehittämään osaamista, jonka avulla voidaan siirtää ja lisätä tietoa runsaslukuisemman sidosryhmäjoukon kesken.

### Seurantavälineet

Täytäntöönpanon seurantamekanismien perustaminen on ensiarvoisen tärkeää. Nämä voidaan toteuttaa täytäntöönpanoryhminä tai -verkostoina, säännöllisinä kyselytutkimuksina tai tiedonkeruuna sekä indikaattoreina, jotka on sisällytetty täysimittaisesti johdon ja hallinnon

seurantajärjestelmiin. Seuraintindikaattoreilla lisätään sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamisstrategioiden voimaoloa ja kestävyyttä. Esimerkiksi Ruotsissa käytetään kvantitatiivisia indikaattoreita seurattaessa rekrytointitavoitteita ja organisaatiossa ylöspäin kipuamista. Työympäristöjä seurataan puolestaan kyselytutkimuksen avulla. Nämä menetelmät ovat keskeisiä välineitä sukupuolten tasa-arvotyön yleisen arvioinnin kannalta. Sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten indikaattoreiden on oltava SMART-mallin mukaisia: täsmällisiä, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja aikasidonnaisia.

## Arviointi

Sukupuolten tasa-arvon valtavirtaistamista koskevien strategioiden keskipitkän tai pitkän aikavälin arviointi ei ole mahdollista, jos seurantamekanismeja ei ole tai ne ovat riittämättömiä. Tämä heikentää tulevien strategioiden tehokkuutta, sillä arviointien avulla käyttäjät voivat ottaa opiksi aiempien aloitteiden kokemuksista. Arviointien avulla lisätään myös näkyvyyttä ja todellisen edistymisen mitattavuutta. Edistymistä ei voida aina yhdistää muodollisesti tietyn toimenpiteen toteutukseen. Tämä vaarantaa toimenpiteitä tukevien tahojen valmiudet arvioida saavutuksia ja tiedottaa niistä. Seurannan kaltaiset arvioinnit ovat erityisen tärkeitä, sillä muuttuvissa organisaatioissa tasa-arvon lisääminen ja sukupuolinäkökohtien sisällyttäminen tutkimussisältöön ovat kaksi yleistavoitetta, joiden saavuttaminen vie aikaa.

## 3. Yhteiset esteet ja miten ne voitetaan

Tasa-arvosuunnitelman laatimista, käyttöönottoa, toteutusta, johtamista, seuranta ja arviointia haittaavat usein monenlaiset esteet. Osa esteistä voi johtua siitä, ettei muutoksen aikaansaavia tekijöitä ole. Muita esteitä voivat muodostaa laajemmalle levinnyt vastustus sekä institutionaaliset ja hallinnolliset esteet, joihin on puututtava monin eri tavoin. On tärkeää todeta, ettei tasa-arvotyö suju yleensä kukaan nopeasti: se voi vaikuttaa hitaalta, kun konkreettiset tulokset ja saavutukset eivät toteudu kokonaan moniin vuosiin. Seuraavaksi kerrotaan yleisistä esteistä, jotka haittaavat tasa-arvotyötä sekä korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa laadittuja tasa-arvosuunnitelmia. Lisäksi annetaan ehdotuksia siitä, miten nämä haasteet voidaan ratkaista.

### Vastustus

Vastustusta voi ilmetä yksilöiden tai organisaation tasolla monessa eri muodossa (sekä suoraan että epäsuorasti).

Epäsuora yksilötason vastustus voi ilmetä henkilön riittämättömänä toimintana, toiminnan laiminlyöntinä taikka prosessiin tai tasa-arvosuunnitelmaan sitoutumatta jättämisinä.

Suora yksilötason vastustus voi käydä ilmi henkilön peittelemättömistä toimista tai lausunnoista, jotka voivat kohdistua tasa-arvosuunnitelmaan tai joilla pyritään aktiivisesti kumoamaan tai lopettamaan se.

Organisaatiotason vastustus muodostuu järjestelmällisestä, jatkuvasta ja itsepintaisesta sitoutumattomuudesta sukupuolten tasa-arvoon sekä korostuneesta tasa-arvosuunnitelmalle annettavan tuen puutteesta. Suunnitelmiin

sisältyviä tietynlaisia toimia, kuten ehdotettuja kiintiöitä tai muuttuvia ylennysjärjestelmiä, voidaan vastustaa erityisen herkästi. Vastustusta voi ilmetä myös, jos tasa-arvosuunnitelmaa pidetään mahdottomana saavuttaa tai liian määrävänä tai jos suunnitelmasta ei ole annettu tarpeeksi tietoa tai siitä ei ole kuultu tarpeeksi.

Vastustuksesta selviäminen voi olla haastavaa. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus ymmärtää sukupuolten tasa-arvoa edistävän työn arvo kaikilla organisaatiotasoilla. Tähän voi liittyä koulutusta tai erityistä aikaa, joka varataan tasa-arvosuunnitelmaan liittyviä toimia varten. Ylimmän johdon yksiselitteinen ja näkyvä tuki on välttämätöntä vastustuksen hiljentämiseksi ja sukupuolten tasa-arvoon liittyvien asioiden edistymisen varmistamiseksi. Myös sidosryhmien osallistuminen ongelmien ja vastustusta herättävien seikkojen yksilöimiseen ja nimeämiseen voi olla hyödyksi. Tällä tavoin voidaan löytää ratkaisuja, joita kannattavat kaikki pelkän yhden ryhmän tai henkilön sijaan. Myös tiedon ja ymmärryksen puute voi ilmetä vastustuksena. Tähän tilanteeseen voi löytyä vinkkejä osiosta, jossa käsitellään tasa-arvon ja tasa-arvosuunnitelman ymmärtämisen puutetta. On tärkeää huomata, että osa ihmisistä ei ole yhteistyöhaluisia eikä kannustavia missään olosuhteissa, joten kannattaa ehkä yrittää saada mukaan muuta sitoutunutta ja kannustavaa henkilöstöä ja kollegoja sen sijaan, että yrittäisi muuttaa näiden vastahangassa olevien henkilöiden mieltä.



*"Yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistäminen on kovaa työtä. Olen toiminut koko elämäni tällä alalla, joten tiedän, että usein vastassa on epäilystä, hyökkäävää puolustautumista ja ylenpalttista tyytymättömyyttä. Asialista kannattaa rajata niin, että siitä tulee kollegoille tärkeä ja se liittyy heidän omiin asialistoihinsa. Näissä on käytetty kahdenlaisia sapluunoita. Ensimmäisessä tasa-arvoa on edistetty huippuosaamisen edistämiseksi, jottei sukupuoli, rotu, etninen alkuperä, vammaisuus tai mikään muu merkityksetön muuttuja estä nimitystä eikä ylennystä. Toisessa tasa-arvo on sisällytetty myönteisen työympäristön politiikkaan, josta jokainen voisi hyötyä."*

(Rees, T., "Developing a research strategy at a research intensive university" teoksessa Dingwall, R. ja McDonnell (toim.), *Sage handbook of research management*, 2015)

## Kaipaatko inspiraatiota tai lisätietoja?

Tutustu EIGEn institutionaalisen muutoksen työkaluun, jossa on oma vastustukseen liittyvä osionsa.

Lombardo E. ja Mergaert L., "Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation", *NORA — Nordic journal of feminist and gender research*, Vol. 21, nro 4, 2013.

## Tasa-arvon ja/tai tasa-arvosuunnitelman ymmärtämisen puute

Joissakin organisaatioissa ei välttämättä ymmärretä lainkaan sukupuolten tasa-arvon tarvetta eikä merkitystä. Tämä voi johtaa keskeisten toimijoiden sitoutumattomuuteen ja osallistumattomuuteen. Toimien merkitystä vähätellään, ja sukupuolten tasa-arvoa pidetään "naisten juttuna". Tämän torjumiseksi on tärkeää toistaa selkeästi, ettei sukupuolten tasa-arvo ole vähäpätöinen, marginaalinen kysymys, vaan koskee kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Sukupuolten tasa-arvo on ehkä tarpeen myös esittää keskeisenä tekijänä kehitettäessä menestyvää, avointa ja kaukonäköistä tutkimusorganisaatiota ja korkeakoulua, jossa kunnioitetaan kaikkia siellä työskenteleviä ja opiskelevia ja annetaan kaikille mahdollisuus. Ylemmän johdon ja johtajien täysimittaisesti ja julkisesti tukeman tasa-arvosuunnitelman laatiminen auttaa antamaan näkyvyyttä sukupuolten tasa-arvolle. Koko henkilöstölle tarjottava henkilökohtainen tai verkossa toteutettava (mahdollisesti pakollinen) peruskoulutus tasa-arvoasioista voi niin ikään olla tarpeen (ks. toimintavalikoimaan sisältyvät esimerkit tiedon lisäämiseen ja osaamisen kehittämiseen tähtäviä aloitteista). Näin voidaan varmistaa kollektiivinen yhteisymmärrys sukupuolten tasa-arvon ja siihen liittyvän työn tärkeydestä. Kun varmistetaan, että koulutukseen varataan aikaa työajasta, saa sukupuolten tasa-arvo paremman aseman organisaatiossa ja siitä tulee organisaation painopiste. Myös sen selittäminen, mitä tasa-arvosuunnitelma on ja mitä se *ei ole* voi olla tarpeen (mahdollisesti antamalla henkilöstölle asiaankuuluvia esimerkkejä). Näin voidaan varmistaa yhteinen näkemys analyysistä, sisällöstä,

toimista ja seurannasta, joiden avulla tasa-arvosuunnitelmasta saadaan toimiva ja kattava.

## Vakuuttuneisuus siitä, että ansioihin ja huippuosaamiseen sitoutuminen tekee tasa-arvotyöstä ja tasa-arvosuunnitelmasta tarpeellonta

Osa organisaation ihmisistä voi uskoa vakaasti, että sitoutuminen akateemiseen huippuosaamiseen ja yksin ansioihin perustuva ylentäminen tekevät tasa-arvosuunnitelmasta tai tasa-arvotyöstä tarpeellonta. Tämä uskomus näyttää johtaneen siihen, ettei naisia juurikaan näy monilla aloilla eikä korkeakoulujen ja tutkimusorganisaatioiden ylimmillä tasoilla. Sitoutuminen tutkimuksen huippuosaamiseen edellyttää nimittäin monenlaista asiantuntemusta, kokemusta ja henkilöstöä sekä vakuutuksen siitä, että organisaatioon hoidetaan huippuosaajia ja heidät pyritään myös pitämään organisaatiossa. Tällaisiin esteisiin voidaan puuttua kahdella tavalla. Ensinnäkin koko organisaation henkilöstölle voidaan antaa ja markkinoida tiedostamattomiin ennakoasenteisiin liittyvää koulutusta. Toiseksi viittaamalla tätä aihetta koskeviin kansainvälisiin ja eurooppalaisiin tutkimuksiin ja raportteihin voidaan vakuuttaa kollegat ja sidosryhmät sukupuolten tasa-arvon ja tasa-arvosuunnitelmien tärkeydestä. Voit viitata esimerkiksi

1. *She figures* -tilastoihin, jotka ovat suurin yleiseurooppalainen sukupuolten tasa-arvoa tutkimuksen ja innovoinnin alalla koskevien vertailukelpoisten tilastotietojen lähde.
2. GenPort-verkkoportaaliin, jonka kautta löytyy kokoelma tutkimuksiin, toimintapolitiikkaan ja käytäntöön liittyvää aineistoa tasa-arvon, tieteen, teknologian ja innovoinnin alalta.
3. Gendered innovations -verkkosivuihin, joilla selitetään sukupuoli- ja tasa-arvoanalyysissä käytettyjä käytännön menetelmiä tietentekijöille ja insinööreille ja annetaan tapaustutkimusten kautta konkreettisia esimerkkejä siitä, miten sukupuoli- ja tasa-arvoanalyysi johtaa innovointiin.
4. Royal Society -tiedeakatemian (Yhdistynyt kuningaskunta ja Kansainyhteisö) verkkosivujen osioon, jossa käsitellään tiedostamattomia ennakoasenteita. Sivuilta löytyy lyhyitä tietokatsauksia, lisälukemista ja animaatioita.

## Tasa-arvotyön kokeminen tarpeellomaksi tai sen tarpeen kiistäminen

Joissakin organisaatioissa ja maissa sekä joillakin tieteenaloilla voi olla vallalla näkemys, jonka mukaan sukupuolten tasa-arvoa edistäviä toimenpiteitä tai tasa-arvosuunnitelmia ei tarvita. Jossakin voidaan myös ajatella, että asiat ovat jo kunnossa. Tämä voi johtua siitä, että naisia on hyvin edustettuina joillakin tieteenaloilla, joissakin tiedekunnissa ja

joillakin sektoreilla. Se voi perustua myös sukupuolten tasa-arvoa edistävän työn pitkiin perinteisiin organisaatioissa. Tällöin on kuitenkin tärkeää selvittää, että tasa-arvosuunnitelman laatimista ja sukupuolten tasa-arvon eteen työskentelyä on tärkeää jatkaa ja pitää yllä, eikä kyseessä ole kertaluonteisesti hoidettava asia. Näin varmistetaan, että aiemmat saavutukset ovat kestäviä ja riittävän joustavia niin, että ne voidaan mukauttaa sekä sisäisistä että ulkoisista syistä johtuviin organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin. On myös tärkeää korostaa, että sukupuolten tasa-arvoa edistävä käynnissä oleva työ hyödyttää koko henkilöstöä, ei pelkästään naisia. Tarpeen kiistäminen voi liittyä myös vastustukseen.

### **Tutkimusorganisaatioiden ja korkeakoulujen autonomian puute**

Joissakin maissa ja joillakin alueilla organisaatioilla on vain rajallisesti autonomiaa toteuttaa sukupuolten tasa-arvoa lisääviä muutoksia. Tämä autonomian puute voi näkyä erityisen selvästi työhönotossa, rekrytoinnissa sekä ylennysmenettelyissä ja -säännöissä. Korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten on noudatettava lakia, mutta jos muutoksen taustalla on eteenpäin työntävä sisäinen voima, voidaan saavuttaa enemmän. Alhaalta ylöspäin -lähestymistavalla voidaan ajaa muutosta eteenpäin. Yksilöi organisaatiosi aktiivit, jotka voivat auttaa luovien lainmukaisten ratkaisujen pohtimisessa, ja edistä samalla oikeudenmukaisempaa rekrytointia ja urala etenemisessä noudatettavia käytäntöjä. Aktiivit auttavat myös polkaisemaan toimet käyntiin ja vakuuttamaan ylemmän johdon ja johtajat asiasta. Kumppaneita on etsittävä ja kumppanuuksia rakennettava, jotta työympäristöstä saadaan parempi sekä naisten että miesten kannalta.

### **Säännöllisesti käytettävissä olevien riittävien henkilöresurssien ja taloudellisten resurssien puute**

Tasa-arvotyötä sekä tasa-arvosuunnitelman laadintaa, toteutusta ja seurantaa varten varattujen riittävien ja kestävien henkilöresurssien ja taloudellisten resurssien puute on yleinen este. Rahoituksen puute voi aiheuttaa kroonisen resurssipulan, mikä voi puolestaan johtaa ainoastaan sellaisten toimien ja käytäntöjen toteuttamiseen, joista ei aiheudu kustannuksia. Näin on siitä huolimatta, että useimmiten muutoksen nopeuttamiseksi ja tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvien aloitteiden ja toimien tukemiseksi tarvittaisiin investointeja ja rahoitusta. Työaika, joka tarvitaan tasa-arvosuunnitelman laatimiseen ja toteuttamiseen sekä alkuanalyysiin, arviointiin ja suunnitelmatarpeiden luonnosteluun, on tunnustettava ja sitä varten on varattava tarvittavat resurssit. Tämän lisääminen jo valmiiksi ylikuormitetun henkilöstön tehtäväluetteloon tai antaminen kokemattomien, vasta taloon tulleiden työntekijöiden tehtäväksi ilman, että suunnitelmaan sisältyviä toimia tuetaan taloudellisesti, antaa vahvan vaikutelman siitä, ettei sukupuolten tasa-arvoa

arvosteta organisaatioissa. Sukupuolten tasa-arvoa edistävil-  
tä toimilta viedään resursseja myös, jos tasa-arvokoulutusta ei rahoiteta eikä henkilöstön työajasta varata aikaa tällaiseen koulutukseen osallistumiselle. Tämän esteen poistamiseksi on sukupuolten tasa-arvoa edistävän työn arvo tuotava selkeästi esiin. Sen arvoksi voidaan lukea vaikkapa henkilöstön pysyvyyden lisääntyminen, tutkimuksen vankistuminen, henkilöstön moninaistuminen ja ylemmän johdon selvä sitoutuminen (ks. myös osio, jossa käsitellään sukupuolten tasa-arvoa korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa lisäävän muutoksen perusteita). Tasa-arvosuunnitelman laatimiseen ja ylläpitämiseen tarvittavat henkilöresurssit ja taloudelliset resurssit on määritettävä selkeästi, niistä on sovittava ja ne on dokumentoitava suunnitelman laadinnan varhaisessa vaiheessa. Näin asiaan liittyvien toimien kustannukset saadaan arvioitua kattavasti ja täsmällisesti ja vältetään henkilöstön uupuminen, keskeisten toimijoiden sitoutumatta jääminen tulosten puutteen vuoksi, paikallaan junaaminen (sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä) ja tavoitteiden vähäinen saavuttaminen. Tämä myös osoittaa, että organisaatio on sitoutunut tasa-arvosuunnitelmaan ja tukee sitä sekä pitää sukupuolten tasa-arvoa tärkeänä. Näitä toimia ja tasa-arvosuunnitelmaa vaivaava jatkuva krooninen resurssien puute voi viitata siihen, että asiaa vastustetaan organisaatioissa.

### **Auktoriteetin puute organisaatioissa**

Tasa-arvosuunnitelman laadinnassa ja toteutuksessa mukana olevalla henkilöstöllä ei välttämättä ole auktoriteettia tai päätösvaltaa edistää ja toteuttaa muutosta organisaation sisällä. Tämä voi johtaa turhautumiseen, vähäiseen edistykseen ja suunnitelman tavoitteiden ja tuotosten aikaan saamiseen estymiseen. Ongelma saadaan ratkaistua yleensä siten, että organisaation ylin johto puuttuu asiaan varhain, sitoutuu siihen ja antaa sille jatkuvan tukensa. Tuen on oltava näkyvää ja aitoa ja kaikkien organisaatioissa työskentelevien ja organisaation toimintaa rahoittavien tahojen havaittavissa. Näin syntyy maine organisaatiosta, joka pitää tasa-arvotyötä tärkeänä. Lisäksi on ratkaisevan tärkeää yksilöidä jo tasa-arvosuunnitelman laadintavaiheessa, ketä tarvitaan luvan antamiseen, edistymisen aikaan saamiseen ja päätösten hyväksymiseen. Nämä henkilöt on saatava mukaan prosessiin jo varhaisessa vaiheessa (ks. myös osio, jossa käsitellään keskeisten kumppanien sitouttamatta jättämistä prosessin varhaisessa vaiheessa).

### **Asiaankuuluvien tietojen ja tilastojen puute**

Sukupuolen mukaan jaoteltujen henkilöstötietojen saatavuuden tai käytettävyyden puute on haaste, sillä tällaisia tilastoja tarvitaan lähtö- tai alkuarvioinnissa sen selvittämiseksi, mihin sukupuolten tasa-arvoa edistävät toimet pitäisi organisaatioissa kohdistaa. Kootut tiedot ja laaditut tilastot ajankohtaisine fakta- ja numerotietoineen ovat tarpeen myös vastustuksen hiljentämiseksi. Joissakin tapauksissa tietosuojakäytännöt ja -lainsäädäntö voivat rajoittaa



sukupuolen mukaan jaoteltujen henkilöstötietojen saatuutta (etenkin niissä organisaatioissa, tiedekunnissa tai laitoksissa, joissa henkilöstömäärä on pieni). Ajantasaisia henkilöstötietojen kokoamis- ja hallintajärjestelmiä voidaan tarvita, jotta olemassa olevista henkilöstöluetteloista voidaan laatia sukupuolen mukaan jaoteltuja tilastoja. Tietojen keräämiseen ja analysointiin kuluva aika ja siitä aiheutuvat kustannukset voi olla tarpeen sisällyttää tasa-arvosuunnitelmaan. Lisäksi on ehdottoman tärkeää, että mahdollisesti kootut tiedot säilytetään eurooppalaisia ja kansallisia tietosuojavaatimuksia noudattaen.

### **Mahdollisten keskeisten kumppanien ja/ tai toimijoiden sitouttamatta jättäminen tasa-arvosuunnitelmaan liittyvän prosessin varhaisessa vaiheessa**

On ensiarvoisen tärkeää yksilöidä, keneen on otettava yhteyttä ja kuka on saatava mukaan tasa-arvosuunnitelman kehittämis- ja toteuttamisvaiheisiin. Näin varmistetaan nykyinen ja tuleva tuki sukupuolten tasa-arvoa edistävälle työlle organisaatioissa. Monissa organisaatioissa tämä merkitsee sitä, että keskijohdon saaminen mukaan rakentavalla tavalla on elintärkeää, jotta vähennetään mahdollisia tulevia esteitä, jotka voivat haitata edistymistä ja suunnitelman täysimääräistä täytäntöönpanoa. Keskijohto voi toimia myös keskeisenä tietojen, tilastojen ja sukupuolen mukaan jaoteltujen tietojen lähteenä. Näitä tietoja ja tilastoja tarvitaan sukupuolten tasa-arvoon liittyvien perustietojen määrittämiseksi ja kehityssuuntien ja edistymisen seuraamiseksi. Sen vuoksi on tärkeää, että nämä toimijat saadaan jo varhaisessa vaiheessa mukaan tärkeiksi kumppaneiksi ja tasa-arvotyön mahdollistajiksi. Tämä voi edellyttää aikataulujen laatimista sekä koulutuksen, työpajojen, seminaarien, kokousten ja muiden vastaavien tarjoamista henkilöstölle, joka ei osallistu suoraan tasa-arvosuunnitelman laatimiseen ja toteutukseen mutta jonka tuki on välttämätöntä tavoitteissa edistymiseksi. Toimintavalikoimasta löytyy esimerkkejä tiedon lisäämiseen ja osaamisen kehittämiseen tarkoitetuista aloitteista. Tähän kuluvan ajan huomioon ottaminen sekä kumppanuuksien rakentaminen on tärkeää, jotta suunnitelman toteutusta myöhemmässä vaiheessa haittaavat esteet voidaan välttää. Lisäksi kun tasa-arvosuunnitelma saadaan esitettyä koko organisaatiota koskevana suunnitelmana, voidaan sille saada laajempi laitosten ja tiedekuntien välinen tuki, mikä lisää tasa-arvotyön kestävyyttä.

### **Organisaatioissa ei aiempaa kokemusta sukupuolentutkimuksesta**

Joillakin korkeakouluilla ja tutkimuslaitoksilla ei välttämättä ole aiempaa kokemusta tai perinnettä sukupuolentutkimuksen opetuksesta tai siihen osallistumisesta. Tämä saattaa

merkitä sitä, että henkilöstö ja toimijat on hankalampi vakuuttaa tasa-arvotyön ja tasa-arvosuunnitelmien tärkeydestä ja hyödyistä. Tämän ongelman ratkaisemiseksi saatetaan joutua turvautumaan tasa-arvoverkostoihin (kansallisella, alueellisella tai kansainvälisellä alueella toimivat verkostot) ja niiden tukeen taikka hankkimaan tasa-arvoasiantuntemusta organisaation osaamisen ja tiedon lisäämiseksi. Tutustu Eurogender-verkoston sidosryhmähakemistoon (Stakeholders Directory), josta löytyy tietoa oman maasi tasa-arvoasiantuntijoista ja -kouluttajista, tai GenPort-verkkoportaalin henkilöhakemistoon, jossa voit etsiä tietuystyyppistä sidosryhmää (esimerkiksi tasa-arvoverkostot tai tasa-arvoasiantuntijat ja -neuvojat).

### **Sukupuolten tasa-arvon kestävyiden ja hyötyjen pysyvyyden varmistaminen**

Sukupuolten tasa-arvossa ja tasa-arvosuunnitelman toteutuksessa edistyminen ja onnistuminen voivat olla herkkiä muutoksille, ja päätökset voidaan pyörtää tai edistyminen voi pysähtyä.

Näin voi käydä erityisesti silloin, kun ylemmän johdon keskeiset tukihenkilöt tai vetäjät vaihtavat tehtäviä tai lähtevät talosta. Määrärahamuutokset, leikkaukset, uudelleenjärjestelyt ja välinpitämättömyys voivat niin ikään heikentää tasa-arvosuunnitelman kestävyttä. Ongelman ratkaisemiseksi on keskeistä, että sitoutuminen sekä sukupuolten tasa-arvoon että suunnitelmaan liittyviin toimiin saadaan juurrutettua useisiin organisaation rakenteisiin. Suunnitelmaa on siis tuettava, se on otettava omaksi ja siihen on sitouduttava useissa sidosryhmissä, ei pelkästään tietystä yksiköstä tai laitoksesta. Kestävyttä voidaan lisätä myös varamalla sukupuolten tasa-arvoa edistävälle työlle erityiset monivuotiset määrärahat, joita ei oteta pelkästään yhdeltä yksiköltä tai laitokselta. Kun tasa-arvosuunnitelma sisältää vastuuvollisuuden sekä seuranta- ja arviointirakenteet ja -työkalut, on helpompi havaita, jos kestävyys alkaa murentua. Näin voidaan laatia tarvittavat toimet ennen tilanteen kriisiytymistä. Minkä tahansa suunnitelman kestävyys ja pysyvyys voi olla tarpeen testata SWOT-menetelmällä (jossa arvioidaan sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) ja stressitestillä ennen päättämistä ja käynnistämistä. Näin varmistetaan, että suunnitelma on riittävän joustava tulevista haasteista selviämiseksi.





MH-04-17-155-FI-N

<http://eige.europa.eu>



Julkaisutoimisto