

PRZEWODNIK DOTYCZĄCY ZMIAN STRUKTURALNYCH W ORGANIZACJACH AKADEMICKICH I BADAWCZYCH – KROK PO KROKU



Niniejszą publikację opracowano w ramach programu uwzględniania aspektu płci Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn. Jest ona dostępna za pośrednictwem platformy uwzględniania aspektu płci EIGE: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>.

Europejski Instytut Równości Kobiet i Mężczyzn utworzył internetową platformę uwzględniania aspektu płci, aby wspierać instytucje UE i organy rządowe w integracji aspektu płci w swojej pracy. Platforma oferuje informacje na temat znaczenia płci dla szeregu obszarów polityki i udostępnia narzędzie internetowe pomagające w uwzględnianiu aspektu płci.

Platforma pomaga w poszerzaniu indywidualnych i instytucjonalnych kompetencji w zakresie uwzględniania aspektu płci w różnych obszarach sektorowych i na różnych etapach opracowywania wszelkich polityk/programów/projektów. Zrozumienie tego, jak opracować, zaplanować, wdrożyć, monitorować i oceniać polityki z perspektywy uwzględniania aspektu płci, wzmocni polityki UE, zwiększając ich przydatność i wrażliwość społeczną.

Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE) to unijne centrum wiedzy o równouprawnieniu kobiet i mężczyzn. EIGE wspiera decydentów politycznych i wszystkie właściwe instytucje w wysiłkach na rzecz równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Europie, zapewniając wiedzę fachową oraz porównywalne i rzetelne dane na temat równości płci w Europie.

Więcej informacji:

Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE)

Gedimino pr. 16

LT-01103 Wilno

LITWA

Tel. +370 52157444

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 to serwis, który pomoże Państwu
znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.**

**Numer bezpłatnej infolinii (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(* Informacje są udzielane nieodpłatnie, większość połączeń również jest bezpłatna (niektórzy operatorzy, hotele lub telefony publiczne mogą naliczać opłaty).

Więcej informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w portalu Europa (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2017

Print ISBN 978-92-9493-654-7 doi:10.2839/235041 MH-04-17-155-PL-C

PDF ISBN 978-92-9493-673-8 doi:10.2839/060677 MH-04-17-155-PL-N

© Unia Europejska, 2017

Powielanie materiałów dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Przewodnik dotyczący zmian strukturalnych w organizacjach akademickich i badawczych – Krok po kroku



Spis treści

1. Kroki	4
Krok 1. Rozpoczęcie	4
Krok 2. Analizowanie i ocena sytuacji w instytucji.....	6
Krok 3. Opracowywanie planu dotyczącego równouprawnienia płci.....	8
Krok 4. Wdrażanie planu dotyczącego równouprawnienia płci	10
Krok 5. Monitorowanie postępów i ocenianie planu dotyczącego równouprawnienia płci	12
Krok 6. Co następuje po planie dotyczącym równouprawnienia płci?	15
2. Podstawowe wymogi i czynniki powodzenia	16
Czynniki wpływu na poziomie organizacyjnym	16
Czynniki wpływu na poziomie procesu	17
3. Powszechnie występujące przeszkody i sposoby ich przewycięzania	18



1. Kroki

Krok 1. Rozpoczęcie

Zrozumienie kontekstu

Zamiast po prostu kopiować udane działania lub podejścia innych organizacji, lepiej zadać sobie pytanie, jakie działania najlepiej sprawdzą się w danej instytucji, biorąc pod uwagę jej kontekst. Jakie działania – po pewnych dostosowaniach do warunków lokalnych – mogą odpowiadać celom i kontekstowi tej instytucji? W tym celu różne elementy tego „kontekstu” mogą mieć znaczenie.

W Stanach Zjednoczonych przeprowadzono badania nad doświadczeniami i spostrzeżeniami instytucji, które otrzymały nagrody ADVANCE za transformację instytucjonalną przyznawane przez Narodową Fundację Naukową (NSF). Jedno ze spostrzeżeń uwydatnia ważną rolę kontekstu.

1. **Lokalizacja:** lokalizacja instytucji szkolnictwa wyższego ma znaczenie pod względem interwencji, które będą najskuteczniejsze i najtrafniejsze. Na przykład strategie mające na celu uwzględnienie potrzeb członków kadry w zakresie równoległej kariery zawodowej ich partnerów mogą być o wiele bardziej istotne w instytucjach na obszarach wiejskich, gdzie szerzej rozumiana społeczność może oferować ich partnerom mniej możliwości zatrudnienia niż na obszarze miejskim.
2. **Ekonomia:** lokalne lub regionalne warunki ekonomiczne często mają wpływ na instytucjonalne możliwości zatrudnienia i mogą mieć wpływ na wysiłki podejmowane w ramach projektów ADVANCE. Na przykład gdy dana instytucja, która napotykała ograniczenia dotyczące zatrudnienia nowych pracowników, wchodzi w fazę intensywnego zatrudnienia, ten moment jest szczególnie dogodny do zaoferowania dziekanom i kierownikom wydziałów wsparcia i wskazówek dotyczących praktyk w zakresie poszukiwania i rekrutacji z uwzględnieniem równouprawnienia płci. W takich chwilach zainteresowanie instytucji wdrożeniem nowych i skutecznych strategii może być szczególnie silne. ADVANCE może się do tego przyczynić, przedstawiając projekt jako źródło wsparcia i pomocy pod względem osiągnięcia celów instytucji dotyczących zatrudnienia.
3. **Cechy instytucjonalne:** w poniższym wykazie z przykładami zwrócono uwagę na szereg cech instytucjonalnych wpływających na warunki, w których podejmowane są działania na rzecz zmian organizacyjnych.
 - a) **Historia:** historia instytucji ma wpływ na to, co kadra i administratorzy uważają za ważne i za możliwe. Ważne zdarzenia lub problemy mogą czasami stwarzać okoliczności umożliwiające administratorom i kadrze dostrzeżenie znaczenia celów ADVANCE.
 - b) **Rozmiar:** wielkość wydziałów i całej instytucji może kształtować problemy, potrzeby i możliwości. Na przykład na małych wydziałach jest również mały wybór starszych wykładowców, którzy mogą odgrywać rolę mentorów, co wymaga innowacyjnego podejścia do planów mentoringu. Potrzeby w zakresie prywatności również mogą być większe, a w celu ochrony swojej prywatności kobiety rozpoczynające karierę mogą także woleć uczestniczyć w relacjach mentoringu ze współpracownikami z innych wydziałów.
 - c) **Kierownictwo:** cele, priorytety, zainteresowania i style starszej kadry kierowniczej to czynniki kluczowe dla powodzenia projektów ADVANCE. Zmiany w kierownictwie wyższego szczebla, jak to często bywa, mogą stanowić wyzwania i możliwości pod względem projektów dotyczących zmian organizacyjnych, wymagając od kierownictwa odpowiedzialnego za ADVANCE ustalenia, czy należy zmodyfikować strategię, aby pasowała do nowego kontekstu kierownictwa. Czasami nowa kadra kierownicza określa nowe kwestie, którymi należy się zająć; ADVANCE może czasami służyć jako „rozwiązanie” problemów zidentyfikowanych przez starszą kadre kierowniczą.
 - d) **Struktura i zarządzanie:** ważnymi czynnikami kontekstowymi jest to, czy instytucja jest raczej zdecentralizowana, czy scentralizowana, oraz to, czy struktury administracyjne są bardziej poziome, czy bardziej hierarchiczne. Kierownictwo odpowiedzialne za ADVANCE powinno zastanowić się, gdzie umiejscowić swoje biura, z kim kontaktować się w administracji centralnej oraz jak odnosić się do organów zarządzających. To, czy kadra danej instytucji jest zrzeszona w związkach zawodowych, jest kolejnym ważnym elementem strukturalnym, jeżeli chodzi o planowanie.
 - e) **Polityka:** niektóre instytucje mają tradycję stosowania polityki przyjaznej dla rodzin oraz innych strategii, które przyczyniają się do tworzenia integracyjnego środowiska. Inne takiej tradycji nie mają. Zastana sytuacja wpływa zatem na priorytety dotyczące uwzględnienia polityki jako czynnika sprzyjającego zmianom.
 - f) **Kultura:** każda instytucja szkolnictwa wyższego ma charakterystyczne cechy, które określają, jak wygląda życie w tej instytucji, w jaki sposób praca jest wykonywana oraz jak dochodzi do zmian. Do kluczowych zmiennych kulturowych należy między innymi to, czy na kampusie panuje atmosfera rodzinna czy raczej oficjalna, sposób komunikowania się administratorów i kadry interakcji oraz wartości przyświecające codziennym kontaktom.



Wszystkie te cechy są istotne dla podejmowania decyzji dotyczących tego, które interwencje uwzględnić lub pominąć w pakiecie zmian ADVANCE oraz w jaki sposób zaprojektować te interwencje, aby spotkały się one z jak najlepszym przyjęciem na kampusie ⁽¹⁾.

Znalezienie wsparcia

Zrozumienie kontekstu i dynamiki danej instytucji umożliwia zastanowienie się nad tym, gdzie szukać wsparcia wewnątrz organizacji i poza nią.

- Należy sporządzić wykaz osób, które mają doświadczenie w zakresie równouprawnienia płci. Oprócz dostarczania odpowiednich informacji na temat płci mogą one zajmować się również wdrażaniem działań i pomagać w identyfikowaniu innych podmiotów.
- Należy zidentyfikować (potencjalnych) sojuszników: trzeba wziąć pod uwagę między innymi kadrę kierowniczą średniego i wyższego szczebla, personel działu zasobów ludzkich oraz swoich współpracowników. Należy spróbować znaleźć osoby zainteresowane zmianami na rzecz równouprawnienia płci i chcące promować zmiany w tym zakresie, aby osiągnąć lepsze, zrównoważone i sprzyjające włączeniu środowisko pracy. Pomoże to w realizowaniu zadań i propagowaniu wsparcia przyszłego planu.
- Należy znaleźć możliwości finansowania na potrzeby opracowania i wdrożenia planu dotyczącego równouprawnienia płci lub na potrzeby na przeprowadzenia określonych działań. Na poziomie UE Komisja Europejska

finansuje projekty dotyczące zmian instytucjonalnych za pośrednictwem programu „Horyzont 2020”. Na poziomie krajowym lub regionalnym również mogą istnieć podobne inicjatywy, które zapewniają środki finansowe na rzecz promowania zmian instytucjonalnych. Na poziomie instytucjonalnym mogą już istnieć środki finansowania konferencji promujące skład prelegentów zrównoważony pod względem płci lub środki finansowania badań uwzględniające wymiar płci itd.

- Należy poszukać sieci regionalnych i krajowych, z którymi można zawrzeć sojusze na rzecz płci w pracach badawczych. Sieci takie istnieją i są ważne dla omawianych działań.

Zrozumienie cyklu uwzględniania aspektu płci

Jasny obraz cyklu uwzględniania aspektów płci pomoże zrozumieć – w ujęciu ogólnym – kroki opracowywania planu dotyczącego równouprawnienia płci, wdrażania go i stosowania się do niego. Cykl uwzględniania aspektu płci EIGE może być dostosowany do konkretnego kontekstu organizacji badawczych i instytucji szkolnictwa wyższego. Każdy etap odpowiada krokowi opracowywania planu dotyczącego równouprawnienia płci:

Krok 1. Określenie

Jak przeanalizować i ocenić sytuację w instytucji

Krok 2. Planowanie

Jak opracować plan dotyczący równouprawnienia płci

Krok 3. Działanie

Jak wdrożyć plan dotyczący równouprawnienia płci

Krok 4. Sprawdzanie

Jak monitorować postępy osiągnięte w ramach planu dotyczącego równouprawnienia płci i jak go oceniać

⁽¹⁾ Tekst przedstawiający „kluczowe czynniki kontekstowe” pochodzi z następującego dokumentu: Austin, A. E. i Laursen S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, s. 3–5 (dostępne pod adresem: http://www.colorado.edu/eeer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf).



Krok 2. Analizowanie i ocena sytuacji w instytucji

Najlepszym punktem wyjścia do opracowania zestawu skutecznych działań jest zgromadzenie szczegółowych informacji o tym, jak dana organizacja radzi sobie pod względem promowania równouprawnienia płci. Po ocenie sytuacji w danej instytucji będzie wiadomo, jakie środki należy wdrożyć. Kompleksowość tej wstępnej analizy zależała będzie od dostępnych zasobów. Należy koniecznie ocenić zasoby ludzkie i finansowe, które będą dostępne na potrzeby realizacji tego zadania. Należy zidentyfikować zasoby wewnętrzne (np. ekspertów w dziedzinie problematyki płci), ale wziąć pod uwagę również inne możliwe zasoby zewnętrzne (np. dofinansowanie, partnerstwa lokalne).

Standardowe podejście, które można zastosować, obejmuje poniższe elementy.

1. Przegląd stosownych przepisów i polityki w danym państwie

Warto mieć znajomość ogólnych przepisów i polityki w dziedzinie równouprawnienia płci i niedyskryminacji, jak również przepisów i polityki dotyczących rynku pracy oraz badań lub szkolnictwa wyższego.

Przegląd ram prawnych i politycznych pozwoli zrozumieć sytuację danej organizacji. Będzie stanowił uzasadnienie podejmowania działań. Wiedza ta może również stanowić uzasadnienie niektórych środków zawartych w opracowywanym planie dotyczącym równouprawnienia płci.

Na przykład:

- jeżeli w danym państwie wyznacza się poziomy docelowy na poziomie polityki, może to dostarczyć argumentów na potrzeby przekonania współpracowników i kadry kierowniczej wyższego szczebla, że dane środki potrzebne są w danej organizacji;
- może się okazać, że dana instytucja może dołączyć do istniejącej inicjatywy, np. „dnia kobiet w nauce”.

2. Analizowanie danych dotyczących pracowników i studentów z podziałem na płeć

Dane segregowane według kryterium płci są niezbędne do wykrycia jakichkolwiek różnic między płciami. Analiza danych z podziałem na płeć dostarczy istotnych informacji na potrzeby zidentyfikowania obszarów najpilniej wymagających interwencji. Na przykład, jeżeli analiza wykáže, że równowaga płci jest szczególnie zakłócona w niektórych dyscyplinach naukowych, działania mogą być ukierunkowane na przyciągnięcie niedostatecznie reprezentowanej płci do tych obszarów.

Pierwszym krokiem jest sprawdzenie, które dane są łatwo dostępne. Jeżeli takie dane nie istnieją jeszcze w danej organizacji, należy podjąć działania, aby je zgromadzić. Kiedy tylko dane będą dostępne, należy przeprowadzić analizę statystyczną.

Dane, które należy przeanalizować, obejmują (między innymi):

- liczbę pracowników z podziałem na płeć na wszystkich poziomach, według dyscyplin naukowych, funkcji (w tym personelu administracyjnego/pomocniczego) oraz stosunku umownego z organizacją;
- średnią liczbę lat potrzebnych kobietom i mężczyznom na zdobycie awansu (według grupy zaszerogowania);
- dysproporcje płacowe według płci i stanowiska;
- liczbę kobiet i mężczyzn na akademickich i administracyjnych stanowiskach decyzyjnych (np. w radach, komitetach, jury);
- liczbę kobiet i mężczyzn ubiegających się o różne stanowiska pracy;
- liczbę kobiet i mężczyzn, którzy opuścili organizację w poprzednich latach, z podaniem liczby lat spędzonych w organizacji;
- liczbę pracowników według płci wnioskujących o/biorących urlop rodzicielski, czas trwania tego urlopu oraz liczbę pracowników, którzy wrócili po wzięciu tego urlopu;
- liczbę dni absencji kobiet i mężczyzn, według powodu absencji;
- liczbę godzin/punktów szkolenia, w których uczestniczyły kobiety i mężczyźni;
- liczbę studentów płci żeńskiej i męskiej na wszystkich poziomach i we wszystkich dyscyplinach naukowych.

Potrzebna inspiracja?

- Publikacja *She figures* to główne źródło paneuropejskich, porównywalnych statystyk dotyczących równouprawnienia płci w dziedzinie badań naukowych i innowacji. Można przeanalizować te same uwzględnione wymiary, aby porównać, jak dana organizacja radzi sobie w stosunku do danego państwa i UE. Publikacja *She figures* ukazuje się co trzy lata. Towarzyszący jej podręcznik *She figures handbook* zawiera wskazówki dotyczące metodyki obliczania wskaźników zawartych w publikacji *She figures 2015*.
- W ramach finansowanego przez UE projektu na rzecz zmian strukturalnych EGERA (Effective gender equality in research and academia – skuteczne równouprawnienie płci w środowisku naukowym i akademickim) opracowano pierwsze sprawozdanie na temat równouprawnienia płci – *First gender equality report*. Ma ono na celu zrozumienie sytuacji w zakresie równouprawnienia płci oraz kwestii równości w uczestniczących instytucjach

- poprzez analizowanie dostępnych danych, informacji i polityki w odniesieniu do instytucji partnerskich. Uwzględniono następujące obszary: (i) zasoby ludzkie i zarządzanie karierą, w tym rekrutację i awansowanie, (ii) warunki równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, (iii) przestępstwa i przemoc związane z płcią, w tym mobbing i nękanie ze względu na płeć oraz (iv) płeć w badaniach naukowych i programach nauczania.
3. Finansowany przez UE projekt na rzecz zmian strukturalnych INTEGER (Institutional transformation for effecting gender equality in research – transformacja instytucjonalna na rzecz równouprawnienia płci w badaniach naukowych) oferuje szereg praktycznych wskazówek dotyczących poznawania instytucji poprzez gromadzenie danych i przeprowadzanie badań ankietowych. Dotyczą one na przykład tego, jak zorganizować metody, badania ankietowe, wizyty w terenie lub grupy dyskusyjne; jak zgromadzić te informacje (np. można skontaktować się z kilkoma jednostkami, aby uzyskać informacje o dostępnych danych z podziałem na płeć) i oraz kogo można zaangażować do tego zadania (np. dział zasobów ludzkich, dział ds. zapewniania jakości, a także dział ds. oceny badań naukowych).
 4. Uniwersytet Beira Interior konsekwentnie oceniał te same wskaźniki od czasu przeprowadzenia wstępnej oceny sytuacji w tej instytucji (od 2011 r. do chwili obecnej). Należy zapoznać się z podejściem i wskaźnikami zastosowanymi w tym przypadku.
 2. przeglądu literatury na temat równouprawnienia płci w badaniach naukowych, nauczaniu i szkolnictwie wyższym. Celem przeglądu istniejącej literatury na poziomie europejskim i międzynarodowym jest poznanie m.in. stereotypów płci w dziedzinie badań naukowych i nauczania, aktualnych nierówności w sektorze badań i szkolnictwa wyższego oraz środków lub działań służących rozwiązywaniu takich problemów. Można skorzystać z niektórych zawartych tu kluczowych zasobów;
 3. badania ankietowego wśród pracowników mającego na celu ocenienie ich wiedzy i doświadczenia w zakresie równouprawnienia płci i zróżnicowania sytuacji kobiet i mężczyzn w danej instytucji, praktyk organizacyjnych wspierających równouprawnienie płci, seksistowskich postaw i zachowań itp.;
 4. wywiadów lub dyskusji grupowych z przedstawicielami wszystkich szczebli personelu lub różnych dyscyplin naukowych. Wywiady mogą obejmować niektóre z aspektów wymienionych powyżej, ale mogą również dotyczyć postrzegania przez pracowników konieczności podjęcia działań na rzecz równouprawnienia płci oraz poziomu akceptacji dla takich działań.

Zidentyfikowanie istniejących środków promujących równouprawnienie płci

Trzeba będzie sporządzić wykaz i mapę istniejących środków służących promowaniu kobiet, uwrażliwianiu na kwestię równouprawnienia płci, zwiększaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym itp. Wdrożenie i wyniki dotychczasowych środków trzeba będzie krytycznie ocenić wraz z zaangażowanymi osobami, szukając sposobu zwiększenia ich skuteczności.

W ramach uzupełnienia standardowego podejścia można rozważyć przeprowadzenie następujących działań:

1. analizy danych łączącej inne wymiary, takie jak: wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientacja seksualna i religia. Ważne jest zrozumienie punktów stykowych między płcią a innymi wymiarami, ponieważ może dochodzić do dyskryminacji z wielu przyczyn jednocześnie, które to zjawisko należy uwzględnić. Należy jednak pamiętać o kwestii ochrony danych, gdy liczba pracowników, których dotyczy konkretna intersekcyjność, jest bardzo mała, co prowadzi do łączenia danych i problemów związanych z ujawnianiem danych (tj. jeżeli wśród pracowników jest tylko jedna kobieta czarna, niepełnosprawna lub muzułmanka);

Kto może przeprowadzić tę analizę?

Jeżeli dana organizacja ma strukturę, której obowiązki obejmują zadania związane ze wspieraniem równouprawnienia płci (np. biuro/dział ds. równouprawnienia płci) pracownicy tej struktury mogą wziąć na siebie zadanie przeprowadzenia wstępnej oceny sytuacji w zakresie równouprawnienia płci w danej organizacji. Można również zaangażować (wybieranych) przedstawicieli pracowników. Należy pamiętać o zaangażowaniu ekspertów do spraw płci pracujących w danej instytucji. Mogą oni dostarczyć cennych informacji lub wziąć udział w tym zadaniu.

Jeżeli taka struktura nie istnieje lub jeżeli nie może ona wykonać tego zadania, można rozważyć utworzenie małego zespołu, który przeprowadzi tę ocenę bazową. Zespół ten może składać się z członków struktury ds. równouprawnienia płci, personelu dydaktycznego lub naukowego, a także członków działu zasobów ludzkich.

W obu wyżej wspomnianych przypadkach konieczne jest posiadanie wyraźnego upoważnienia kadry kierowniczej wyższego szczebla do przeprowadzenia oceny bazowej, aby móc na nią poświęcić czas, skontaktować się z odpowiednimi osobami i uzyskać współpracę.

Zadania każdego członka zespołu muszą być uzgodnione i sprecyzowane od samego początku. Wystarczające zasoby (ludzkie i finansowe) mają kluczowe znaczenie dla skutecznej analizy i oceny sytuacji w zakresie równouprawnienia płci w danej organizacji. Ponadto posiadanie wyraźnego upoważnienia kadry kierowniczej wyższego szczebla do przeprowadzenia oceny bazowej pomoże skontaktować się z odpowiednimi osobami i uzyskać współpracę.



Na tym etapie warto już mieć wyobrażenie o pracownikach, których można zaangażować w plan dotyczący równouprawnienia płci.

Krok 3. Opracowywanie planu dotyczącego równouprawnienia płci

Po przeprowadzeniu wstępnej oceny sytuacji w zakresie równouprawnienia płci w danej organizacji można rozpocząć opracowywanie planu dotyczącego równouprawnienia płci. Wyniki wstępnej analizy pozwolą zidentyfikować obszary interwencji, które należy ująć w planie dotyczącym równouprawnienia płci, jednak nie wszystkie obszary można uwzględnić jednocześnie – niektóre z nich mogą być bardziej pilne niż inne. Należy określić priorytety danej organizacji z uwzględnieniem tej wstępnej oceny, jak również dostępnych zasobów. Należy zastanowić się nad zaangażowaniem członków zespołu, który przeprowadził ocenę wstępną, w opracowywanie planu dotyczącego równouprawnienia płci. Na tym etapie niezwykle istotne jest zaangażowanie kadry kierowniczej wyższego szczebla i osób na najwyższych stanowiskach w określanie środków, które zostaną ujęte w tym planie. Ich zaangażowanie zapewni sprawniejszą i skuteczniejszą realizację proponowanych środków.

Przy opracowywaniu planu dotyczącego równouprawnienia płci należy pamiętać, że musi on być **kompleksowy i zintegrowany**. Oznacza to, że określone obszary interwencji są współzależne. Plan obejmuje szereg kwestii istotnych dla całej społeczności i systemu organizacyjnego. Istnieje kilka podstawowych elementów, które należy uwzględnić podczas opracowywania planu dotyczącego równouprawnienia płci:

1. cele;
2. środki;
3. wskaźniki;
4. poziomy docelowe;
5. ramy czasowe;
6. podział obowiązków.

Poniżej wyjaśniono, w jaki sposób te elementy są brane pod uwagę w procesie opracowywania planu dotyczącego równouprawnienia płci.

1. Należy promować udział podmiotów wszystkich szczebli przy określaniu środków i działań ujętych w planie dotyczącym równouprawnienia płci.

Można zaplanować wspólne lub oddzielne warsztaty dynamiczne między innymi z kadry kierowniczą wyższego szczebla i osobami na najwyższych stanowiskach, pracownikami działu zasobów ludzkich i działu

komunikacji, kadry dydaktyczną lub naukową oraz studentami. Można wykorzystać techniki partycypacyjne lub oparte na grach.

Należy postarać się zrozumieć znaczenie równouprawnienia płci dla tych grup. Niektóre sformułowania mogą powodować zakłopotanie lub opór. Na przykład priorytetem może być „przyciągnięcie większej liczby kobiet naukowców” w określonej dyscyplinie naukowej. Tego rodzaju zdanie może jednak prowadzić do powstania problemów lub powodować opór. Sformułowanie środka można przy wielu okazjach dostosować, aby uwzględnić priorytety instytucji i jednocześnie zachować pewną wrażliwość. Na przykład posłużenie się sformułowaniem „przyciągnięcie talentów” może być szerzej akceptowane w społeczności organizacji. Znaczenie pewnych pojęć w języku narodowym również może odgrywać pewną rolę. Niektóre pojęcia mogą być gorzej odbierane. Na przykład w niektórych państwach używa się terminu „równowaga płci”, aby zwiększyć współpracę i zainteresowanie.

Podjęcie partycypacyjne pomoże w określeniu znaczących środków dla zaangażowanych podmiotów przy jednoczesnym poszanowaniu kultury danej organizacji. Zwiększy ono gotowość tych podmiotów do wdrożenia środków określonych w planie dotyczącym równouprawnienia płci.

2. Należy czerpać inspirację ze środków wdrożonych przez inne organizacje, ale zawsze trzeba brać pod uwagę własny kontekst instytucjonalny.

Nie trzeba wynajdować koła na nowo. Istnieje wiele dobrych i udanych przykładów środków i działań wdrożonych przez inne organizacje. Niemniej jednak bezpośrednie powielenie takich środków może okazać się nieskuteczne w danej instytucji. Trzeba ocenić kontekst, w jakim zostały podjęte. Należy dopilnować, żeby środki te dostosowano do specyfiki danego kontekstu. Należy zapoznać się z zestawem narzędzi dotyczących działań na rzecz zmian strukturalnych, aby uzyskać inspirację pod względem obszarów, które można ująć w planie dotyczącym równouprawnienia płci. Dodatkowe przykłady znajdują się również w niniejszym dokumencie.

3. Należy zdefiniować skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne, realne i terminowe cele i środki na potrzeby planu.

Prawdopodobieństwo, że cele i środki planu dotyczącego równouprawnienia płci zostaną z powodzeniem wdrożone zwiększa się, jeśli są one skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne, realne, i terminowe:

- a) skonkretyzowane – cele i środki powinny odpowiadać na podstawowe pytania: dlaczego, jak, kto, kiedy i gdzie;
- b) mierzalne – należy ustalić ilościowe lub jakościowe wskaźniki i odpowiednie poziomy docelowe;
- c) osiągalne – należy zapewnić, aby cele i środki nie znajdowały się poza zasięgiem i aby można było je osiągnąć (nawet jeżeli wymaga to większego wysiłku);
- d) realne – należy zapewnić, aby cele i środki były istotne dla organizacji oraz aby były wykonalne w określonych ramach czasowym i w granicach dostępnych zasobów;
- e) terminowe – należy określić, kiedy można osiągnąć cele i środki.

Należy pamiętać, że UE podkreśla znaczenie poziomów docelowych związanych z równowagą płci w podejmowaniu decyzji w obszarze badań. Rada Unii Europejskiej wezwała państwa członkowskie i instytucje do dążenia do osiągnięcia celów przewodnich pod względem większej równowagi płci wśród profesorów. Rada zachęciła organy do ustanowienia celów przewodnich, na przykład celów ilościowych, aby zapewnić większą równowagę płci w organach decyzyjnych, w tym głównych radach naukowych i administracyjnych, komitetach ds. rekrutacji i awansu, jak również w panelach oceniających. Aby dowiedzieć się więcej o tych celach, należy zapoznać się z [konkluzjami Rady w sprawie wzmocnienia równości płci w europejskiej przestrzeni badawczej](#) (przyjętymi w 2015 r.).

4. Przy planowaniu środków należy zidentyfikować i wykorzystać istniejące zasoby.

Zasoby finansowe i ludzkie udostępnione na potrzeby prac na rzecz równouprawnienia płci są zazwyczaj niewielkie. Praca w takich warunkach może stanowić ogromne wyzwanie. Należy zidentyfikować istniejące zasoby, które mogą służyć wdrażaniu ustanawianych środków. Zdarza się czasem, że niewielkie zmiany w istniejących procedurach lub usługach pomogą osiągnąć wyznaczone cele bez dodatkowych kosztów i większego wysiłku. Opieranie się na istniejących zasobach ma również tę zaletę, że promuje instytucjonalizację procedur lub działań uwzględniających problematykę lub aspekty płci.

Warto zapoznać się z poniższymi przykładami:

- a) organizacje zazwyczaj oferują programy „zdobywania kwalifikacji w trakcie pracy”. W ramach tego programu można zaoferować wstępne obowiązkowe szkolenie dotyczące równouprawnienia płci na początku każdego roku (akademickiego), aby budować

zdolności nowego personelu lub odświeżyć wiedzę i kompetencje pozostałych pracowników;

- b) opracowanie nowych (lub aktualizacja) dokumentów strategicznych organizacji stanowi doskonałą okazję do włączenia do tych dokumentów środków uwzględniających problematykę i aspekty płci;
- c) przy planowaniu konferencji organizowanych przez daną organizację należy upewnić się, że uwzględniono zasadę zapewnienia zrównoważonej reprezentacji kobiet i mężczyzn w panelach.

Potrzebna inspiracja?

W ramach finansowanego przez UE projektu STAGES (Structural transformation to achieve gender equality in science – transformacja strukturalna na rzecz osiągnięcia równouprawnienia płci w nauce) rozpowszechniono doświadczenia dotyczące uwzględniania i instytucjonalizacji równouprawnienia płci w dokumentach strategicznych, przepisach i procedurach organizacji. Wytyczne w tym zakresie, *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*, zawierają pewne istotne kwestie (s. 42–45).

Więcej przykładów działań w zakresie poszerzania świadomości i budowania zdolności można znaleźć w zestawie narzędzi dotyczących działań.

1. Należy określić ramy czasowe planu dotyczącego równouprawnienia płci, jak również realistyczny harmonogram jego wdrożenia. Całkowity czas trwania planu dotyczącego równouprawnienia płci powinien być określony (np. trzy lata). Rozważając proponowane środki i dostępne zasoby, należy określić harmonogram realizacji każdego z nich. Nie wolno zapominać o ustaleniu konkretnych okresów monitorowania na potrzeby sprawozdawczości w zakresie osiągniętych postępów.
2. Należy uzgodnić wyraźne obowiązki pracowników w odniesieniu do każdego środka. Konieczne jest dojście do porozumienia odnośnie do zespołu, który będzie zaangażowany w realizację planu dotyczącego równouprawnienia płci. Po podjęciu decyzji dotyczącej tego, którzy pracownicy będą współpracowali nad tym zadaniem, należy wyraźnie określić obowiązki. Plan dotyczący równouprawnienia płci powinien wyraźnie wskazywać, kto jest odpowiedzialny za co i kiedy. Poniżej przedstawiono zalecenia dotyczące tego, kogo angażować w plan dotyczący równouprawnienia płci oraz jakie role mogą odgrywać te osoby.
3. Należy budować sojusze. Plan dotyczący równouprawnienia płci może obejmować innowacyjne i skuteczne środki, które nie będą jednak działać, jeżeli planu nie poprą zainteresowane strony na wszystkich szczeblach. Angażowanie zainteresowanych stron ma kluczowe znaczenie na etapie opracowywania planu. Plan musi być rozumiany jako coś więcej niż tylko kartka papieru. Należy poświęcić czas na wyjaśnienie korzyści



wynikających z równouprawnienia płci w organizacjach badawczych. Należy dostosować język do profilu odbiorców. Należy poświęcić czas na wyjaśnienie docelowym zainteresowanym stronom, czym jest plan dotyczący równouprawnienia płci – odgórnie, oddolnie oraz od zewnątrz. Należy zauważyć, że wysiłki te muszą być kontynuowane przez cały czas realizacji planu.

Potrzebna inspiracja?

1. Należy zapoznać się z przykładami „projektów przemówienia” wspierających promowanie równouprawnienia płci.

W ramach finansowanego przez UE projektu STAGES podzielono się doświadczeniami dotyczącymi angażowania osób na najwyższych stanowiskach. Wytyczne *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 35–39) zawierają pewne istotne spostrzeżenia:

- a) należy dostosować plan dotyczący równouprawnienia płci do powstających strategii i kluczowych dokumentów politycznych instytucji;
- b) należy bezpośrednio zaangażować w plan poszczególne osoby na najwyższych stanowiskach jako aktywnych działaczy, nie tylko w charakterze odpowiedników instytucjonalnych;
- c) należy zaangażować zewnętrzne organizacje i ekspertów, aby poprawić widoczność planu w instytucji i poza nią, tak aby podnieść poziom zaangażowania osób na najwyższych stanowiskach.

Warto zapoznać się z wizualnym przedstawieniem schematu planu działania transformacyjnego na rzecz równouprawnienia płci, opracowanego przez francuską organizację badawczą CNRS (Centre national de la recherche scientifique).

2. Należy zacząć myśleć o stabilności. Zasoby przeznaczone na promowanie zmian strukturalnych na rzecz równouprawnienia płci nie są nieograniczone, podobnie jak czas realizacji planu. Wdrażane zmiany powinny mieć długotrwały wpływ. W celu zapewnienia stabilności działań na rzecz równouprawnienia płci należy osadzić praktyki w normalnych rutynowych czynnościach i procedurach organizacji. Można to osiągnąć poprzez zmianę istniejących rutynowych czynności i procedur w instytucji lub poprzez strukturalne uzupełnienie ich nowymi czynnościami i procedurami.

Należy mieć na uwadze następujące kwestie:

1. etap opracowywania może być najtrudniejszy i najbardziej czasochłonny. Próba budowania planu dotyczącego równouprawnienia płci, który będzie istotny dla

całej organizacji, będzie praco- i czasochłonne. Istnieje jednak taki moment, kiedy trzeba pójść dalej;

2. plan dotyczący równouprawnienia płci nie jest statyczny: ciągle się zmienia. Organizacja, osoby i priorytety mogą się drastycznie zmieniać w zależności od momentu. Należy być elastycznym. Negocjowanie znaczenia równouprawnienia płci w odniesieniu do różnych działań i zaangażowanych podmiotów jest procesem ciągłym;
3. należy działać na rzecz kultury organizacji uwzględniającej różnorodność tożsamości płciowej. Trzeba unikać pułapki polegającej na przyjęciu podejścia heteronormatywnego lub rozumieniu płci jako dychotomii: kobiety–mężczyźni;
4. angażowanie zainteresowanych stron to działanie bez końca: rozpoczyna się od przekonania kadry kierowniczej wyższego szczebla i osób na najwyższych stanowiskach do wprowadzenia w organizacji planu dotyczącego równouprawnienia płci, ale wcale się na tym nie kończy. Należy stale angażować podmioty, by budować silniejsze sojusze.

„Poświęcanie zbyt dużej ilości dostępnego czasu na planowanie najprawdopodobniej przynosi efekty odwrotne do zamierzonych. Nawet po uważnym zaplanowaniu tak wiele rzeczy szybko ulega zmianie (i stale się zmienia), że lepiej rozpocząć działania po wstępnym zatwierdzeniu zamiast marnować cenny czas”.

(Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), oceniająca finansowany przez UE projekt STAGES)

Krok 4. Wdrażanie planu dotyczącego równouprawnienia płci

Po opracowaniu planu dotyczącego równouprawnienia płci jest on gotowy do wdrożenia. Środki przewidziane w planie dotyczącym równouprawnienia płci należy wprowadzać zgodnie z uzgodnionym harmonogramem. Należy próbować uwzględnić i zinstytucjonalizować tak wiele środków/działań, jak to możliwe, aby zapewnić ich trwałość.

Trzeba regularnie organizować spotkania z zespołem odpowiedzialnym za wdrażanie planu dotyczącego równouprawnienia płci. Spotkania te są nie tylko istotne dla projektowania i planowania działań w sposób partycypacyjny, lecz także dla omawiania postępów, głównych osiągnięć i aspektów, które można poprawić. Umożliwi to zidentyfikowanie możliwych problemów i aktywne działanie w celu ich rozwiązania.

Należy zaplanować spotkania z kadrami kierowniczą wyższego szczebla i osobami na najwyższych stanowiskach, z osobami z działu zasobów ludzkich lub innymi istotnymi współpracownikami. Pomoże to:

1. stworzyć poczucie odpowiedzialności za plan dotyczący równouprawnienia płci;

2. motywować zaangażowanych pracowników;
3. wzmacniać potencjał planu;
4. maksymalizować wpływ działań w ramach planu.

Można rozważyć zorganizowanie wstępnych sesji szkoleniowych dla zespołu odpowiedzialnego na wdrażanie planu oraz dla innych bezpośrednio zaangażowanych odbiorców (np. kadry kierowniczej, pracowników działu zasobów ludzkich). Ciągłe wysiłki w zakresie podnoszenia świadomości i budowania kompetencji zmaksymalizują szanse powodzenia i instytucjonalizacji. Na przykład w trakcie wdrażania planu dotyczącego równouprawnienia płci można zapewnić szkolenie dostosowane do indywidualnych potrzeb, organizować dodatkowe sesje podnoszenia świadomości, prowadzić kampanie związane z wybranymi tematami lub planować warsztaty rozwijające określone kompetencje.

Należy na bieżąco angażować zainteresowane strony. Trzeba wyjaśniać korzyści wynikające z równouprawnienia płci w organizacjach badawczych. Zawsze należy dostosowywać swój język do profilu odbiorców komunikatu. Nie wolno zapominać o podtrzymywaniu kontaktów z zainteresowanymi stronami, które zaangażowano na poprzednim etapie. Zapewni to również wgląd w zrealizowane środki lub sposoby ulepszenia działań, które mają zostać przeprowadzone.

Należy mieć na uwadze następujące kwestie:

Nawet jeżeli początki są skromne, zakres i spektrum działań mogą z czasem stopniowo się poszerzać. Jednocześnie krąg sojuszników i zaangażowanych stron również może rosnąć.

Zwiększanie widoczności planu dotyczącego równouprawnienia płci

Należy informować organizację o istnieniu planu dotyczącego równouprawnienia płci. Zaleca się wykorzystywanie różnych kanałów do informowania o planie, jego głównych obszarach interwencji i ramach czasowych. Niezmiernie istotne jest to, aby plan dotyczący równouprawnienia płci był opublikowany i łatwo dostępny dla całej społeczności na stronie internetowej instytucji. Przydatne może być również organizowanie publicznych posiedzeń, aby przedstawić społeczności organizacji plan dotyczący równouprawnienia płci. Udział kadry kierowniczej wyższego szczebla i osób na najwyższych stanowiskach w tej wstępnej prezentacji może wspomóc wdrażanie środków przewidzianych w planie. Działania informacyjne mają zasadnicze znaczenie dla utrzymywania stałej widoczności planu dotyczącego równouprawnienia płci.

1. Należy opracować najważniejsze wiadomości dostosowane do różnych grup docelowych.

2. Należy z wyprzedzeniem informować o działaniach przy użyciu odpowiednich kanałów, aby zapewnić wysoki poziom uczestnictwa w nich.
3. Należy zachęcać całą społeczność do działania poprzez sugerowanie, w jaki sposób inne osoby mogą się włączyć.
4. Należy promować wydarzenia zewnętrzne (np. konferencje) lub interesujące informacje spoza organizacji na temat uwzględniania równouprawnienia płci w instytucjach badawczych i na uniwersytetach.
5. Należy regularnie sporządzać sprawozdania z postępów w zakresie równouprawnienia płci w instytucji (zgodnie z harmonogramem monitorowania określonym w planie). Działania w zakresie monitorowania zapewnią cenne informacje na temat postępów osiągniętych przez organizację. Należy przekazywać społeczności organizacji najważniejsze wiadomości na temat tych ustaleń, a także zapewnić w internecie dostęp do pełnych publikacji i danych związanych ze sprawozdawczością.

Potrzebna inspiracja do opracowania i rozpowszechniania najważniejszych wiadomości o planie i jego osiągnięciach?

W ramach finansowanego przez UE projektu na rzecz zmian strukturalnych INTEGER udostępniono pewne informacje i przykłady odnośnie do opracowywania i rozpowszechniania najważniejszych wiadomości w trakcie procesu zmian strukturalnych. Warto się z nimi zapoznać. <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Uniwersytet Aleksandra Jana Cuzy, (UAIC, Iasi, Rumunia) był partnerem w ramach finansowanego ze środków UE projektu zmian strukturalnych STAGES. Utworzono zespół specjalistów do spraw komunikacji <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>, aby poprawić widoczność publiczną osiągnięć naukowych badaczek oraz aby nagłaśniać i upowszechniać działania na rzecz równouprawnienia płci promowane przez UAIC. Zob. główne działania w zakresie komunikacji zewnętrznej oraz 10 najważniejszych produktów informacyjnych UAIC <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

W kontekście różnych finansowanych przez UE projektów zmian strukturalnych powstało wiele stron internetowych i kont na portalu Facebook. Aktywnie korzystano również z innych kanałów w mediach społecznościowych (takich jak Twitter i LinkedIn, w których można tworzyć grupy). Można na przykład zapoznać się z kanałami w mediach społecznościowych uruchomionymi w związku z finansowanym przez UE projektem Garcia. <http://garciaproject.eu/>

Należy rozważyć zaangażowanie w to zadanie działów komunikacji danej organizacji. Mogą one rzeczywiście odegrać ważną rolę w strukturalnych zmianach na rzecz równouprawnienia płci. Mogą one:



1. zapewnić stosowanie języka neutralnego pod względem płci w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
2. zapewnić korzystanie z niestereotypowych i nieseksistowskich obrazów w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
3. mobilizować dostępne kanały komunikacji w celu promowania działań podejmowanych w ramach planu dotyczącego równouprawnienia płci;
4. regularnie informować o postępach organizacji w zakresie równouprawnienia płci.

Potrzebna inspiracja?

Można zapoznać się z wytycznymi UNESCO dotyczącymi języka neutralnego pod względem płci <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

W ramach finansowanego przez UE projektu STAGES podzielono się doświadczeniami dotyczącymi komunikacji i widoczności. Wytyczne *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (s. 51–54) zawierają pewne istotne spostrzeżenia:

1. należy sporządzić wstępną mapę zasobów komunikacyjnych (np. strona internetowa, media społecznościowe, biuletyn, sieci i stowarzyszenia, media krajowe i lokalne, kanały komunikacyjne partnerów oraz wydarzenia wewnętrzne i publiczne);
2. należy zdefiniować plan komunikacji obejmujący w szerokim zakresie internetowe narzędzia komunikacji, jak również interakcje bezpośrednie, aby dotrzeć do określonych docelowych grup odbiorców;
3. należy opracować atrakcyjne komunikaty;
4. należy rozważyć utworzenie konkretnej grupy do spraw komunikacji (np. grupy ds. komunikacji dotyczącej kobiet i nauki);
5. należy opracować kampanię promocyjną na szczeblu wewnętrznym, lokalnym lub krajowym na temat planu organizacji dotyczącego równouprawnienia płci, aby zapoczątkować debatę publiczną i polityczną o równouprawnieniu płci;
6. należy zwiększyć widoczność zaangażowania kobiet.

Warto zapoznać się ze stroną internetową kampanii Komisji Europejskiej „Nauki ścisłe są dla dziewczyn!” (<http://science-girl-thing.eu/pl>) oraz finansowanego przez UE projektu Hypatia (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>), a także jego bardzo aktywną stroną na portalu Facebook®: <https://www.facebook.com/expecteverythin/>

Należy mieć świadomość, że konieczne może być skorygowanie planu

Plan dotyczący równouprawnienia płci nie jest statyczny ani niezmienny. Szereg okoliczności może wymagać

modyfikacji planu, np. zmiany w strukturze organizacji (np. skutek mianowania nowych kierowników wyższego szczebla) lub wprowadzenie nowych przepisów albo strategii, które mają zastosowanie do organizacji badawczych lub uniwersytetów. Ponadto w czasie realizacji planu również priorytety organizacji mogą ulec zmianie. Należy uważnie monitorować takie zdarzenia i omawiać ze swoim zespołem, czy plan dotyczący równouprawnienia płci można dostosować i w jaki sposób.

Mimo wysiłków podejmowanych, żeby opracować solidny plan, w trakcie jego realizacji mogą wystąpić w organizacji inne pilne kwestie. Należy spróbować zrozumieć, dlaczego niektóre środki nie są wdrażane, i w razie konieczności skorygować plan. Należy stale monitorować działania innowacyjne podejmowane w innych organizacjach.

Potrzebna inspiracja?

Warto zapoznać się z najbardziej rozpowszechnionymi i innowacyjnymi praktykami stosowanymi w wybranych instytucjach ujętych na mapie Gender-Net.

Należy przygotować się na przeszkody lub opór przy wdrażaniu określonych środków oraz reagować na nie.

Nie należy zapominać o śledzeniu wdrażania środków przewidzianych w planie dotyczącym równouprawnienia płci. Z regularnego monitorowania można wyciągnąć ważne wnioski. Należy wykorzystywać informacje zwrotne otrzymane (np. za pośrednictwem kwestionariuszy wypełnianych po działaniu) od osób organizujących określone działania lub uczestniczące w nich. Dadzą one istotne wskazówki co do sposobu udoskonalenia elementów działań lub planu o charakterze operacyjnym lub związanych z treścią.

Krok 5. Monitorowanie postępów i ocenianie planu dotyczącego równouprawnienia płci

Monitorowanie i ocena jako część procesu zmian

W założeniu plan dotyczący równouprawnienia płci ma dotyczyć szeregu kwestii jednocześnie oraz polegać na złożonym zestawie środków. Dlatego od najwcześniejszych etapów muszą być przewidziane instrumenty monitorowania i oceny. Takie instrumenty umożliwiają innym ocenienie postępów w realizacji celów na podstawie wskaźników. Często jednak brakuje instrumentów monitorowania i oceny, co osłabia potencjał transformacyjny zaplanowanych działań. Jeśli cele nie zostały ujęte w stosownych wskaźnikach dotyczących postępów, powodzenia lub rozpowszechnienia, trudno jest ocenić, czy organizacja faktycznie ulega

transformacji. Może to również ograniczyć zaangażowanie zainteresowanych stron w realizację tych celów.

Z tego powodu instrumenty monitorowania i oceny należy w pierwszej kolejności traktować jako narzędzia wspierające skuteczne działania i sprzyjające poczuciu odpowiedzialności. Po drugie poprzez zapewnienie wskaźników, na podstawie których można ocenić działania i przydzielone zasoby, poszerzają one wiedzę na temat zachodzących zmian.

Ocena bazowa (lub ocena *ex ante*)

Ocena często jest postrzegana wyłącznie jako ocena *ex post*. Niemniej jednak plany dotyczące równouprawnienia płci są lepiej zaprojektowane, jeśli bazują na kompleksowej ocenie stanu równouprawnienia płci w danym momencie. Ocena ta może przyjmować różne formy. Można przeprowadzić audyt przy wsparciu ze strony zewnętrznych i niezależnych ekspertów. Można zgromadzić również wiedzę wewnętrzną na temat równouprawnienia płci i samej instytucji. Różnice w traktowaniu kobiet i mężczyzn, uprzedzenia i nierówności na wszelkich poziomach można badać przy użyciu różnych narzędzi, tym badań pilotażowych, badań ankietowych, grup dyskusyjnych, wywiadów lub obserwacji etnograficznych. Należy zwrócić uwagę na sekcję „Analizowanie i ocenianie sytuacji w instytucji”. Plany dotyczące równouprawnienia płci, realizowane przy odpowiednich zasobach i wiedzy eksperckiej, takie jak wspierane przez Komisję Europejską, często bazują na kompleksowych diagnozach. W konsekwencji działania są planowane, zaczynając od wiedzy o faktycznej sytuacji i procesach. Są one również lepiej dostosowane do potrzeb instytucji.

Ponadto ocena *ex ante*, poprzez zwracanie uwagi na kwestie dotyczące płci, pomaga uzyskać wsparcie, podnosić świadomość i mobilizować zainteresowane strony. Umożliwia również wypowiedzenie się przez zainteresowane strony, które znajdują się na słabszej pozycji, a także uzyskiwanie poparcia dla zmian. Otwarte procesy oparte na współpracy i angażujące różne kategorie zainteresowanych stron mogą pomóc w osiągnięciu porozumienia co do diagnozy sytuacji oraz przewidywanych rozwiązań.

Często istnieją wymogi prawne dotyczące gromadzenia podstawowych danych na temat równouprawnienia płci w instytucjach badawczych i instytucjach szkolnictwa wyższego (np. dotyczące liczby kobiet i mężczyzn na stanowiskach profesorskich). Wysiłki te często mają charakter formalny. Mogą one jednak już stanowić bazę analizy. Dlatego ocena *ex ante* powinna integrować istniejące instrumenty, aby wzmocnić jej zasadność i jak najlepiej wykorzystać dostępne dane.

Monitorowanie wdrażania

Monitorowanie działań w momencie, gdy są one realizowane, ma kluczowe znaczenie dla dostarczania informacji na temat tego, jak odpowiadają one na rzeczywiste potrzeby, oraz skutecznie wspomaga zmiany. Plany dotyczące równouprawnienia płci powinny mobilizować wiele różnych podmiotów w obrębie organizacji. Zakłada się, że dla osób, które realizują działania pilotażowe, ważne jest posiadanie dobrej wiedzy na temat tego, co się dzieje. Monitorowanie nie tylko umożliwia sprawdzenie, czy i jak działania są realizowane, ale też wskazuje, czy istnieje dynamika transformacyjna. Dobrze przemyślane mechanizmy monitorowania mogą pomóc w identyfikowaniu i uwzględnianiu potencjalnych źródeł oporu przeciw zmianom. Nie mniej ważny jest pozytywny cykl, który może spowodować, że narzędzia monitorowania staną się elementem procesu ciągłego doskonalenia.

W tym kontekście instrumenty te mogą być zarówno częścią działań pilotażowych, jak i działań niewchodzących w ich zakres, aby zapewnić wdrożenie zarówno z uwzględnieniem nadrzędnych celów, jak i bardziej odległych działań. We wszystkich przypadkach potrzebna będzie wiedza ekspercka na temat równouprawnienia płci, być może wraz z wiedzą ekspercką w zakresie dynamiki zmian lub innych konkretnych kwestii uwzględnionych w planie dotyczącym równouprawnienia płci.

Dlatego działania mogą być regularnie monitorowane poprzez utworzenie odpowiednich wskaźników i instrumentów na potrzeby działań następczych. Wskaźniki powinny być ukierunkowane na wdrażanie i dostosowane do celów działania. Działania, których celem jest zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach wyższego szczebla, powinny być monitorowane nie tylko poprzez analizowanie danych liczbowych, ocenę udziału w systemach wsparcia (takich jak szkolenia, mentoring i stypendia), lecz istotny jest również ich wpływ na faktyczną równowagę płci. Wskaźniki dotyczące przejrzystości rekrutacji, awansu i procedur oceny również są jednak potrzebne. Podobnie jak w przypadku przemocy ze względu na płeć i molestowania seksualnego, jedyną kwestią nie powinna być tylko ocena zgłoszonych przypadków oraz funkcjonowanie mechanizmów ostrzeżenia i rozwiązywania sporów. Sprawdzenie tego, jak sprawy faktycznie rozwiązuje się pod względem jakościowym, może skutecznie wesprzeć działanie, a pomiary rozwoju kultury uwzględniającej problematykę płci w organizacji, na przykład poprzez przeprowadzanie okresowych badań ankietowych, również mogą skutecznie wspomóc działanie.

*„Sejse monitorowania z udziałem podstawowych lub rozszerzonych zespołów są, jak wynika z naszego doświadczenia, zasadniczymi momentami autorefleksji na temat procedur, które zostały wprowadzone, a także sposobów strategicznego kierowania projektem, aby osiągnąć więcej”.
(Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), oceniająca finansowany przez UE projekt STAGES)*



Ocena powinna uwzględniać kontekst

Ocena zajmuje coraz ważniejszą pozycję w organizacjach badawczych i instytucjach szkolnictwa wyższego. Ogólne funkcjonowanie tych instytucji w odniesieniu do zarządzania, dobrej kondycji finansowej, innowacyjności i wyników jest w coraz większym stopniu poddawane ocenie. Ocena często staje się kluczowa dla dostępu do finansowania publicznego, a rankingi międzynarodowe odgrywają ważną rolę w strategiach organizacji badawczych. Sami badacze nie są wyłączeni z oceny ani wzajemnej oceny, a ich osiągnięcia są analizowane w różnej skali. Ale ocena nie służy jedynie wspieraniu doskonałości naukowej – ocenie należy poddać również działania, których celem jest transformacja instytucji badawczych, aby zapobiegać dyskryminacji ze względu na płeć, w tym sposoby oceniania badaczy.

Ocena taka powinna uwzględniać cechy zależne od kontekstu, między innymi:

1. rodzaj organizacji;
2. obszary badań objęte zaplanowanymi działaniami;
3. kto jest zaangażowany w proces zmian i na kogo jest ten proces ukierunkowany;
4. obecność wcześniejszej strategii na rzecz równouprawnienia płci lub innych dziedzin równości;
5. aktualny status organizacji: czy przechodzi szerzej zakrojony proces zmian?

Wskaźniki ilościowe

Wskaźniki ilościowe są istotne, jeżeli są dostosowane do celów zaplanowanych działań. W badaniach na temat oceny powszechnie uznaje się, że nie istnieje taka ocena, a tym samym takie wskaźniki, które by pasowały do wszystkich sytuacji. Wskaźniki ilościowe najczęściej obejmują:

1. liczbę kandydatek na stanowiska, na których kobiety są niedostatecznie reprezentowane;
2. liczbę kobiet i mężczyzn w komisjach selekcyjnych (ds. rekrutacji i awansu);
3. poziomą segregację płciową w odpowiednich kategoriach zawodów;
4. liczbę osób, do których skierowane były lub do których dotarły zaplanowane działania poprawiające znajomość problematyki równego statusu płci lub działania szkoleniowe;
5. proporcje płci w dostępie do dotacji na badania (oraz do innych zasobów, np. laboratoriów lub pracowników);
6. zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć wśród różnych kategorii pracowników, w tym naukowców.

Wykaz ten w żaden sposób nie jest wyczerpujący, a wskaźniki można również ustalać na potrzeby pomiaru odpowiedniego położenia mężczyzn i kobiet w odniesieniu do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym,

urlopów, wyników oceny itd. Takie wskaźniki pomagają kształtować odpowiedzialność za powodzenie lub niepowodzenie wdrożonych środków. Pozwalają one również tworzyć perspektywę.

Niemniej jednak samodzielnie nie są one ani dobrymi prognozykami długoterminowej transformacji ani zmian, które mogą być stałe i poboczne w stosunku do celów głównych. Transformacja złożonych organizacji, procedur, rutynowych czynności i stosunków siły, które przyczyniają się do kształtowania rozkładu stanowisk wśród naukowców, zajmuje dużo czasu. Ta skala czasu niekoniecznie musi być skalą przewidzianą w ocenie. Dlatego trzeba zwrócić uwagę również na krótko- i średnioterminowe etapy i potencjalne osiągnięcia.

Zmiany na rzecz większego równouprawnienia płci są możliwe wyłącznie przy wsparciu i zaangażowaniu kluczowych zainteresowanych stron oraz dużej części społeczności. Dlatego ocena powinna wspierać istniejącą dynamikę i pomagać w mierzeniu i uwzględnianiu sukcesów i wyzwań, które prawdopodobnie będą się z czasem pojawiały.

Wskaźniki jakościowe

Wskaźniki ilościowe nie wystarczą; potrzebne są również wskaźniki jakościowe. Mogą one dotyczyć takich wymiarów jak poniższe:

1. upowszechnianie wiedzy na temat problematyki płci i znajomość problematyki równego statusu płci wśród różnych kategorii pracowników, w tym wśród naukowców. Można to na przykład zmierzyć poprzez akcent przykładany do rozwoju wiedzy na temat równouprawnienia płci w instytucji, instytucjonalizacji tego równouprawnienia (w formie specjalnych programów lub wydziałów), rozpowszechniania takiej wiedzy w różnych dyscyplinach i obszarach badań, o czym świadczą seminaria i projekty badawcze uwzględniające element płci itd. W odniesieniu do znajomości problematyki równego statusu płci uwaga poświęcana płci wśród różnych kategorii zainteresowanych stron, poprzez inicjatywy komunikacyjne, kodeksy postępowania, działania skupione na aspektach związanych z płcią również mogą pomóc potwierdzić zmiany;
2. korzystanie z celów w zakresie równouprawnienia płci określonych w planie dotyczącym równouprawnienia płci przez różne kategorie zainteresowanych stron, do na przykład odzwierciedlenia w różnym podejściu do zróżnicowania sytuacji kobiet i mężczyzn w organizacji oraz osiągnięcia lepszej znajomości problematyki równego statusu płci;
3. rzeczywista transformacja w kierunku większego uwrażliwiania na aspekt płci zarówno w praktykach formalnych, jak i nieformalnych jako skutek zrealizowanych działań, zwłaszcza w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, podejmowania decyzji, oceny i zarządzania;

4. upowszechnianie kultury równouprawnienia płci pod względem warunków pracy, interakcji werbalnych i pozawerbalnych, aby odzwierciedlić zmiany dotyczące zarządzania równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, świadomości molestowania seksualnego i innych aspektów przemocy ze względu na płeć, jak również nieseksistowskiej komunikacji.

Wskaźniki jakościowe mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia samego procesu zmian. Mogą dostarczyć dowodów, że zmiany następują oraz że równouprawnienie płci oraz znajomość tej problematyki nie są pomijane.

Wskaźniki jakościowe mają również większy potencjał pod względem uczenia się. Wspomagają autorefleksję i mogą dostarczać wskaźników na potrzeby stałego doskonalenia wdrażanych środków i działań.

Zasoby konieczne do odpowiedniego monitorowania i oceny

Należy zapoznać się z sekcją „Środki analityczne, monitorowanie i ocena”, w której wskazano zasoby potrzebne do odpowiedniego monitorowania i oceny. Zasoby te oparte są na doświadczeniach uzyskanych w ramach projektów finansowanych przez UE i złożonych strategii uwzględniania aspektu płci. Mogą one również być powielane w różnych kontekstach.

Nadal jednak każda organizacja funkcjonuje w różnych kontekstach instytucjonalnych i dyscyplinarnych i stoi przed różnymi wyzwaniami związanymi z równouprawnieniem płci. Dlatego należy uwzględnić faktyczne warunki w odniesieniu do dostępnych wskaźników, aby pożytecznie wykorzystać je w swojej instytucji. Podobnie w tych kontekstach, w których wiedza ekspercka jest dostępna w ramach struktur publicznych lub prywatnych, przydatne jest zmobilizowanie wiedzy zewnętrznych oceniających do spraw audytu równouprawnienia płci lub do oceny *ex post* wdrożonych środków. Przy wykorzystywaniu wiedzy eksperckiej w zakresie oceny zaleca się zorganizowanie spotkania zewnętrznych oceniających z osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie zmian w instytucji, żeby wspólnie opracowali instrumenty monitorowania i oceny dostosowane do przedmiotowych celów i ograniczeń.

Potrzebna inspiracja?

Aby wspierać instytucje szkolnictwa wyższego i badawcze w ocenianiu ich planów dotyczących równouprawnienia płci, w ramach finansowego przez UE programu zmian strukturalnych INTEGER, przygotowano szereg szablonów gotowych do wykorzystania <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, takich jak:

1. lista kontrolna do przygotowania samooceny, zawierająca przegląd stosownych kroków, które należy podjąć w fazie przygotowawczej oceny planów dotyczących równouprawnienia płci;
2. szablon do monitorowania danych, którego celem jest ułatwienie regularnego gromadzenia danych z podziałem na płeć dotyczących reprezentacji kobiet i mężczyzn w różnych kategoriach personelu i w organach decyzyjnych organizacji;
3. szablon sprawozdania dotyczącego kontekstu, szablon sprawozdania na temat procesu oraz szablon sprawozdania na temat wpływu na potrzeby analizy danych ilościowych i jakościowych;
4. szablon sprawozdania z samooceny, które ma wspomagać opracowywanie sprawozdania końcowego zawierającego strukturę i wykaz kwestii, których uwzględnienie jest sugerowane.

Ocena jako klucz do stabilności i dalszej poprawy

Często brakuje ocen *ex post* inicjatyw na rzecz równouprawnienia płci. Znacznie ogranicza to potencjalne uwzględnienie aspektu płci. Ocena nie tylko dostarcza dowodów faktycznych zmian lub prób zakończonych niepowodzeniem, ale też wyjaśnia pozytywną dynamikę wprowadzaną przez strategię uwzględniania aspektu płci oraz możliwości, jakie za sobą pociągają. Poza przypisywanymi im celami wdrożone środki mogą wytworzyć pozytywne skutki poboczne:

1. wzmocnienie poczucia wspólnoty, bardziej przejrzyste procedury rekrutacji, awansu i oceny;
2. silniejszą wielodyscyplinarność w obszarze badań;
3. poprawę warunków pracy.

Ocena tych krótko-, średnio- i długoterminowych transformacji stanowi okazję do rozszerzenia wsparcia polityki równouprawnienia płci. Otwiera również drogę dla przyszłych, jeszcze bardziej zdecydowanych działań i dostarcza cennej wiedzy na temat ich projektu.

Podejście do oceny szczegółowej, uwzględniającej kontekst i mieszanej nie powinno być nadmiernym obciążeniem, ale wsparciem dla strategii dokonywania zmian.

Krok 6. Co następuje po planie dotyczącym równouprawnienia płci?

W pewnym momencie plan dotyczący równouprawnienia płci zostanie zakończony. Nie jest to jednak koniec promowania równouprawnienia płci w organizacji. Organizacja wchodzi w nowy cykl. Na podstawie ustaleń z oceny planu możliwe jest wyciągnięcie wniosków dotyczących postępów na rzecz osiągnięcia równouprawnienia płci w instytucji. Prawdopodobnie stabilność niektórych środków



i procedur już została zagwarantowana, podczas gdy inne nadal mogą wymagać dalszych działań. Ponadto w ocenie końcowej mogą być zidentyfikowane nowe obszary, które wymagają uwagi. W tym punkcie należy podjąć decyzję, w jaki sposób kontynuować dotąd podjęte wysiłki i co należy uwzględnić w nowym planie dotyczącym równouprawnienia płci:

1. należy uwzględnić wnioski wyciągnięte z wcześniejszych doświadczeń;
2. należy ustalić poziom bazowy tego, co inne organizacje zrobiły i obecnie robią (oraz dostosować ich środki i działania do własnego kontekstu);
3. należy nadal angażować (nowe) zainteresowane strony;
4. należy zastanowić się, jak sprawić, by środki i działania miały charakter trwały.

2. Podstawowe wymogi i czynniki powodzenia

Istnieje szereg elementów, które można wymienić jako wspierające prace na rzecz równouprawnienia płci w organizacjach badawczych i instytucjach szkolnictwa wyższego. Są to czynniki wpływu wywołujące skuteczne zmiany. Jeśli te czynniki wpływu są obecne w organizacji, istnieje większe prawdopodobieństwo, że wysiłki na rzecz równouprawnienia płci zakończą się powodzeniem.

Czynniki wpływu na poziomie organizacyjnym

Wsparcie kadry kierowniczej wyższego szczebla

Jednoznacznie i wyraźnie komunikowane wsparcie ze strony najwyższego szczebla organizacji legitymizuje prace na rzecz równouprawnienia płci. Legitymizacja z kolei zapewnia perspektywę trwałego włączenia zmian do procedur i systemów wewnętrznych. W znacznym stopniu zmniejsza również ryzyko, że inicjatywy na rzecz równouprawnienia płci napotkają opór. W przypadku wsparcia dla równouprawnienia płci jasno wyrażonego na najwyższym szczeblu łatwiej jest zmobilizować w organizacji wszystkie składniki, poziomy i społeczności, jak również zasoby. Wsparcie na najwyższym szczeblu może ograniczyć obawy osób, że zaszkodzą swojej reputacji naukowej poprzez zaangażowanie się w prace na rzecz równouprawnienia płci. Kiedy mowa jest o „najwyższym szczeblu”, centralne organy zarządzania i osoby na stanowiskach decyzyjnych oznaczają: (pro-)rektorów (vice-)kanclerzy, dziekanów, przewodniczących i dyrektorów wykonawczych.

Dobrze wyposażony i dobrze zlokalizowany organ ds. równości

Taka centralna struktura koordynuje i monitoruje podejmowane działania na rzecz równouprawnienia płci. Zapewnia

uwzględnianie aspektu płci w obszarach zasobów ludzkich i wiedzy, w tym wiedzy eksperckiej. Zasadnicze znaczenie mają jej jasno określone uprawnienia i lokalizacja w strukturze instytucji. Organ ten musi być umieszczony na odpowiednim szczeblu, by skutecznie wspierać realizację prac na rzecz równouprawnienia płci. Bliskość osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, możliwość informowania działu zasobów ludzkich i zarządzanie pod względem naukowym daje lepszą gwarancję skutecznego wdrażania. Wiedza (między innymi dane z podziałem na płeć) ma kluczowe znaczenie dla tych organów. Ważne jest również, aby organy ds. równości posiadały pewne uprawnienia kierownicze w zakresie wdrażania uwzględniania aspektów płci, przy wsparciu organów wykonawczych.

Współpraca między różnymi kategoriami zainteresowanych stron

Współpraca między zainteresowanymi stronami ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia trwałych zmian we wszystkich elementach składowych organizacji. Budowanie sojuszy z kluczowymi zainteresowanymi stronami nie wystarczy. Niezbędne są również szersze sieci między jednostkami organizacyjnymi, obejmujące różne struktury organizacyjne lub dyscyplinarne. Należy jednak zagwarantować przejrzysty podział zadań i obowiązków między zainteresowane strony. Łączenie zainteresowanych stron wewnątrz organizacji może być dodatkowo uzupełnione przydatnymi sojuszami zewnętrznymi. Im rozleglejsze jest wsparcie zainteresowanych stron, tym bardziej odporne są wysiłki na rzecz zmian.

Osadzenie w istniejących strukturach i procedurach zarządzania

Osadzenie zasad równouprawnienia płci w istniejących strukturach i praktykach gwarantuje instytucjonalizację i wzmocnienie trwałości zaplanowanych środków. Na

przykład środki dotyczące rekrutacji i awansu powinny być włączone w szersze procedury zarządzania rekrutacją i karierą. Podobnie inicjatywy związane ze szkoleniem w zakresie równouprawnienia płci z większym prawdopodobieństwem zostaną zinstytucjonalizowane, jeśli zostaną włączone w szerszy system szkolenia lub uczenia się przez całe życie. Instrumenty monitorowania w formie wskaźników ilościowych i jakościowych lub regularnych badań ankietowych zyskają na znaczeniu i nabiorą trwałości po włączeniu ich w rutynowe procedury zarządzania.

Czynniki wpływu na poziomie procesu

Zaangażowanie zainteresowanych stron w planowanie i wdrażanie

Udział zainteresowanych stron w planowaniu i wdrażaniu ma kluczowe znaczenie, gdyż tworzy poczucie odpowiedzialności. Procedury wspólnego planowania prowadzą do powstania środków, które prawdopodobnie będą miały większy wpływ. Zgromadzenie różnych zainteresowanych stron (w tym decydentów), mających różną wiedzę ekspercką i wiedzę o funkcjonowaniu organizacji, jest pożyteczne. Pomaga opracowywać lepiej ukierunkowane strategie, przewidywać potencjalny opór i zapewniać większą akceptację i wsparcie. Zespół mieszany (pod względem stanowisk zajmowanych w organizacji, płci, starszeństwa lub dyscypliny naukowej) może również łatwiej zainicjować strategię na rzecz równouprawnienia płci, która przeniknie całą organizację. W procedurze współpracy przewidziany jest czas na dialog, wyjaśnienie celów i obowiązków, a tym samym tworzenie synergii oraz zwiększanie legitymizacji i odpowiedzialności za realizację proponowanych środków.

Przejrzyste cele i poziomy docelowe

Pierwszym krokiem jest przedstawienie równouprawnienia płci jako istotnego problemu, mającego znaczenie dla całej społeczności, oraz przedstawienie wyjaśnienia tego, czym jest plan dotyczący równouprawnienia płci i z czym się wiąże. Bycie *praktycznym* i *konkretnym* przy formułowaniu celów i określaniu poziomów docelowych może skutecznie pomóc w budowaniu poczucia odpowiedzialności całej społeczności badawczej za strategię. Cele powinny być nie tylko długoterminowe, lecz również krótko- i średnioterminowe, by w większym stopniu uwzględniać niepowodzenia, sukcesy i wyzwania. Dlaczego planowanie w zakresie równouprawnienia płci powinno być oparte na przejrzystych celach i poziomach docelowych, zdefiniowanych dla każdego zaplanowanego środka lub obszaru interwencji, wraz z jasno przypisanymi obowiązkami związanymi z ich osiągnięciem.

Elastyczność i odporność

Podczas gdy przejrzyste cele i poziomy docelowe wskazują kierunek działania, potrzebne jest przyjęcie elastycznego podejścia do sposobu osiągnięcia tych celów. Trzeba znaleźć równowagę między zaplanowanymi działaniami a faktycznym kształtem projektu, jakiego nabiera po pewnym czasie. Kluczem do sukcesu jest zdolność dostosowywania i ponownego interpretowania planu we współpracy z rosnącym kręgiem zainteresowanych stron, które angażuje główny zespół.

*„Plany działania zostały opracowane przed datą rozpoczęcia projektu, planowanie wykonawcze i bardziej szczegółowe odbyło się natomiast w pierwszym okresie wdrażania, a następnie powtarzało się na początku każdego roku. Okazało się, że **plany działania wymagają ciągłego dostosowywania i zmieniania**, aby projekt nadal miał znaczenie dla stosownych pojawiających się sytuacji kontekstowych, potrzeb i priorytetów organizacji. W niektórych przypadkach **kluczem do powodzenia planu działania było wprowadzenie zmian w tym planie**, gdyż zespołowi z czasem udało się uchwycić faktyczne czynniki wywołujące zmiany i zdobyć doświadczenie w tym zakresie oraz odpowiednio zorganizować działania i zasoby. Podkreśla to konieczność formułowania projektu **ex ante**, który nie jest nadmiernie szczegółowy ani zbyt zorganizowany. Ważniejsze jest raczej **zadbanie, żeby plan był otwarty na nowe potrzeby i możliwości**”.*
(Wytyczne dotyczące STAGES, 2015)

Dostępność danych z podziałem na płeć

Dane z podziałem na płeć oraz inne dane istotne dla dokumentowania stanu równouprawnienia lub nierówności płci w organizacji są niezbędne dla projektowania skutecznych strategii. Dostępność (tj. istnienie i łatwość dostępu) takich danych to konieczny warunek w odniesieniu do wpływu środków i inicjatyw. Co więcej, oparcie proponowanych środków na dowodach nie tylko umożliwi odpowiedni podział zasobów i rozwiązywanie problemów, lecz także przełamanie potencjalnego oporu i monitorowanie osiągnięć. Jeśli dane nie istnieją, uruchomiony zostaje proces dogłębnego audytu w formie badań ankietowych, grup dyskusyjnych i wywiadów pilotażowych, które zapewnią niezbędną podstawę dla dalszych prac.

Rozwój kompetencji

Przy wdrażaniu planu dotyczącego równouprawnienia płci w każdym rodzaju organizacji potrzebne są wiedza i doświadczenie. Muszą one być zagwarantowane nie tylko na etapie projektowania i planowania środków, ale też przy ich wdrażaniu i monitorowaniu. Należy zatem dążyć do rozwoju kompetencji, które umożliwiają transfer i poszerzenie wiedzy wśród większej liczby zainteresowanych stron.



Instrumenty monitorowania

Utworzenie mechanizmów działań następczych dotyczących wdrażania ma zasadnicze znaczenie. Mogą one przyjąć formę klastrów lub sieci wdrażania, regularnych badań ankietowych lub gromadzenia danych, a także wskaźników, które są w pełni uwzględnione w systemach monitorowania zarządzania. Wskaźniki działań następczych poprawiają trafność i trwałość strategii uwzględniania aspektu płci. Na przykład w Szwecji wskaźniki ilościowe wykorzystuje się do monitorowania celów w zakresie rekrutacji i awansu społecznego, a środowisko pracy jest monitorowane za pośrednictwem badań ankietowych. Metody te stanowią kluczowe instrumenty ogólnej oceny prac na rzecz równouprawnienia płci. Zarówno ilościowe, jak i jakościowe wskaźniki muszą być skonkretyzowane, mierzalne, osiągalne, realne i terminowe.

Ocena

Średnio- lub długoterminowa ocena strategii uwzględniania aspektu płci będzie niemożliwa, jeżeli nie ma mechanizmów monitorowania lub są one niewystarczające. Szko dzi to skuteczności przyszłych strategii, ponieważ oceny umożliwiają użytkownikom wyciąganie wniosków z wcześniejszych inicjatyw. Oceny zapewniają również widoczność i mierzalność faktycznych postępów, które nie zawsze można formalnie przypisać wdrożeniu konkretnego środka. Fakt ten ogranicza zdolność ich promotorów do oceny ich osiągnięć oraz informowania o nich. Oceny takie jak monitorowanie mają szczególne znaczenie, ponieważ w przypadku zmian w instytucjach perspektywa większego równouprawnienia płci i włączenia problematyki płci do badań to dwa nadrzędne cele, których osiągnięcie wymaga czasu.

3. Powszechnie występujące przeszkody i sposoby ich przewycięzania

Przeszkody związane z opracowywaniem, wdrażaniem, monitorowaniem i oceną planów dotyczących równouprawnienia płci oraz z zarządzaniem nimi są liczne i występują często. Przeszkody mogą obejmować m.in. brak czynników wpływu. Inne przeszkody to poważniejsze formy oporu lub bariery instytucjonalne lub administracyjne, z którymi należy walczyć na szereg sposobów. Należy podkreślić, że prace na rzecz równouprawnienia płci zazwyczaj nie są szybkie: mogą się wydawać wolne, a konkretne wyniki i osiągnięcia są w pełni widoczne dopiero po wielu latach. Poniżej przedstawiono częste przeszkody związane z pracami na rzecz równouprawnienia płci i z planami dotyczącymi równouprawnienia płci, które zidentyfikowano na uniwersytetach i w instytucjach badawczych. Zasadzowano również sposób przewycięzania tych wyzwań.

Opór

Opór może być zlokalizowany na poziomie osoby fizycznej lub instytucji. Może mieć wiele form (zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich) oraz przejawów.

Pośredni opór osoby fizycznej może być wyrażony w formie niepodejmowania przez tę osobę wystarczającego działania lub przez brak działania albo niezaangażowanie w proces lub plan dotyczący równouprawnienia płci.

Bezpośredni opór osoby fizycznej może być wyrażony jako jawne działania lub oświadczenia osoby fizycznej w związku

z planem dotyczącym równouprawnienia płci lub aktywna próba jego zdyskredytowania lub zlikwidowania.

Opór instytucjonalny obejmuje systematyczny, ciągły, trwały wzorec nieangażowania się w kwestie dotyczące równouprawnienia płci oraz wyraźny brak poparcia dla planu dotyczącego równouprawnienia płci. Niektóre formy działania zawarte w takich planach, na przykład proponowane parytety lub zmiana mechanizmów awansu, mogą być szczególnie podatne na opór. W przypadkach, w których plan dotyczący równouprawnienia płci jest postrzegany jako niemożliwy do zrealizowania lub zbyt nakazowy lub jeżeli nie ma wystarczających informacji i konsultacji na temat tego planu, również może pojawić się opór.

Przewycięzanie oporu może stanowić wyzwanie. Pracownicy na wszystkich szczeblach muszą mieć możliwość uświadomienia sobie wartości prac na rzecz równouprawnienia płci. Może to obejmować szkolenie lub przeznaczenie określonego czasu na działania związane z planem dotyczącym równouprawnienia płci. Do przełamania oporu i zapewnienia postępów w zakresie równouprawnienia płci konieczne jest jednoznaczne zaangażowanie widoczne na najwyższym szczeblu kadry kierowniczej. Przydatne może być również zaangażowanie zainteresowanych stron w identyfikowanie i wskazywanie problemów i punktów oporu. W ten sposób mogą pojawić się rozwiązania, a do odpowiedzialności za nie poczuwać się będzie nie tylko jedna grupa lub osoba. Również brak wiedzy i zrozumienia może ujawniać się w postaci oporu. W takim przypadku przydatne mogą się okazać sugestie zawarte w sekcji

„Niezrozumienie równouprawnienia płci lub planu dotyczącego równouprawnienia płci”. Należy również zwrócić uwagę, że niektóre osoby nie będą skłonne do współpracy i wsparcia w żadnych okolicznościach, a zatem bardziej owocne może być zaangażowanie innych zainteresowanych i wspierających te działania pracowników i współpracowników, zamiast podejmowania prób zmiany nastawienia tych niechętnych osób.

„Promowanie równości szans to ciężka praca. Całe życie pracowałam w tej dziedzinie, więc jestem świadoma tego, że często promowanie równości szans spotyka się z podejrzliwością, niechęcią i znużeniem. Wskazane jest ujęcie programu w ramy bardziej istotne dla współpracowników i związane z własnymi programami. W tym przypadku wykorzystaliśmy dwa rodzaje ram. Pierwsze dotyczyły promowania równości w celu wspierania doskonałości poprzez niedopuszczenie, aby płeć, rasa, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność lub jakakolwiek inna zmienna stały na przeszkodzie powoływaniu na stanowiska i awansowaniu pracowników. Drugie polegały na osadzeniu działań w polityce pozytywnego środowiska pracy korzystnego dla wszystkich pracowników”.

(Teresa Rees, „Developing a research strategy at a research intensive university” w: Sage handbook of research management, Dingwall, R. i McDonnell (red.), 2015)

Potrzeba inspiracji lub więcej informacji?

Należy zapoznać się z narzędziem EIGE dotyczącym transformacji instytucjonalnej, które obejmuje sekcję poświęconą radzeniu sobie z oporem.

Lombardo E. i Mergaert L., „Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation”, *NORA – Nordic journal of feminist and gender research*, t. 21, nr 4, 2013.

Niezrozumienie równouprawnienia płci lub planu dotyczącego równouprawnienia płci

W niektórych organizacjach może panować brak podstawowego zrozumienia potrzeby i znaczenia równouprawnienia płci. Może to prowadzić do braku zaangażowania i udziału kluczowych podmiotów, pomniejszających znaczenie tych prac i uważających równouprawnienie płci za „kwestię kobiecą”. Aby temu przeciwdziałać, trzeba wyraźnie podkreślić, że równouprawnienie płci nie jest kwestią mniejszościową i marginalną, lecz dotyczy wszystkich pracujących w danej organizacji. Może również zająć konieczność przedstawienia równouprawnienia płci jako klucza do stworzenia odnoszącej sukcesy, otwartej i postępowej instytucji badawczej i uczelni, która szanuje i wspiera wszystkie osoby w niej pracujące i studiujące. Opracowanie planu dotyczącego równouprawnienia płci, który jest całkowicie i publicznie popierany przez kierownictwo wyższego szczebla i osoby na najwyższych stanowiskach, pomoże w zwiększeniu świadomości problematyki równouprawnienia płci.

Konieczne również może być podstawowe (być może obojętne) szkolenie w zakresie równouprawnienia płci, odbywające się bezpośrednio lub za pośrednictwem internetu, dla wszystkich pracowników organizacji (zob. przykłady inicjatyw służących podnoszeniu świadomości i rozwojowi kompetencji przedstawione w zestawie narzędzi dotyczących działań). Ma to na celu zapewnienie zbiorowego, wspólnego zrozumienia znaczenia równouprawnienia płci oraz związanych z tym prac. Zapewnienie, aby w rozkładzie zajęć pracowników znalazł się czas na to szkolenie, sprawia, że równouprawnienie płci nabiera znaczenia w ramach instytucji i przyczynia się do uznania go za priorytet organizacji. Ponadto konieczne może być wyjaśnienie, czym jest, a czym *nie jest* plan dotyczący równouprawnienia płci (ewentualnie z podaniem pracownikom odpowiednich przykładów). Może to zapewnić powszechne zrozumienie analizy, treści, działań i monitorowania, które składają się na skuteczny i kompleksowy plan dotyczący równouprawnienia płci.

Przekonanie, że dążenie do osiągnięć lub do doskonałości neguje potrzebę prac na rzecz równouprawnienia płci lub przyjęcia planu dotyczącego równouprawnienia płci

Niektóre osoby w organizacji mogą podzielać przekonanie, że dążenie do doskonałości akademickiej lub przyznawanie awansu na podstawie samych osiągnięć neguje konieczność przyjęcia planu dotyczącego równouprawnienia płci lub działania na rzecz tego równouprawnienia. Wydaje się, że przekonanie to doprowadziło do nieobecności kobiet w wielu dziedzinach i na wyższych szczeblach akademickich i badawczych. W rzeczywistości dążenie do doskonałości w badaniach naukowych wymaga różnorodnej wiedzy i doświadczenia oraz zróżnicowanego personelu, jak również zadbania o przyciąganie i utrzymanie pracowników jak najwyższego kalibru. Istnieją dwa sposoby, aby pokonać przeszkody w tym zakresie. Pierwszym jest zorganizowanie i promowanie szkolenia na temat nieświadomych uprzedzeń dla wszystkich pracowników organizacji. Drugi sposób polega na wykorzystaniu międzynarodowych i europejskich badań naukowych i sprawozdań na ten temat, które mogą przydać się do przekonania współpracowników i zainteresowanych stron o znaczeniu równouprawnienia płci i dotyczących go planów. Na przykład można wykorzystać:

1. publikację *She figures*, główne źródło paneuropejskich, porównywalnych statystyk dotyczących równouprawnienia płci w dziedzinie badań naukowych i innowacji;
2. GenPort, portal internetowy i repozytorium, które zapewnia dostęp do badań, polityki i materiałów praktycznych na temat płci, nauki, technologii i innowacji;
3. stronę internetową Gendered innovations, na której objaśniono praktyczne metody analizy płci biologicznej i społeczno-kulturowej dla naukowców i inżynierów, a także przedstawiono analizy przykładów jako



konkretne ilustracje pokazujące, jak analiza płci biologicznej i społeczno-kulturowej prowadzi do innowacji;

- sekcję internetową Royal Society (Wielkiej Brytanii i Wspólnoty Narodów) poświęconą nieświadomym uprzedzeniom, w której można znaleźć informacje wprowadzające, pewne dalsze źródła, a także animację.

Przekonanie, że praca na rzecz równouprawnienia płci nie jest konieczna, lub zaprzeczenie istnieniu takiej konieczności

W pewnych okolicznościach, państwach lub dyscyplinach naukowych może panować przekonanie, że nie ma konieczności stosowania środków na rzecz równouprawnienia płci ani planów dotyczących tego równouprawnienia. Można również napotkać przekonanie, że w tej dziedzinie zrobiono już wszystko, co należy. Może to wynikać z faktu, że kobiety są w odpowiednim stopniu reprezentowane w niektórych dziedzinach, obszarach, wydziałach lub sektorach lub z istnienia historycznej spuścizny w zakresie prac na rzecz równouprawnienia płci w danej organizacji. W tym przypadku należy jednak wyjaśnić, że opracowanie planu dotyczącego równouprawnienia płci i działania na rzecz tego równouprawnienia musi być kontynuowane i podtrzymywane oraz że nie jest to działanie jednorazowe. Ma to na celu zapewnienie, aby wcześniejsze osiągnięcia były trwałe i wystarczająco elastyczne, tak by można było uwzględnić zmiany w organizacji wynikające zarówno z czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ważne jest również podkreślenie, że ciągłe działanie na rzecz równouprawnienia płci przynosi korzyści wszystkim pracownikom, nie tylko kobietom. Zaprzeczanie może również być związane z oporem.

Brak autonomii organizacji badawczych i szkolnictwa wyższego

W niektórych państwach lub regionach autonomia organizacji pod względem możliwości dokonywania zmian związanych z równouprawnieniem płci może być ograniczona. Ten brak autonomii może być szczególnie wyraźny w zakresie zatrudniania i rekrutacji oraz procedur i przepisów dotyczących awansu. Instytucje szkolnictwa wyższego lub instytucje badawcze muszą stosować się do przepisów prawa, lecz jeżeli istnieje wewnętrzny czynnik i katalizator zmian, można osiągnąć więcej. Zmiany można promować poprzez podejście oddolne. Należy w organizacji identyfikować osoby, które pomogą wymyślić kreatywne rozwiązania zgodne z prawem, a jednocześnie promujące bardziej sprawiedliwe praktyki w zakresie rekrutacji oraz systemu przebiegu i oceny kariery. Będą one również pomagały we wdrażaniu działań oraz przekonywaniu kadry kierowniczej wyższego szczebla i osób na najwyższych stanowiskach. Należy zawierać i tworzyć sojusze, aby przyczynić się do tworzenia lepszego środowiska pracy zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn.

Brak wystarczającej ilości regularnie dostępnych zasobów: ludzkich i finansowych

Częstą przeszkodą jest brak wydzielonych odpowiednich i stałych zasobów, zarówno ludzkich, jak i finansowych, na potrzeby prac na rzecz równouprawnienia płci oraz opracowania, wdrożenia i monitorowania planów dotyczących równouprawnienia płci. Brak środków finansowych może prowadzić do przewlekłego braku zasobów wystarczających do pracy, co może prowadzić do realizowania jedynie działań i strategii neutralnych pod względem kosztów. Ma to miejsce pomimo tego, że w większości przypadków inwestycje i środki finansowe wymagane są na potrzeby przyspieszenia zmian, wspierania inicjatyw oraz realizacji działań zawartych w planie dotyczącym równouprawnienia płci. Należy uwzględnić czas pracy personelu potrzebny na opracowanie i wdrożenie planu dotyczącego równouprawnienia płci oraz przeprowadzenie wstępnej analizy, oceny i opracowanie projektu planu, a także przeznaczyć na to odpowiednie zasoby. Zwiększenie obciążenia pracą już przeciążonego personelu, rzucanie tego zadania na niedoświadczonych lub młodszych pracowników oraz niezapewnienie wystarczających środków finansowych na działania zawarte w planie to okoliczności, które sprawiają duże wrażenie, że równouprawnienie płci nie jest cenione na poziomie instytucjonalnym. Brak finansowania szkolenia w zakresie płci oraz nieuwzględnienie w harmonogramie pracy personelu czasu na udział w takim szkoleniu również jest formą niezapewnienia odpowiednich zasobów na prace na rzecz równouprawnienia płci. Aby pokonać tę przeszkodę, należy jasno przedstawić wartość prac na rzecz równouprawnienia płci, na przykład pod względem zwiększenia stabilności zatrudnienia, bardziej kompleksowych badań, większej różnorodności pracowników i widocznego zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla (zob. również „Rzecznictwo: uzasadnienie zmian na rzecz równouprawnienia płci w zakresie instytucjach szkolnictwa wyższego i instytucjach badawczych”). Zasoby zarówno ludzkie, jak i finansowe potrzebne na opracowanie i utrzymanie planu dotyczącego równouprawnienia płci muszą być jasno określone, uzgodnione i udokumentowane na wczesnych etapach opracowywania planu. Służy to pełnemu i dokładnemu uwzględnieniu kosztu przedmiotowych prac oraz uniknięciu wypalenia pracowników, rezygnacji kluczowych podmiotów wskutek braku wyników, braku postępów (zarówno krótko-, jak i długoterminowych) oraz osiągnięcia celów w ograniczonym zakresie. Świadczy to również o zaangażowaniu organizacji i wspieraniu przez nią planu dotyczącego równouprawnienia płci oraz o znaczeniu, jakie przywiązuje ona do równouprawnienia płci. Ciągły, utrzymujący się brak zasobów na te działania i na plan dotyczący równouprawnienia płci może wskazywać na opór instytucji wobec tej kwestii.

Brak uprawnień instytucjonalnych lub organizacyjnych

Personel zaangażowany w opracowywanie i wdrażanie planu dotyczącego równouprawnienia płci może nie posiadać upoważnienia lub uprawnień do podejmowania decyzji w zakresie promowania zmian w organizacji i kierowania tymi zmianami. Może to prowadzić do frustracji, ograniczenia postępów i przeszkód pod względem osiągnięcia celów lub wyników przewidzianych w planie. Bariere tę można na ogół zlikwidować jedynie poprzez wczesne zaangażowanie, udział i stałe wsparcie ze strony kadry kierowniczej wyższego szczebla organizacji. Wsparcie to musi być widoczne, odczuwalne i rzeczywiste dla wszystkich w organizacji oraz dla podmiotów finansujących działalność tej organizacji, aby uzyskała ona reputację instytucji uznającej prace na rzecz równouprawnienia płci za istotne. Ponadto niezwykle ważne jest również określenie na etapie opracowywania planu dotyczącego równouprawnienia płci osób, które są potrzebne do udzielania uprawnień oraz podejmowania i zatwierdzania decyzji, i współpracowanie z nimi od samego początku tego procesu (zob. także „Niezaangażowanie kluczowych sojuszników na początku procesu”).

Brak odpowiednich danych i statystyk

Niedostępność lub brak dostępu do danych z podziałem na płeć dotyczących zasobów ludzkich stanowi problem, ponieważ dane te są konieczne do opracowania oceny bazowej lub wstępnej dotyczącej tego, czy prace i działania na rzecz równouprawnienia płci w organizacji muszą być ukie- runkowane w określony sposób. Zestawienie i opracowanie tych danych i statystyk jest potrzebne także do przełamania oporu za pomocą autentycznych i aktualnych faktów i danych liczbowych. Polityka i przepisy w zakresie ochrony danych mogą w niektórych przypadkach (w szczególności w organizacjach, na wydziałach lub departamentach o małej liczbie pracowników) ograniczać dostępność danych dotyczących personelu z podziałem na płeć. Być może trzeba będzie wykorzystać aktualne zestawienia danych dotyczących zasobów osobowych i systemy zarządzania, aby umożliwić wygenerowanie statystyk z podziałem na płeć z istniejących rejestrów pracowników. Konieczne może być uwzględnienie czasu i kosztu gromadzenia i analizowania danych w planie dotyczącym równouprawnienia płci. Decydujące znaczenie ma również przechowywanie wszelkich uzyskanych danych w sposób zgodny z europejskimi i krajowymi wymogami w zakresie ochrony danych.

Nieangażowanie potencjalnych kluczowych sojuszników lub podmiotów na wczesnym etapie procesu planu dotyczącego równouprawnienia płci

Zasadnicze znaczenie ma zidentyfikowanie podmiotów, z którymi należy komunikować się na etapach opracowywania

i wdrażania planu dotyczącego równouprawnienia płci oraz które należy w to zaangażować. Zapewni to aktualne i przyszłe wsparcie na potrzeby prac na rzecz równouprawnienia płci w organizacji. W wielu organizacjach będzie to oznaczało, że konstruktywne zaangażowanie kadry kierowniczej średniego szczebla ma zasadnicze znaczenie dla zredukowania potencjalnych przyszłych przeszkód, które mogą hamować postępy i pełne wdrożenie planu. Kadra kierownicza średniego szczebla może być również kluczowym źródłem danych, statystyk i informacji z podziałem na płeć, potrzebnych do ustalenia bazowych danych liczbowych oraz monitorowania tendencji i postępów związanych z równouprawnieniem płci. Dlaczego ważne jest, by już na początku procesu podmioty te stały się ważnymi sojusznikami ułatwiającymi prace na rzecz równouprawnienia płci. Może to wymagać zaplanowania i przeprowadzenia szkoleń, warsztatów seminariów, spotkań itp. z pracownikami, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w opracowywanie lub wdrażanie planu dotyczącego równouprawnienia płci, ale których wsparcie jest konieczne dla osiągnięcia postępów. Przykłady inicjatyw w zakresie poszerzania świadomości i rozwoju kompetencji można znaleźć w zestawie narzędzi dotyczących działań. Uwzględnienie czasu i pracy, których wymaga pozyskiwanie sojuszników, jest istotne dla uniknięcia przeszkód na późniejszym etapie realizacji planu. Ponadto osadzenie planu dotyczącego równouprawnienia płci jako planu instytucjonalnego lub obejmującego całą organizację może prowadzić do szerszego wsparcia międzywydziałowego i wśród personelu, co zwiększy trwałość prac na rzecz równouprawnienia płci.

Brak istniejącej wiedzy w organizacji w zakresie gender studies

Niektóre uniwersytety i instytucje badawcze mogą nie mieć wcześniejszej historii lub tradycji wykładania gender studies lub podejmowania tej tematyki. Może to oznaczać, że przekonanie pracowników i podmiotów o znaczeniu i korzyściach płynących z prac na rzecz równouprawnienia płci i z planu dotyczącego równouprawnienia płci będzie większym wyzwaniem. Przeszkoda ta może wymagać wsparcia i wykorzystania sieci na rzecz równouprawnienia płci (na poziomie krajowym regionalnym lub międzynarodowym) oraz nabycia wiedzy eksperckiej na temat problematyki płci, aby podnieść poziom kompetencji i wiedzy w instytucji. Aby znaleźć ekspertów i osoby prowadzące szkolenia w zakresie problematyki płci w swoim państwie, można skorzystać z katalogu zainteresowanych stron Eurogender lub katalogu osób GenPort, w których można filtrować poszukiwaną grupę zainteresowanych stron (np. sieci na rzecz równouprawnienia płci lub praktycy i doradcy w zakresie równouprawnienia płci).



Zapewnienie trwałości i odporności zysków związanych z równouprawnieniem płci

Postępy i sukcesy związane z równouprawnieniem płci i wdrażaniem planu dotyczącego równouprawnienia płci mogą być podatne na zmiany, które prowadzą do odwrócenia lub wstrzymania decyzji lub postępów.

Może to być szczególnie widoczne, w przypadku gdy kluczowi zwolennicy lub aktywiści na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla zmieniają lub przestają pełnić funkcje lub role. Zmiany budżetowe, cięcia, restrukturyzacja i apatia również mogą prowadzić do zmniejszenia lub ograniczenia trwałości wyników planu dotyczącego równouprawnienia płci. Dla przezwyciężenia tej przeszkody zasadnicze znaczenie ma osadzenie zobowiązania do zapewniania równouprawnienia płci i prowadzenia prac związanych z planem w szeregu struktur organizacyjnych. Oznacza to, że trzeba będzie dążyć do uzyskania wsparcia planu przez wiele zainteresowanych stron, nie tylko

określonej uczelni lub wydziału, oraz do zobowiązania ich do tego. Przeznaczenie na prace związane z równouprawnieniem płci określonego wieloletniego budżetu, który nie pochodzi tylko z jednej uczelni lub jednego wydziału, również wydaje się zwiększać trwałość tych prac. Włączenie do planu dotyczącego równouprawnienia płci struktur lub narzędzi regularnej rozliczalności, monitorowania i oceny również może pomóc sygnalizować, kiedy trwałość zaczyna być zagrożona, oraz określić działania niezbędne przed osiągnięciem punktów kryzysowych. Konieczne może być poddanie trwałości i odporności dowolnego planu analizie SWOT (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia) oraz testowi warunków skrajnych przed zatwierdzeniem i rozpoczęciem wdrażania tego planu, co ma na celu zapewnienie jego odpowiedniej elastyczności pod kątem pokonywania przyszłych wyzwań.



MH-04-17-155-PL-N

<http://eige.europa.eu>



Urząd Publikacji