

# GHID PENTRU SCHIMBĂRILE STRUCTURALE ÎN MEDIUL ACADEMIC ȘI ÎN INSTITUȚIILE DE CERCETARE. GHID PE ETAPE



Această publicație a fost pregătită pe baza programului de integrare a principiului egalității de gen din cadrul Institutului European pentru Egalitate de Șanse între Femei și Bărbați. Este disponibilă online pe platforma EIGE privind integrarea principiului egalității dintre femei și bărbați: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Institutul European pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați a creat o platformă online dedicată integrării principiului egalității dintre femei și bărbați pentru a ajuta instituțiile și organismele guvernamentale ale UE să integreze perspectiva de gen în activitatea pe care o desfășoară. Platforma furnizează informații despre importanța aspectelor legate de gen în diverse domenii ale politicilor și oferă **instrumente online pentru integrarea perspectivei de gen**.

Platforma ajută la îmbunătățirea competențelor individuale și instituționale în integrarea principiului egalității dintre femei și bărbați în diferite domenii sectoriale și etape ale realizării oricărui proiect/program/domeniu politic. Înțelegerea conceperii, planificării, implementării, monitorizării și evaluării politicilor din perspectiva genului va contribui la consolidarea politicilor UE, sporind relevanța pentru societate și capacitatea de reacție.

### **Institutul European pentru Egalitatea de Gen**

Institutul European pentru Egalitatea de Gen (EIGE) este centrul de cunoaștere al UE privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați. EIGE sprijină factorii de decizie politică, precum și toate instituțiile relevante, în eforturile lor de a face egalitatea de gen o realitate pentru toți cetățenii UE, oferindu-le expertiză specifică și date statistice comparabile și fiabile privind egalitatea de gen în Europa.

#### **Informații suplimentare:**

Institutul European pentru Egalitatea de Gen, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITUANIA

Tel. +370 52157444

E-mail: [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 este un serviciu destinat să vă ajute să găsiți răspunsuri  
la întrebările pe care vi le puneți despre Uniunea Europeană.**

**Un număr unic gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* Informațiile primite sunt gratuite, la fel ca și cea mai mare parte a apelurilor telefonice (unii operatori și unele cabine telefonice și hoteluri taxează totuși aceste apeluri).

Numeroase alte informații despre Uniunea Europeană sunt disponibile pe internet pe serverul Europa (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2017

Print ISBN 978-92-9493-677-6 doi:10.2839/885180 MH-04-17-155-RO-C

PDF ISBN 978-92-9493-664-6 doi:10.2839/58884 MH-04-17-155-RO-N

© Uniunea Europeană, 2017

Reproducerea textului este autorizată cu condiția menționării sursei

# **Ghid pentru schimbările structurale în mediul academic și în instituțiile de cercetare. Ghid pe etape**





# Cuprins

<b>1. Etape.....</b>	<b>4</b>
Etapa 1. Demararea proiectului .....	4
Etapa 2. Analizarea și evaluarea situației actuale din instituție .....	6
Etapa 3. Elaborarea unui PEG .....	8
Etapa 4. Punerea în aplicare a unui plan pentru egalitatea de gen.....	10
Etapa 5. Monitorizarea progresului și evaluarea unui PEG .....	12
Etapa 6. Ce urmează după PEG? .....	15
<b>2. Cerințe de bază și factori de succes .....</b>	<b>15</b>
Factori de impact la nivel organizațional .....	15
Factori de impact la nivel de proces .....	16
<b>3. Obstacole uzuale și modalități de depășire a acestora.....</b>	<b>18</b>



# 1. Etape

## Etapa 1. Demararea proiectului

### Înțelegerea contextului

În loc să copiați pur și simplu acțiuni sau abordări care se dovedesc a fi de succes pentru alții, este mai bine să analizați, în funcție de context, ce acțiuni s-ar potrivi cel mai bine instituției dumneavoastră. Care acțiuni ar putea fi puse în acord cu obiectivele și contextul instituției, în urma unor adaptări la condițiile locale? În acest sens, este posibil să prezinte importanță diverse elemente ale „contextului”.

În Statele Unite au fost întreprinse cercetări cu privire la experiențele și cunoștințele dobândite de instituțiile care au primit granturi ADVANCE pentru transformare instituțională din partea Fundației naționale pentru știință (FNS). Una dintre cercetări atrage atenția asupra rolului important al contextului.

- 1. Amplasamentul:** amplasamentul unei instituții de învățământ superior are relevanță pentru eficiența și importanța intervențiilor. De exemplu, politicile destinate să răspundă nevoilor de dublă carieră ale cadrelor universitare sunt de natură să capete o importanță mai mare în instituțiile amplasate în mediul rural, unde este posibil ca opțiunile de ocupare a unui loc de muncă oferite partenerilor de comunitate în sens larg să fie mai puține decât într-o zonă urbană.
- 2. Economia:** situația economică locală sau regională influențează adesea oportunitățile de angajare în cadrul instituțiilor și poate să influențeze și eforturile depuse în cadrul proiectelor ADVANCE. De exemplu, momentul în care o instituție care s-a confruntat cu constrângeri legate de noi angajări trece la o etapă de angajări masive este deosebit de oportun pentru a le oferi decanilor și șefilor de catedră sprijin și orientări în sensul unor practici echitabile de căutare și recrutare. În astfel de momente, instituția poate prezenta un interes deosebit de mare față de integrarea unor strategii noi și eficiente, iar ADVANCE poate să intervină prezentând proiectul ca sursă de sprijin și ajutor în vederea îndeplinirii obiectivelor instituției în privința angajărilor.
- 3. Caracteristicile instituționale:** lista și exemplele de mai jos pun în evidență o gamă de caracteristici instituționale în jurul cărora gravitează eforturile de schimbare organizațională.
  - (a) Istoricul:** istoricul unei instituții influențează factorii pe care cadrele didactice și personalul administrativ îi consideră importanți și realizabili. Anumite evenimente sau probleme majore pot uneori să determine personalul administrativ și

cadrele didactice universitare să descopere importanța obiectivelor ADVANCE.

- (b) Dimensiunea:** dimensiunea departamentelor și a instituției în ansamblu poate să constituie un factor determinant în privința anumitor aspecte, nevoi și opțiuni. De exemplu, în departamentele de mici dimensiuni este restrânsă și gama de cadre didactice de nivel superior care pot acționa ca mentori, fiind astfel nevoie de soluții inovatoare pentru planificarea mentoratelor. De asemenea, poate fi mai mare și nevoia de intimitate, iar femeile aflate la începutul carierei ar putea prefera să se implice în relații de mentorat cu colegi din alte departamente pentru a-și proteja intimitatea.
- (c) Conducerea:** obiectivele, prioritățile, interesele și stilurile adoptate de liderii de nivel superior constituie factori esențiali pentru succesul proiectelor ADVANCE. Schimbările la nivelul structurii superioare de conducere, care au loc frecvent, pot constitui provocări și oportunități pentru proiectele de schimbare organizațională, iar liderii ADVANCE trebuie să hotărască dacă este nevoie ca strategiile să fie adaptate pentru a corespunde noului context de conducere. Uneori, noii lideri identifică noi probleme care trebuie soluționate; programul ADVANCE poate fi oferit uneori drept „soluție” pentru rezolvarea problemelor identificate de un lider superior.
- (d) Structura și guvernarea:** faptul că o instituție are un caracter mai degrabă centralizat sau, dimpotrivă, unul descentralizat reprezintă un factor contextual important, la fel ca și caracterul orizontal sau ierarhizat pe verticală al structurilor administrative. Liderii ADVANCE trebuie să analizeze unde să își amplaseze birourile, cu ce persoane din administrația centrală să interacționeze și cum să se raporteze la organismele de conducere. O altă caracteristică structurală importantă din punctul de vedere al planificării este existența sau nu a sindicatelor în cadrul instituției.
- (e) Politicile:** unele instituții oferă în mod tradițional politici favorabile familiei și alte tipuri de politici care contribuie la crearea unui mediu favorabil incluziunii. Altele nu fac acest lucru. Prin urmare, tot ceea ce există deja în cadrul instituției influențează prioritățile în ceea ce privește utilizarea politicilor ca pârghie pentru schimbare.
- (f) Cultura:** fiecare instituție de învățământ superior este diferită din punctul de vedere al caracteristicilor care definesc modul de viață și de lucru în instituția respectivă, precum și modul de realizare a schimbărilor. Printre principalele variabile culturale se numără ambianța din campus, care



poate fi de tip „familiar” sau de tip „întreprindere comercială”, modul în care interacționează personalul administrativ și cadrele didactice, precum și valorile pe care se bazează interacțiunile de zi cu zi.

Toate aceste caracteristici sunt relevante atunci când se decide ce intervenții ar trebui incluse sau nu în cadrul unui portofoliu de schimbare ADVANCE și cum trebuie concepute aceste intervenții pentru ca ele să fie foarte bine primite în campus (!).

## Găsirea sprijinului necesar

După ce ați înțeles contextul și dinamica instituției dumneavoastră, vă puteți gândi unde să găsiți sprijin în cadrul și în afara organizației.

- Faceți o listă cu actorii care au experiență în domeniul egalității de gen. Pe lângă contribuția relevantă în domeniul egalității de gen pe care o pot aduce, aceștia pot avea rol de activiști care să pună lucrurile în mișcare și să ajute la identificarea altor actori relevanți.
- Identificați (potențiali) aliați: printre alții, luați în considerare persoanele aflate la un nivel de conducere superior și mediu, pe cele care lucrează la resurse umane, precum și pe colegii dumneavoastră. Încercați să depistați persoanele interesate și dispuse să promoveze schimbarea în sensul egalității de gen, în vederea creării unui mediu de lucru mai bun, echilibrat și favorabil incluziunii. Acest lucru vă va ajuta să realizați ceea ce vă propuneți și să asigurați sprijinirea viitorului plan.

- Identificați posibilități de finanțare pentru elaborarea și punerea în aplicare a planului pentru egalitatea de gen (PEG) sau pentru realizarea unor acțiuni specifice. La nivelul UE, Comisia Europeană finanțează proiecte de schimbare instituțională prin intermediul programului Orizont 2020. Și la nivel național sau regional pot exista inițiative similare, care să asigure mijloacele financiare necesare pentru promovarea schimbării instituționale. La nivelul instituției pot fi deja în derulare măsuri de finanțare a conferințelor care promovează grupuri de vorbitori echilibrate din punctul de vedere al genului, măsuri de finanțare a cercetărilor care integrează o dimensiune de gen etc.
- Stabiliți legături și căutați să creați alianțe cu rețelele regionale și naționale cu preocupări privind egalitatea de gen în cercetare. Astfel de rețele există și sunt importante pentru activitatea dumneavoastră.

## Înțelegerea ciclului de integrare a perspectivei de gen

Dacă aveți o viziune de ansamblu clară asupra ciclului de integrare a perspectivei de gen, veți putea înțelege mai bine, în termeni generali, etapele elaborării unui PEG și modalitățile de demarare a acestuia, precum și de respectare a sa pe parcurs. Ciclul de integrare a perspectivei de gen elaborat de EIGE poate fi adaptat la contextul specific al organismelor de cercetare și al instituțiilor de învățământ superior. Fiecare fază corespunde unei etape de dezvoltare a PEG:

**Etapa 1. Definire** – analizarea și evaluarea situației actuale din instituție

**Etapa 2. Planificare** – elaborarea unui PEG

**Etapa 3. Acțiune** – punerea în aplicare a unui PEG

**Etapa 4. Verificare** – monitorizarea progresului și evaluarea unui PEG

(!) Textul care prezintă „principalii factori contextuali” este preluat din următorul document: Austin, A. E. și Laursen, S. L., (2015), *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, p. 3-5 (disponibil la adresa: [http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)).

## Etapa 2. Analizarea și evaluarea situației actuale din instituție

Cel mai bun punct de plecare pentru elaborarea unui set eficace de măsuri este culegerea de informații detaliate cu privire la nivelul de promovare a egalității de gen în organizația dumneavoastră. După evaluarea situației actuale din instituție, veți ști ce măsuri trebuie puse în aplicare. Complexitatea acestei analize inițiale va depinde de resursele disponibile. Asigurați-vă că evaluați resursele umane și financiare la care aveți acces pentru a duce la îndeplinire această sarcină. Identificați capitalul intern (de exemplu, experții în problematica egalității de gen), dar aveți în vedere și alte potențiale resurse externe (de exemplu finanțări sau parteneriate locale).

Puteți adopta abordarea standard, care cuprinde următoarele elemente:

### 1. Analizarea legislației și a politicilor relevante din țara dumneavoastră

Este util să cunoașteți legislația și politicile generale referitoare la egalitatea de gen și la nediscriminare, precum și pe cele specifice domeniului pieței forței de muncă și al cercetării și/sau al învățământului superior.

Trecerea în revistă a cadrelor juridice și de politică vă va ajuta să înțelegeți unde se situează organizația dumneavoastră. Aceste cadre vor fundamenta motivația care va sprijini acțiunile dumneavoastră. De asemenea, aceste cunoștințe pot veni în sprijinul unora dintre măsurile planului pentru egalitatea de gen pe care îl veți elabora.

De exemplu:

- stabilirea de către țara dumneavoastră a unor obiective la nivel de politică vă poate oferi argumentele necesare pentru a vă convinge colegii și superiorii că organizația dumneavoastră trebuie să adopte anumite măsuri;
- instituția dumneavoastră se poate alătura unei inițiative existente, precum Ziua femeilor din domeniul științei.

### 2. Analizarea informațiilor defalcate pe sexe cu privire la personal și la studenți

Informațiile defalcate pe sexe sunt necesare pentru depistarea eventualelor diferențe de gen. Analiza lor vă va furniza date esențiale pentru identificarea domeniilor în care este nevoie să se intervină cel mai urgent. De exemplu, dacă în urma analizei constatați că echilibrul de gen este afectat cu precădere în anumite discipline de studiu, vă puteți orienta acțiunile către atragerea sexului mai slab reprezentat în domeniile respective.

Primul pas este să verificați ce date sunt disponibile imediat. Dacă nu există astfel de date în organizația dumneavoastră, trebuie să depuneți eforturi pentru a le culege. De îndată ce aveți acces la date, trebuie să efectuați o analiză statistică.

Printre datele care trebuie analizate se numără următoarele (lista nu este exhaustivă):

- numărul de membri ai personalului de fiecare gen, de la toate nivelurile, defalcați pe discipline, pe funcții (inclusiv personalul administrativ/auxiliar) și pe tipul de contract încheiat cu organizația;
- numărul mediu de ani necesar femeilor și, respectiv, bărbaților pentru a promova în carieră (pe trepte ierarhice);
- diferențele de remunerație dintre femei și bărbați și dintre posturi;
- numărul femeilor și, respectiv, al bărbaților care ocupă funcții de decizie în domeniul didactic și administrativ (de exemplu, în consilii, comisii sau în jurii);
- numărul femeilor și, respectiv, al bărbaților care își depun candidatura pentru fiecare post în parte;
- numărul femeilor și, respectiv, al bărbaților care au părăsit organizația în anii anteriori, specificând numărul anilor petrecuți în organizație;
- numărul femeilor și, respectiv, al bărbaților care au solicitat și/sau luat concediu pentru creșterea copilului, durata acestuia și numărul celor care au revenit după concediu;
- numărul zilelor libere luate de femei și, respectiv, de bărbați, defalcat în funcție de motivul absenței;
- numărul de ore/credite de formare la care au participat femeile și, respectiv, bărbații;
- numărul studentelor și, respectiv, al studenților de la toate nivelurile și toate disciplinele.

### Aveți nevoie de inspirație?

- Raportul *She figures* („Cifre despre femei”) este principala sursă de statistici comparabile la nivel paneuropean cu privire la situația egalității de gen în domeniul cercetării și al inovării. Puteți urmări aceleași dimensiuni prezentate în cadrul acestui raport, pentru a vedea, prin comparație, unde se situează organizația din care faceți parte în raport cu țara dumneavoastră și cu Uniunea Europeană. Raportul *She figures* se publică din trei în trei ani. Manualul *She figures handbook*, care însoțește raportul, furnizează orientări metodologice privind calcularea indicatorilor incluși în publicația *She figures 2015*.
- În cadrul proiectului de schimbare structurală EGERA (Egalitate de gen efectivă în mediul de cercetare și academic), finanțat de UE, a fost elaborată publicația *First gender equality report* (Primul raport privind egalitatea de gen). Scopul său a fost să ducă la o înțelegere a situației din instituțiile participante în ceea ce privește egalitatea de gen și aspectele care țin de egalitate, prin



examinarea datelor, a informațiilor și a politicilor disponibile în instituțiile partenere. Au fost analizate următoarele domenii: (i) resursele umane și gestionarea carierelor, inclusiv încadrarea în muncă și promovarea; (ii) echilibrul dintre viața profesională și cea privată și condițiile de lucru; (iii) infracțiunile și violențele pe criterii de gen, inclusiv teroarea psihologică la locul de muncă (*mobbing*) și hărțuirea; și (iv) dimensiunea de gen în cadrul cercetării și al programelor de învățământ.

3. Proiectul de schimbare structurală INTEGER (Transformare instituțională pentru realizarea egalității de gen în cercetare), finanțat de UE, furnizează câteva indicii practice care să vă ajute să vă cunoașteți instituția prin culegerea de date și realizarea de studii. De exemplu, proiectul vă învață cum să organizați metode, studii, vizite la fața locului și/sau dezbateri în cadrul unor grupuri tematice, cum să culegeți informațiile necesare (de exemplu, există diferite unități care pot fi contactate pentru a solicita date defalcate pe sexe) și cine poate participa la îndeplinirea acestei sarcini (de exemplu, aveți în vedere unitatea de resurse umane, unitatea de asigurare a calității și, de asemenea, unitatea de evaluare a cercetării).
4. Universitatea din Beira Interior evaluează în mod consecvent aceiași indicatori măsurați cu ocazia evaluării inițiale a situației din instituție (din 2011 până în prezent). Consultați abordarea adoptată de această universitate și indicatorii utilizați în prezentul material.

### Identificarea măsurilor existente de promovare a egalității de gen

Vor fi necesare o inventariere și o cartografiere a măsurilor existente pentru promovarea femeilor, pentru sensibilizarea cu privire la egalitatea de gen, pentru îmbunătățirea echilibrului dintre viața profesională și cea privată etc. Va trebui să se evalueze în mod critic, împreună cu persoanele implicate, punerea în aplicare a măsurilor existente și rezultatele acestora, căutându-se soluții pentru îmbunătățirea eficienței lor.

**În completarea abordării standard**, puteți avea în vedere următoarele:

1. o analiză a datelor care să integreze și alte dimensiuni, precum vârsta, etnia, dizabilitățile, orientarea sexuală și religia. Este important să înțelegeți intersecțiile dintre dimensiunea de gen și alte dimensiuni, deoarece pot apărea discriminări multiple care trebuie combătute. Însă trebuie să țineți seama de protecția datelor în cazul în care există foarte puțini membri ai personalului care prezintă intersecții particulare, deoarece se pot face conexiuni între date și se poate dezvălui identitatea acestora (de exemplu, dacă printre angajați există o singură femeie de culoare, cu handicap sau musulmană);
2. o analiză a literaturii de specialitate cu privire la egalitatea de gen în domeniul cercetării, al predării și al învățământului superior. Scopul trecerii în revistă

a literaturii de specialitate existente la nivel european și internațional este de a afla, printre altele, despre stereotipurile de gen în activitățile de cercetare și predare, despre inegalitățile actuale din mediul de cercetare și cel al învățământului superior și despre măsurile și acțiunile care pot fi adoptate pentru soluționarea acestor probleme. Consultați câteva resurse importante în acest material;

3. un sondaj în rândul membrilor personalului, pentru a evalua cunoștințele și experiențele acestora cu privire la (in)egalitatea de gen din cadrul instituției, la practicile organizaționale de promovare a egalității de gen, la atitudinile și comportamentele sexiste etc.;
4. interviuri sau discuții de grup cu reprezentanți ai personalului de la toate nivelurile și/sau din cadrul diverselor discipline. Interviurile se pot concentra pe unele dintre aspectele menționate mai sus, dar pot sonda și părerea personalului despre nevoia de măsuri pentru promovarea egalității de gen și despre nivelul de acceptare a acestor măsuri.

### Cine poate realiza această analiză?

Dacă în organizația dumneavoastră există o structură printre responsabilitățile căreia se numără și promovarea egalității de gen (de exemplu, un birou/o unitate pentru egalitatea de gen), membrii acestei structuri ar putea prelua sarcina de a realiza evaluarea inițială a organizației din perspectiva egalității de gen. Puteți implica și reprezentanți (aleși) ai personalului. Nu uitați să includeți în echipă și experți în problematica egalității de gen din cadrul instituției. Ei pot contribui cu informații valoroase și/sau se pot implica în acest exercițiu.

Dacă în instituția dumneavoastră nu există o astfel de structură sau dacă ea nu poate prelua această sarcină, puteți forma o mică echipă care să realizeze evaluarea de referință. Această echipă poate fi alcătuită din membri ai structurii pentru egalitatea de gen, ai personalului didactic și/sau ai personalului de cercetare, precum și din membri ai departamentului de resurse umane.

În ambele situații menționate, pentru a putea aloca timp, a obține acces la resurse și a obține cooperarea celorlalți, este esențial să existe o împuternicire explicită pentru realizarea evaluării de referință din partea conducerii de nivel superior.

Sarcinile fiecărui membru al echipei trebuie să fie convenite și clarificate încă de la început. Punerea la dispoziție a unor resurse (umane și financiare) suficiente este esențială pentru succesul analizei și al evaluării situației organizației din perspectiva egalității de gen. În plus, existența unei împuterniciri explicite din partea conducerii de nivel superior pentru realizarea unei evaluări de referință vă va deschide uși și vă va ajuta să obțineți cooperarea altor persoane.



În această etapă, este deja util să aveți o idee despre membrii personalului care ar putea participa la realizarea unui PEG.

### Etapă 3. Elaborarea unui PEG

După realizarea unei evaluări inițiale a organizației din perspectiva egalității de gen, puteți începe elaborarea unui PEG. Rezultatele analizei inițiale vă vor ajuta să identificați domeniile de intervenție care urmează să fie incluse în PEG. Nu toate domeniile pot fi însă abordate în același timp, iar unele pot fi mai urgente decât altele. Ținând seama de această evaluare inițială și de resursele disponibile, stabiliți prioritățile organizației dumneavoastră. Analizați posibilitatea de a implica în elaborarea PEG membrii echipei care a participat la realizarea evaluării inițiale. În această etapă, este esențial să implicați membrii conducerii de nivel superior în definirea măsurilor cuprinse în plan. Participarea lor va asigura o aplicare mai armonioasă și mai eficace a măsurilor propuse.

În procesul de elaborare a PEG, aveți în vedere faptul că acesta trebuie să fie **cuprinzător și integrat**. Aceasta înseamnă că domeniile de intervenție identificate sunt interdependente. Planul va aborda o varietate de aspecte relevante pentru întreaga comunitate și pentru întregul sistem organizațional. La elaborarea PEG trebuie luate în considerare câteva elemente de bază:

1. obiective;
2. măsuri;
3. indicatori;
4. ținte;
5. calendar;
6. repartizarea responsabilităților.

În cele ce urmează, vă explicăm cum sunt luate în considerare aceste elemente în procesul de elaborare a unui PEG.

#### 1. Promovați participarea actorilor de la toate nivelurile în activitatea de definire a măsurilor și a acțiunilor cuprinse în PEG.

Puteți avea în vedere organizarea de ateliere dinamice comune sau separate cu membrii conducerii de nivel superior, ai departamentului de resurse umane și ai celui responsabil cu comunicarea, ai personalului didactic și/sau științific, cu studenți etc. Puteți utiliza tehnici participative sau de jocuri serioase.

Încercați să înțelegeți ce înseamnă egalitatea de gen pentru aceste grupuri. Anumite formulări pot provoca disconfort sau pot întâmpina rezistență. De exemplu, poate fi identificată ca prioritate „atragerea mai multor cercetătoare” pentru o anumită disciplină. Însă acest tip de frază poate pune probleme sau poate determina unii

membrii ai grupului să se opună. De multe ori, textul unei măsuri poate fi adaptat pentru a răspunde priorităților instituției, ținând seama totodată de anumite susceptibilități. De exemplu, expresia „atragere de talente” ar putea fi acceptată pe o scară mai largă de comunitatea organizației. Și semnificația anumitor concepte în limba națională poate să prezinte importanță. Este posibil ca unii termeni să nu fie bine primiți. De exemplu, în unele țări se folosește sintagma „echilibru de gen” pentru creșterea cooperării și a interesului.

O abordare participativă va contribui la definirea unor măsuri care să prezinte însemnătate pentru actorii implicați, respectându-se totodată cultura organizațională. O astfel de abordare va crește disponibilitatea persoanelor implicate de a pune în aplicare măsurile stabilite în PEG.

#### 2. Inspirați-vă din măsurile adoptate de alte organizații, dar țineți întotdeauna seama de propriul context instituțional.

Nu trebuie să reinventați roata. Există exemple de măsuri și acțiuni foarte bune și de succes puse în aplicare de alte organizații. Totuși, reproducerea întocmai a acestora se poate dovedi ineficientă în instituția dumneavoastră; este important să evaluați contextul în care au fost aplicate. Adaptați aceste măsuri în funcție de particularitățile propriului context. Verificați setul de instrumente de acțiune pentru schimbări structurale pentru a vă inspira cu privire la domeniile care pot fi incluse într-un PEG. Puteți găsi exemple suplimentare și în materialul de față.

#### 3. Definiți obiective și măsuri SMART pentru planul dumneavoastră.

Există o probabilitate mai mare ca obiectivele și măsurile PEG pe care le-ați stabilit să fie puse în aplicare cu succes dacă sunt SMART:

- (a) specifice – obiectivele și măsurile ar trebui să răspundă unor întrebări de bază: ce, de ce, cum, cine, când și unde;
- (b) măsurabile – stabiliți indicatori cantitativi și/sau calitativi și țintele corespunzătoare;
- (c) abordabile – asigurați-vă că măsurile și obiectivele nu sunt de neatins și că pot fi îndeplinite (chiar dacă presupun mai multe eforturi);
- (d) relevante – asigurați-vă că obiectivele și măsurile sunt relevante pentru organizație și că se pot realiza într-un anumit termen cu ajutorul resurselor disponibile;
- (e) încadrate în timp – indicați când pot fi realizate măsurile și obiectivele.

Nu uitați că UE pune accent pe importanța obiectivelor de obținere a unui echilibru de gen în procesul de luare a deciziilor în domeniul cercetării. Consiliul

Uniunii Europene a invitat statele membre și instituțiile din cadrul acestora să urmărească obiective orientative pentru realizarea unei distribuții de gen mai echilibrate în rândul profesorilor. Consiliul a încurajat autoritățile să stabilească obiective orientative, de exemplu, obiective cantitative, pentru îmbunătățirea echilibrului de gen în cadrul organismelor de decizie, inclusiv în cadrul consiliilor științifice și de administrație de referință, al comitetelor de recrutare și de promovare, precum și al comitetelor de evaluare. Consultați [Concluziile Consiliului privind promovarea egalității de gen în Spațiul european de cercetare](#) (adoptate în 2015) pentru a afla mai multe despre aceste obiective.

#### 4. Identificați și utilizați resursele existente atunci când planificați măsurile.

De obicei, resursele financiare și umane disponibile pentru activitățile din domeniul egalității de gen sunt insuficiente. Poate fi foarte dificil să se lucreze în aceste condiții. Identificați resursele existente care pot fi de folos pentru punerea în aplicare a măsurilor pe care le elaborați. Uneori, mici ajustări ale procedurilor sau serviciilor existente pot contribui la îndeplinirea obiectivelor stabilite, fără costuri suplimentare sau fără prea mult efort. Valorificarea resurselor existente prezintă și avantajul că promovează instituționalizarea procedurilor sau a activităților specifice unui anumit gen și/sau care iau în considerare dimensiunea de gen.

Iată câteva exemple:

- Organizațiile oferă de obicei programe de formare la locul de muncă. În cadrul unui astfel de program, la începutul fiecărui an (universitar) ar putea fi organizată o instruire inițială obligatorie în domeniul egalității de gen, pentru consolidarea capacităților noilor membri ai personalului sau pentru reîmprospătarea cunoștințelor și/sau competențelor celorlalți angajați.
- Elaborarea unor documente strategice organizaționale noi (sau reînnoirea celor existente) oferă o ocazie excelentă de a integra în aceste documente măsuri specifice unui anumit gen sau măsuri care iau în considerare dimensiunea de gen.
- Atunci când planificați conferințele care urmează să fie organizate de organizație, asigurați-vă că includeți printre cerințe reprezentarea echilibrată a femeilor și bărbaților în cadrul grupurilor.

#### Aveți nevoie de inspirație?

Proiectul finanțat de UE intitulat „Transformare structurală în vederea obținerii egalității de gen în domeniul științei” (*Structural transformation to achieve gender equality in science*

– STAGES) a făcut cunoscute experiențele sale cu privire la integrarea și instituționalizarea egalității de gen în documentele strategice, în dispozițiile și în procedurile organizațiilor. Ghidul pentru transformarea structurală în vederea obținerii egalității de gen în domeniul științei (*Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science*) (p. 42-45) prezintă câteva aspecte relevante.

Mai multe exemple de activități de sensibilizare și de consolidare a capacităților sunt disponibile în setul de instrumente de acțiune.

- Stabiliți un termen pentru PEG și un calendar realist pentru punerea sa în aplicare. Trebuie definită durata totală a PEG (de exemplu, trei ani). Având în vedere măsurile propuse și resursele disponibile, definiți termenul de executare pentru fiecare dintre acestea. Nu uitați să stabiliți perioade de monitorizare specifice pentru raportarea progreselor înregistrate.
- Conveniți asupra unor responsabilități clare ale personalului pentru fiecare dintre măsuri. Trebuie să conveniți și asupra echipei care va fi implicată în punerea în aplicare a PEG. După ce ați decis ce membri ai personalului vor colabora la realizarea acestei sarcini, trebuie definite responsabilități clare. PEG ar trebui să indice în mod clar „persoanele responsabile de realizarea fiecărei acțiuni și termenul de realizare”. În acest material vă facem câteva recomandări privind persoanele pe care le puteți implica în cadrul PEG și rolurile acestora.
- Construiți alianțe. PEG poate include măsuri inovatoare și eficiente, dar acestea nu vor funcționa dacă planul nu este sprijinit de părți interesate de la toate nivelurile. Implicarea părților interesate este primordială în etapa de elaborare. Trebuie să se înțeleagă că planul reprezintă mai mult decât o foaie de hârtie. Investiți timp în explicarea avantajelor pe care le oferă egalitatea de gen în cadrul instituțiilor de cercetare. Adaptați-vă discursul în funcție de profilul persoanelor cărora vă adresați. Alocăți timpul necesar pentru a explica avantajele pe care le prezintă PEG pentru părțile interesate vizate, de sus în jos, de jos în sus și din exterior. Aveți în vedere că aceste eforturi trebuie continuate pe parcursul întregii puneri în aplicare a planului.

#### Aveți nevoie de inspirație?

- Consultați exemple de „notițe ale vorbitorului” care susțin promovarea egalității de gen. Proiectul STAGES, finanțat de UE, și-a împărtășit experiențele legate de implicarea membrilor conducerii. *Ghidul pentru transformarea structurală în vederea obținerii egalității de gen în domeniul științei* (p. 35-39) prezintă câteva idei relevante:

- armonizați PEG cu strategiile emergente și cu politicile importante ale instituției;



- (b) implicați persoane de la nivelul conducerii direct în realizarea planului, în calitate de actori activi și nu doar ca parteneri instituționali;
- (c) implicați organizații externe și experți externi pentru a crește vizibilitatea planului în cadrul și în afara instituției, pentru sporirea participării liderilor.

Puteți consulta aici o reprezentare vizuală a Diagrammei circulare a planului de acțiune transformățional în domeniul egalității de gen, adoptată de organizația franceză de cercetare CNRS (*Centre National de la Recherche Scientifique*).

2. Începeți să vă gândiți la durabilitate. Resursele pentru promovarea schimbării structurale în vederea obținerii egalității de gen sunt limitate, la fel ca și perioada de desfășurare a planului dumneavoastră. Schimbările care urmează să fie implementate trebuie să aibă impact pe termen lung. Pentru a asigura durabilitatea acțiunilor în domeniul egalității de gen, este important să includeți anumite practici în procedurile și activitățile curente ale organizației. Puteți face acest lucru fie prin modificarea procedurilor și a activităților curente din cadrul instituției, fie prin completarea structurală a acestora cu unele noi.

#### Aveți în vedere următoarele:

1. Etapa de elaborare poate fi cea mai dificilă și cea mai îndelungată. Încercarea de a crea un PEG care să fie relevant pentru întreaga organizație va necesita efort și timp. Dar va veni și momentul când va trebui să mergeți mai departe!
2. Un PEG nu este static, ci evoluează în permanență. Organizația, oamenii din cadrul acesteia și prioritățile sale pot suferi schimbări drastice de la un moment la altul. Fiți flexibil. Negocierea semnificației pe care o are egalitatea de gen în raport cu diferitele acțiuni și părți interesate implicate este un proces constant.
3. Depuneți eforturi pentru crearea unei culturi organizaționale care să țină seama de o varietate de identități de gen. Evitați capcana adoptării unei abordări heteronormative sau a înțelegerii genului ca pe o dihotomie: femei-bărbați.
4. Implicarea părților interesate este o activitate continuă: ea începe prin a-i convinge pe membrii personalului de conducere de nivel superior că organizația are nevoie de un PEG, dar nu se termină aici. Continuați să implicați diferiți actori pentru a construi alianțe mai puternice.

*„Probabil că este contraproductiv să alocați prea mult din timpul disponibil procesului de planificare. Chiar și după o planificare atentă, atât de multe lucruri se schimbă rapid (și continuă să se tot schimbe), încât este mai bine să demarați proiectul după o evaluare de bază, fără a pierde timp prețios.” [Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), evaluatoare a proiectului STAGES finanțat de UE]*

## Etapa 4. Punerea în aplicare a unui plan pentru egalitatea de gen

După ce a fost elaborat, PEG este gata să fie pus în aplicare. Puneți în mișcare măsurile cuprinse în PEG în conformitate cu calendarul stabilit. Încercați să înglobați și să instituționați cât mai multe măsuri/acțiuni, pentru a asigura durabilitatea acestora.

Organizați reuniuni periodice cu echipa responsabilă pentru punerea în aplicare a PEG. Aceste reuniuni sunt importante atât pentru conceperea și planificarea activităților într-un mod participativ, cât și pentru a discuta despre progrese, principalele realizări și aspectele care pot fi îmbunătățite. Acest lucru va permite identificarea eventualelor probleme și adoptarea de măsuri proactive pentru soluționarea lor.

Planificați reuniuni cu personalul de conducere de nivel superior, cu personalul departamentului de resurse umane sau cu alți colegi pe care îi considerați relevanți. Următoarele idei vă vor fi de ajutor:

1. insuflarea unui sentiment de responsabilitate în ceea ce privește planul pentru egalitatea de gen;
2. motivarea personalului implicat;
3. consolidarea potențialului planului;
4. maximizarea impactului acțiunilor cuprinse în plan.

Puteți avea în vedere organizarea unei sesiuni inițiale de formare, adresată echipei responsabile de punerea în aplicare a planului și altor categorii de persoane vizate care sunt direct implicate (de exemplu, conducerea executivă sau membrii personalului departamentului de resurse umane). Depunerea unor eforturi continue de sensibilizare și de consolidare a competențelor va crește la maximum șansele de reușită și de instituționalizare. De exemplu, pe durata punerii în aplicare a PEG, puteți să asigurați îndrumare personalizată, să organizați sesiuni de sensibilizare suplimentare, să desfășurați campanii pe anumite teme sau să planificați ateliere pentru consolidarea unor competențe specifice.

Continuați să implicați în mod constant părțile interesate. Explicați avantajele pe care le oferă egalitatea de gen în cadrul instituțiilor de cercetare. Adaptați-vă întotdeauna discursul în funcție de profilul persoanelor cărora vă adresați. Nu uitați să păstrați legătura cu părțile interesate care au fost implicate într-o etapă anterioară. Acest lucru vă va furniza informații cu privire la măsurile puse în aplicare sau la modalități de îmbunătățire a acțiunilor care urmează să fie desfășurate.

#### Aveți în vedere următoarele:

Deși este posibil ca activitățile să fie modeste la început, cu timpul amploarea și spectrul acestora se pot extinde treptat. Totodată, este posibil ca și cercul aliaților și al părților interesate implicate să crească.

## Asigurați vizibilitatea planului pentru egalitatea de gen

Informați organizația despre existența PEG. Utilizați diferite canale pentru a comunica informații despre plan, despre principalele domenii de intervenție ale acestuia și despre graficul de desfășurare. Este extrem de important ca PEG să fie disponibil și ușor accesibil întregii comunități pe site-ul instituției. De asemenea, poate fi utilă organizarea unei sesiuni publice de prezentare a PEG pentru comunitatea organizației. Participarea personalului de conducere de nivel superior la această prezentare inițială poate sprijini punerea în aplicare a măsurilor planului. Acțiunile de comunicare sunt esențiale pentru o vizibilitate constantă a PEG.

1. Elaborați mesaje-cheie adaptate diferitelor grupuri-țintă.
2. Faceți cunoscute activitățile în prealabil, prin canale adecvate, pentru a asigura rate de participare ridicate.
3. Îndemnați întreaga comunitate să ia măsuri, sugerând în ce mod ar putea contribui fiecare.
4. Promovați evenimente externe (de exemplu, conferințe) sau informații interesante din afara organizației privind integrarea egalității de gen în instituțiile de cercetare și în universități.
5. Transmiteți în mod regulat rapoarte cu privire la progresele înregistrate de instituție în domeniul egalității de gen (în conformitate cu perioadele de monitorizare stabilite în plan). Exercițiile de monitorizare vă vor oferi informații pertinente cu privire la progresele înregistrate de organizație. Transmiteți comunității organizației mesaje-cheie cu privire la aceste rezultate și asigurați accesul online la rapoartele și/sau la datele complete publicate.

## Aveți nevoie de inspirație pentru elaborarea și transmiterea unor mesaje-cheie cu privire la plan și la rezultatele acestuia?

Proiectul INTEGER de schimbare structurală, finanțat de UE, a făcut cunoscute câteva informații și exemple referitoare la elaborarea și diseminarea unor mesaje-cheie pe parcursul procesului de schimbare structurală. Consultați-le! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” (UAIC, Iași, România) a fost partener al proiectului STAGES de schimbare structurală finanțat de UE. A fost alcătuită o echipă de specialiști în comunicare (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) pentru a crește vizibilitatea publică a performanțelor științifice ale cercetătoarelor și pentru a publica și disemina acțiunile în domeniul egalității de gen promovate la UAIC. Consultați principalele activități de comunicare externă și cele mai importante 10 produse de comunicare ale UAIC: <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

În contextul diferitelor proiecte de schimbare structurală finanțate de UE, au fost create site-uri și conturi de Facebook. Se folosesc în mod activ și alte canale de comunicare socială (precum Twitter și LinkedIn, unde se pot crea grupuri). Consultați, de exemplu, canalele de comunicare socială utilizate de proiectul Garcia, finanțat de UE: <http://garciaproject.eu/>.

Aveți în vedere posibilitatea de a implica departamentul de comunicare al organizației dumneavoastră în realizarea acestei sarcini. Acesta poate juca un rol cu adevărat important în realizarea unei schimbări structurale în sensul egalității de gen. Departamentul de comunicare poate:

1. să asigure utilizarea unui limbaj neutru din punctul de vedere al genului în comunicarea internă și externă;
2. să asigure utilizarea unor imagini care nu sunt stereotipe sau sexiste în comunicarea internă și externă;
3. să mobilizeze canalele de comunicare disponibile pentru a promova acțiunile întreprinse în cadrul PEG;
4. să transmită informări periodice cu privire la progresele înregistrate de organizație în domeniul egalității de gen.

## Aveți nevoie de inspirație?

Consultați Orientările UNESCO privind limbajul neutru din punctul de vedere al genului: <http://unesdoc.unesco.org/Images/0011/001149/114950mo.pdf>

Proiectul STAGES finanțat de UE și-a împărtășit experiențele privind comunicarea și vizibilitatea. *Ghidul pentru transformarea structurală în vederea obținerii egalității de gen în domeniul științei* (p. 51-54) prezintă câteva idei relevante:

1. Realizați un inventar preliminar al resurselor de comunicare (de exemplu, site web, platforme de comunicare socială, buletin informativ, rețele și asociații, mass-media de la nivel național sau local, canale de comunicare ale partenerilor sau evenimente interne și publice).
2. Stabiliți un plan de comunicare bazat în mare parte pe instrumente de comunicare prin internet, dar și pe interacțiuni față în față, pentru ca informațiile să ajungă la anumite segmente de public vizate.
3. Elaborați mesaje captivante.
4. Înfiițați un grup pentru comunicări specifice (de exemplu, Grupul pentru comunicare privind femeile și știința).
5. Organizați o campanie de promovare la nivel intern, local și/sau național cu privire la PEG al organizației pentru a încuraja dezbateră publică și politică referitoare la egalitatea de gen.
6. Creșteți vizibilitatea contribuțiilor femeilor.

Consultați site-ul campaniei Comisiei Europene intitulată „Știința le stă bine fetelor!” (<http://science-girl-thing.eu/ro>), precum și site-ul proiectului Hypatia, finanțat de UE (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) și pagina de Facebook\* foarte activă a acestuia: <https://www.facebook.com/expecteverything/>



## Aveți în vedere că ar putea fi nevoie de anumite adaptări ale planului

PEG nu este static sau de neschimbat. Există mai multe circumstanțe care ar putea impune modificări ale planului, precum apariția unor schimbări la nivelul structurii organizației (de exemplu, din cauza numirii unor noi cadre de conducere de nivel superior) sau introducerea unor noi acte normative sau politici aplicabile instituțiilor de cercetare și/sau universităților. În plus, este posibil ca și prioritățile organizației să se schimbe în perioada de desfășurare a planului. Urmăriți îndeaproape aceste evenimente și discutați cu echipa dumneavoastră dacă și cum poate fi adaptat PEG.

În ciuda eforturilor depuse pentru elaborarea unui plan solid, este posibil ca, în cursul punerii acestuia în aplicare, să apară alte probleme presante în cadrul organizației. Încercați să înțelegeți motivele pentru care anumite măsuri nu sunt aplicate și faceți ajustări în cazul în care este nevoie. Fiți întotdeauna la curent cu acțiunile inovatoare utilizate în alte organizații.

## Aveți nevoie de inspirație?

Consultați cele mai comune și inovatoare practici din instituțiile selectate inventariate de Gender-Net.

Fiți pregătit să întâmpinați rezistență sau să vă confrunțați cu obstacole în punerea în aplicare a anumitor măsuri și acțiuni pentru a le depăși.

Nu uitați să monitorizați punerea în aplicare a măsurilor PEG. Ați putea trage învățăminte importante din exercițiile de monitorizare periodică. Luați în considerare feedback-ul celor care organizează sau care participă la anumite activități (de exemplu, prin chestionare de final). Feedback-ul vă va oferi indicii pertinente despre cum să îmbunătățiți aspectele operaționale și/sau legate de conținut ale activităților sau ale planului.

## Etapa 5. Monitorizarea progresului și evaluarea unui PEG

### Monitorizarea și evaluarea ca parte a procesului de schimbare

Un PEG trebuie să abordeze mai multe chestiuni deodată și să se bazeze pe un set complex de măsuri. Astfel, încă din etapa inițială, trebuie prevăzute instrumente de monitorizare și de evaluare. Aceste instrumente le permit altora să evalueze progresele înregistrate în atingerea obiectivelor, pe baza unor indicatori. Totuși, instrumentele de monitorizare și de evaluare lipsesc uneori, ceea ce subminează potențialul de transformare al acțiunilor planificate. Dacă obiectivele

nu sunt indexate în funcție de indicatori relevanți de progres, de succes sau de rezultate, este dificil de evaluat dacă în organizație chiar au loc transformări. De asemenea, acest lucru ar putea reduce angajamentul părților interesate față de îndeplinirea acestor obiective.

Din aceste motive, instrumentele de monitorizare și de evaluare trebuie considerate în primul rând instrumente de sprijinire a eficacității acțiunilor și de creare a răspunderii. În al doilea rând, dat fiind că furnizează indicatori pe baza cărora se pot evalua acțiunile și se pot aloca resursele, aceste instrumente ajută, de asemenea, la o mai bună cunoaștere a schimbărilor care se produc.

### Evaluarea de referință (sau „evaluarea *ex ante*”)

Evaluarea este deseori concepută să se desfășoare numai *ex post*. Totuși, planurile pentru egalitatea de gen sunt mai bine elaborate dacă se bazează pe o evaluare cuprinzătoare a situației egalității de gen la momentul respectiv. Această evaluare poate lua diferite forme. Se poate desfășura un audit cu sprijinul unei expertize externe și imparțiale. De asemenea, se pot culege informații din interior cu privire la gen și la instituție în sine. Diverse instrumente, precum studii-pilot, sondaje, grupuri de dezbateri tematice, interviuri sau constatări etnografice, pot fi utilizate pentru analizarea inegalităților, a prejudecăților și a dezechilibrelor de gen de la toate nivelurile. Consultați secțiunea privind „analizarea și evaluarea situației din instituție”. PEG realizate cu resursele și expertiza adecvate, precum cele sprijinite de Comisia Europeană, se bazează deseori pe studii cuprinzătoare. Prin urmare, acțiunile sunt planificate pornind de la cunoașterea situațiilor și a proceselor reale. De asemenea, acțiunile sunt mai adaptate la nevoile instituției.

În plus, evaluarea *ex ante*, care atrage atenția asupra chestiunilor legate de gen, contribuie la obținerea de sprijin, la sensibilizare și la mobilizarea părților interesate. Aceasta are potențialul de a le da părților interesate care nu se află într-o poziție de avantaj posibilitatea de a-și spune punctul de vedere, precum și potențialul de a crea sprijin pentru schimbări. Procesele deschise, bazate pe colaborare, care implică diferite categorii de părți interesate pot contribui la atingerea unui consens cu privire la diagnosticul situației și la soluțiile prevăzute.

Deseori există cerințe juridice care impun culegerea de date de bază privind egalitatea de gen în instituțiile de cercetare și de învățământ superior (de exemplu, privind numărul de femei și de bărbați care ocupă poziții de profesor universitar). De obicei, aceste eforturi au caracter formal. Totuși, este posibil ca ele să vă ofere deja o bază pentru analiză. Prin urmare, evaluarea *ex ante* ar trebui să integreze instrumentele existente pentru a-și consolida legitimitatea și pentru a valorifica pe deplin datele disponibile.

## Monitorizarea punerii în aplicare

Monitorizarea acțiunilor pe parcursul desfășurării lor este esențială pentru a vedea dacă acestea răspund nevoilor reale și cum sprijină ele efectiv schimbarea. PEG ar trebui să mobilizeze un număr mare de actori diferiți din organizație. Este important ca persoanele care conduc acțiunile să știe foarte bine ce se întâmplă. Pe lângă faptul că permite verificarea punerii în aplicare a acțiunilor, precum și a modului în care acestea sunt desfășurate, monitorizarea poate indica, de asemenea, dacă are loc sau nu o dinamică transformațională. Mecanismele de monitorizare bine gândite pot ajuta la identificarea și abordarea potențialelor surse de rezistență la schimbare. Nu în ultimul rând, printr-un cerc virtuos, instrumentele de monitorizare pot deveni parte a unui proces de îmbunătățire continuă.

Ca atare, aceste instrumente fie pot să facă parte din mecanismele de testare a acțiunilor, fie sunt mecanisme externe, pentru a aproba punerea în aplicare urmărind atât obiectivele globale, cât și, de la distanță, acțiunile. În toate situațiile, sunt necesare competențe de specialitate în domeniul egalității de gen, eventual alături de alte competențe legate de dinamica schimbării sau de alte chestiuni specifice care fac obiectul PEG.

Acțiunile pot fi astfel monitorizate în mod regulat prin stabilirea unor indicatori corespunzători și a unor instrumente de monitorizare corespunzătoare. Indicatorii ar trebui orientați către punerea în aplicare și adaptați la scopurile acțiunii. Acțiunile care vizează creșterea numărului de femei care ocupă poziții superioare nu ar trebui monitorizate numai din punctul de vedere al cifrelor; este, de asemenea, relevant să se evalueze înscrierea femeilor în programe de sprijin (precum formări, programe de mentorat sau burse rezervate) și impactul acestora asupra echilibrului de gen existent. Sunt necesari, însă, indicatori privind transparența procedurilor de recrutare, de promovare și de evaluare. În mod similar, în cazul combaterii violenței bazate pe gen și a hărțuirii sexuale, evaluarea cazurilor raportate și funcționarea mecanismelor de alertă și de soluționare nu ar trebui să constituie singura preocupare. Verificarea modului în care sunt abordate din punct de vedere calitativ anumite cazuri reale poate sprijini efectiv acțiunea, la fel ca și analiza, de exemplu, printr-un sondaj periodic, a modului în care se dezvoltă în organizație o cultură care ia în considerare dimensiunea de gen.

*„Din experiența noastră, sesiunile de monitorizare cu echipe de bază și/sau extinse sunt momente cruciale de autoreflexie cu privire la procesele care au fost puse în mișcare și la modalități de coordonare strategică a proiectului pentru obținerea unor rezultate mai bune.” [Marina Cacace, L’Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all’Esclusione Sociale (ASDO), evaluatoare a proiectului STAGES finanțat de UE]*

## Evaluarea în funcție de context

În organizațiile de cercetare și în instituțiile de învățământ superior se acordă o importanță din ce în ce mai mare evaluării. Se evaluează din ce în ce mai mult performanța globală a acestor instituții din punctul de vedere al managementului, al situației financiare, al inovărilor și al rezultatelor. Evaluarea devine de multe ori esențială pentru accesarea de fonduri publice, iar clasamentele internaționale au un rol major în strategiile organizațiilor de cercetare. Nici cercetătorii nu fac excepție când vine vorba despre evaluare și, pe lângă evaluările *inter pares*, rezultatele acestora sunt examinate la diferite niveluri. Totuși, evaluarea nu are drept unic scop sprijinirea excelenței în domeniul științific; trebuie să fie evaluate și acțiunile menite să transforme instituțiile de cercetare pentru a preveni prejudecățile de gen, inclusiv în ceea ce privește modalitățile de evaluare a cercetătorilor.

O astfel de evaluare ar trebui să țină seama de caracteristicile specifice contextului, de exemplu de următoarele:

1. tipul organizației;
2. domeniile de cercetare care fac obiectul acțiunilor planificate;
3. persoanele implicate și vizate de procesul de schimbare;
4. existența anterioară a unor politici de gen sau a altor politici în materie de egalitate;
5. situația actuală a organizației: trece aceasta printr-un proces mai amplu de schimbare?

## Indicatori cantitativi

Indicatorii cantitativi sunt relevanți dacă sunt adaptați la obiectivele acțiunilor planificate. Cercetările în domeniul evaluărilor recunosc pe scară largă că nu există nicio evaluare universal valabilă și, prin urmare, nici indicatori adecvați tuturor situațiilor. Indicatorii cantitativi includ de cele mai multe ori:

1. numărul candidaților la posturi în care femeile sunt subreprezentate;
2. numărul femeilor și, respectiv, al bărbaților din comitete de selecție (pentru recrutare și promovare);
3. segregarea de gen orizontală în cadrul fiecărei categorii de ocupații;
4. numărul persoanelor vizate de acțiunile de sensibilizare sau formare planificate în domeniul egalității de gen și al persoanelor care au beneficiat de astfel de acțiuni;
5. proporția de femei și de bărbați care accesează granturi de cercetare (și alte resurse, de exemplu, laboratoare sau personal);
6. diferența de remunerare dintre femei și bărbați în cadrul diferitelor categorii de personal, inclusiv în rândul cercetătorilor.

Această listă nu este în niciun caz exhaustivă și, de asemenea, se pot stabili indicatori pentru a evalua situația bărbaților



și, respectiv, a femeilor în ceea ce privește echilibrul dintre viața profesională și cea privată, concediile și punctajele de evaluare etc. Acești indicatori contribuie la consolidarea responsabilității pentru succesul sau eșecul măsurilor puse în aplicare. De asemenea, aceștia creează perspective.

Totuși, separat, indicatorii menționați nu sunt foarte predictivi nici pentru transformările pe termen lung, nici pentru schimbările care pot fi constante și colaterale obiectivelor principale. Transformarea unor organizații complexe, contestarea proceselor, a procedurilor și a relațiilor de putere care contribuie la repartizarea posturilor în rândul cercetătorilor necesită timp. Această linie cronologică nu este neapărat cea atribuită de evaluare. Astfel, trebuie să se acorde atenție și principalelor obiective și potențialelor realizări pe termen scurt și mediu.

Schimbările în perspectiva unei mai mari egalități sunt posibile numai cu sprijinul și implicarea părților interesate importante și a unei părți semnificative a comunității. Astfel, evaluarea ar trebui să sprijine dinamica existentă și să contribuie la măsurarea și la abordarea succeselor și a provocărilor care ar putea apărea pe parcurs.

### Indicatori calitativi

Indicatorii cantitativi nu sunt suficienți; este nevoie și de indicatori calitativi. Aceștia ar putea urmări dimensiuni precum:

1. integrarea cunoștințelor în domeniul egalității de gen și a conștientizării componentei de gen în cadrul diferitelor categorii de personal, inclusiv în rândul cercetătorilor. Acest lucru poate fi evaluat, de exemplu, în funcție de importanța acordată creării de cunoștințe în domeniul egalității de gen în cadrul instituției, instituționalizării egalității de gen (sub forma unor programe sau departamente specifice), diseminării acestor cunoștințe la toate disciplinele și domeniile de cercetare, aspecte care pot fi evidențiate prin intermediul unor seminare și proiecte de cercetare cu o componentă de gen etc. În ceea ce privește conștientizarea componentei de gen, atenția acordată egalității de gen de diferite categorii de părți interesate, prin inițiative de comunicare, coduri de conduită, activități orientate către aspecte legate de gen, poate contribui, de asemenea, la evidențierea schimbărilor;
2. asumarea obiectivelor în domeniul egalității de gen stabilite de PEG de către diferite categorii de părți interesate, care se poate reflecta, de exemplu, în diferitele încadrări ale inegalităților de gen din organizație și în evoluția acestora către o creștere a gradului de conștientizare a componentei de gen;
3. transformarea efectivă în direcția unor practici atât formale, cât și informale care să țină seama într-o mai mare măsură de dimensiunea de gen ca efect al acțiunilor

aplicate, în special în domeniul gestionării resurselor umane, al luării deciziilor, al evaluării și al guvernantei;

4. diseminarea unei culturi a egalității de gen în ceea ce privește condițiile de lucru și interacțiunile verbale și nonverbale, astfel încât să se reflecte schimbări privind gestionarea echilibrului dintre viața profesională și cea privată, conștientizarea cu privire la hărțuirea sexuală și la alte aspecte ale violenței bazate pe gen și comunicarea fără tentă sexisă.

Indicatorii calitativi pot contribui la o mai bună cunoaștere a procesului de schimbare în sine. Aceștia pot furniza dovezi ale faptului că au loc schimbări și că egalitatea de gen și conștientizarea componentei de gen nu sunt neglijate.

Indicatorii calitativi au, de asemenea, un potențial de învățare mai puternic. Aceștia sprijină autoreflexivitatea și pot oferi indicații pentru îmbunătățirea continuă a măsurilor și a acțiunilor puse în aplicare.

### Resurse pentru o bună monitorizare și evaluare

Consultați secțiunea privind „măsurile analitice, monitorizare și evaluare”, unde sunt indicate resurse pentru o bună monitorizare și evaluare. Aceste resurse se bazează pe experiența proiectelor finanțate de UE și a strategiilor complexe de integrare a dimensiunii de gen. Ele au, de asemenea, potențialul de a fi reproduse într-o gamă largă de contexte.

Totuși, fiecare organizație funcționează într-un context instituțional și disciplinar diferit și se confruntă cu provocări diferite legate de egalitatea de gen. Așadar, este înțelept să reflectați asupra condițiilor reale de utilizare în mod judicios a indicatorilor disponibili în instituția dumneavoastră. În mod similar, în contextele în care sunt disponibile competențe de specialitate din partea unor structuri publice sau private, este util să se mobilizeze expertiza evaluatorilor externi pentru audituri în domeniul egalității de gen și/sau pentru evaluarea *ex post* a măsurilor aplicate. În cazul în care se face apel la competențe de specialitate externe pentru evaluare, se recomandă ca evaluatorii externi să colaboreze cu persoanele responsabile pentru punerea în aplicare a schimbărilor în cadrul instituției, pentru a elabora împreună instrumentele de monitorizare și de evaluare adaptate la obiectivele și la constrângerile dumneavoastră.

### Aveți nevoie de inspirație?

Pentru a sprijini instituțiile de învățământ superior și de cercetare în evaluarea PEG pe care îl pun în aplicare, proiectul INTEGER pentru schimbare structurală finanțat de UE a elaborat o serie de modele gata de utilizare la adresa <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>. De exemplu:



1. o listă de verificare pentru pregătirea autoevaluării, care oferă o imagine de ansamblu asupra măsurilor relevante care trebuie adoptate în etapa pregătitoare a evaluării planurilor privind egalitatea de gen;
2. un model pentru monitorizarea datelor, care are drept scop să faciliteze culegerea periodică de date defalcate pe sexe privind reprezentarea femeilor și a bărbaților la nivelul diferitelor categorii de personal și structuri de luare a deciziilor din organizație;
3. un model de raport referitor la context, un model de raport referitor la proces și un model de raport de impact pentru analizarea datelor calitative și cantitative;
4. un model de raport de autoevaluare care are drept scop să ajute la elaborarea raportului final și care furnizează o structură și o listă cu sugestii de chestiuni care trebuie abordate.

### Evaluarea, un element fundamental pentru durabilitate și optimizare

Deseori, evaluarea *ex post* a inițiativelor în domeniul egalității de gen lipsește. Acest lucru subminează în mod considerabil potențialul integrării perspectivei de gen. Pe lângă faptul că oferă dovezi ale schimbărilor concrete sau ale încercărilor nereușite, evaluarea ilustrează dinamica pozitivă generată ca urmare a strategiilor de integrare a componentei de gen și oportunitățile pe care le oferă acestea. Dincolo de obiectivele stabilite, măsurile puse în aplicare pot avea efecte secundare pozitive:

1. consolidarea simțului comunității, o mai mare transparență a procedurilor de recrutare și de evaluare;
2. o mai mare pluridisciplinaritate în cercetare;
3. îmbunătățirea condițiilor de lucru.

Evaluarea impactului acestor transformări pe termen scurt, mediu și lung reprezintă o oportunitate de creștere a sprijinului PENTRU politicile în domeniul egalității de gen. De asemenea, evaluarea pregătește calea pentru acțiuni viitoare chiar mai ferme și oferă informații valoroase necesare pentru conceperea acestor acțiuni.

O metodă de evaluare mixtă, temeinică și care ține seama de context nu ar trebui să creeze o sarcină excesivă, ci să vină în ajutorul strategiei dumneavoastră de a produce o schimbare.

## Etapa 6. Ce urmează după PEG?

Planul pentru egalitatea de gen va fi finalizat la un moment dat. Aceasta nu înseamnă însă că ia sfârșit și promovarea egalității de gen în organizația dumneavoastră. Intrați acum într-un nou ciclu. Pe baza rezultatelor obținute în urma evaluării planului, este posibil să trageți concluzii privind progresele înregistrate în ceea ce privește egalitatea de gen în instituție. Este probabil ca durabilitatea anumitor măsuri și proceduri să fie deja asigurată, în timp ce în cazul altora să fie necesare acțiuni suplimentare. În plus, este posibil ca, în urma evaluării finale, să se fi identificat noi domenii care necesită atenție. Acesta este momentul în care trebuie să decideți cum să continuați eforturile depuse până în prezent și ce ar trebui să vizeze un nou PEG:

1. țineți seama de concluziile desprinse în urma experiențelor anterioare;
2. analizați comparativ măsurile aplicate de alte organizații, în trecut sau în prezent (și adaptați măsurile și acțiunile lor la propriul context);
3. continuați să implicați (noi) părți interesate;
4. gândiți-vă la modalități de creștere a durabilității măsurilor și a acțiunilor dumneavoastră.

## 2. Cerințe de bază și factori de succes

Există o serie de elemente care sprijină activitatea în domeniul egalității de gen în organizațiile de cercetare și instituțiile de învățământ superior. Acestea constituie factori de impact în vederea realizării unor schimbări efective. În cazul în care în organizație există astfel de factori de impact, eforturile în vederea realizării egalității de gen au o șansă mai mare de reușită.

### Factori de impact la nivel organizațional

#### Sprijin din partea conducerii de nivel superior

Un sprijin și o susținere clare și explicite din partea conducerii de nivel superior a organizației asigură legitimitatea activității în domeniul egalității de gen. În schimb, această legitimitate oferă perspectiva integrării durabile a schimbărilor în cadrul sistemelor și al procedurilor interne. De asemenea, ea reduce în mod semnificativ șansele ca inițiativele în domeniul egalității de gen să fie respinse. Atunci când



conducerea de nivel superior sprijină în mod expres egalitatea de gen, sunt mai ușor de mobilizat toate componentele, nivelurile și comunitățile, precum și resursele din cadrul organizației. Sprijinul din partea conducerii de nivel superior poate reduce teama celor care cred că implicarea în desfășurarea activităților în domeniul egalității de gen le-ar putea afecta reputația științifică. Prin conducere de nivel superior, organisme de conducere centrale și persoane care ocupă posturi decizionale se înțeleg: rectorii, prorectorii, decanii, președinții sau directorii executivi.

### Un organism de promovare a egalității de gen bine dotat și bine poziționat

O astfel de structură centrală coordonează și monitorizează eforturile depuse în domeniul egalității de gen. Aceasta asigură resursele umane, informațiile și cunoștințele de specialitate necesare pentru integrarea componentei de gen. Este important să existe un mandat și o poziție clară a acesteia în cadrul instituției. Un astfel de organism trebuie să se afle la nivelul corespunzător pentru a sprijini efectiv punerea în aplicare a activității în domeniul egalității de gen. Apropierea de organele de decizie, capacitatea de a oferi informațiile necesare resurselor umane și gestionarea științifică oferă garanții mai bune pentru punerea în aplicare efectivă. Cunoștințele (printre altele, datele defalcate pe sexe) sunt esențiale pentru dotarea acestor organisme. De asemenea, este important ca organismele de promovare a egalității de gen să își asume, cu sprijinul organismelor executive, un rol de lider în punerea în aplicare a acțiunilor de integrare a componentei de gen.

### Cooperare între diferitele categorii de părți interesate

Cooperarea între părțile interesate este fundamentală pentru realizarea unor schimbări durabile la nivelul tuturor componentelor organizației. Nu este suficientă construirea unor alianțe cu principalele părți interesate. Sunt necesare, de asemenea, rețele mai vaste între unitățile organizației, care să înglobeze diferite subculturi organizaționale și/sau disciplinare. Totuși, trebuie asigurată o repartizare clară a sarcinilor și a responsabilităților între părțile interesate. Interacțiunile dintre părțile interesate din cadrul organizației pot fi completate în mod util cu alianțe externe. Cu cât sprijinul părților interesate este mai răspândit, cu atât eforturile în vederea schimbării sunt mai solide.

### Integrare în structurile și procedurile de gestionare existente

Ancorarea dispozițiilor în domeniul egalității de gen în structurile și practicile existente asigură instituționalizarea și consolidează durabilitatea măsurilor planificate. De exemplu, măsurile care vizează recrutarea și evaluarea ar

trebui înglobate în proceduri mai ample de recrutare și de gestionare a carierei. În mod similar, există mai multe șanse ca inițiativele de formare în domeniul egalității de gen să fie instituționalizate dacă sunt incluse în sisteme mai ample de formare și de învățare pe tot parcursul vieții. Instrumentele de monitorizare, precum indicatorii cantitativi și calitativi sau studiile periodice, devin mai relevante și mai durabile dacă sunt integrate în procedurile de gestionare obișnuite.

## Factori de impact la nivel de proces

### Implicarea părților interesate în planificare și în punerea în aplicare

Participarea părților interesate la planificare și la punerea în aplicare este fundamentală, deoarece generează sentimentul de asumare a responsabilității. Procesele de planificare în colaborare conduc la adoptarea unor măsuri care ar putea avea un impact mai mare. Este productivă colaborarea dintre diferite părți interesate (inclusiv factori de decizie) care au competențe de specialitate și tipuri de cunoștințe diferite cu privire la funcționarea organizației. Această colaborare ajută la elaborarea unor politici mai orientate, la anticiparea unei potențiale rezistențe, precum și la un nivel mai mare de receptivitate și de sprijin. O echipă mixtă (din punctul de vedere al poziției în organizație, al genului, al vechimii sau al disciplinelor în care au competențe membrii acesteia) poate, de asemenea, să inițieze mai ușor strategii pentru egalitatea de gen care să se răspândească în toată organizația. Un proces bazat pe colaborare oferă timp pentru dialog, clarificând obiectivele și responsabilitățile și generând astfel sinergii și o mai mare legitimitate și asumare a răspunderii față de punerea în aplicare a măsurilor propuse.

### Ținte și obiective clare

Într-o primă etapă, egalitatea de gen trebuie încadrată ca o chestiune semnificativă, relevantă pentru întreaga comunitate, și trebuie să se explice ce este și ce presupune PEG. O abordare *practică și concretă* în formularea obiectivelor și stabilirea țintelor poate sprijini în mod efectiv asumarea responsabilității cu privire la strategie de către întreaga comunitate de cercetare. Obiectivele nu trebuie stabilite (numai) pe termen lung, ci și pe termen scurt și mediu, pentru a vă putea da mai bine seama de eșecuri, de succese și de provocări. Prin urmare, planificarea în domeniul egalității de gen ar trebui să se bazeze pe obiective și ținte clare, definite pentru fiecare măsură planificată și/sau domeniu de intervenție, împreună cu responsabilități cu privire la atingerea acestora atribuite în mod clar.

## Flexibilitate și reziliență

Chiar dacă țintele și obiectivele clare indică orientarea acțiunilor, în ceea ce privește modalitățile de atingere a acestor obiective este nevoie să se adopte o abordare flexibilă. Trebuie să se stabilească un echilibru între activitățile planificate și forma reală la care a ajuns proiectul după o vreme. Unul dintre factorii esențiali ai succesului este capacitatea de a adapta și a reinterpreta planul în colaborare cu echipele din ce în ce mai extinse de părți interesate pe care echipa principală reușește să le implice.

*„Înainte de data demarării proiectului, au fost definite planuri de acțiune, iar în prima perioadă de punere în aplicare și, ulterior, la începutul fiecărui an, s-a elaborat o planificare activă și mai detaliată. A reieșit clar că **planurile de acțiune trebuie adaptate și redefinite în mod constant** pentru ca proiectul să rămână în permanență relevant în raport cu situațiile contextuale, cu nevoile și prioritățile apărute în cadrul organizațiilor. În unele cazuri, **redefinirea a fost esențială pentru succesul planului de acțiune**, deoarece, investind timp și experiență, echipa a reușit să înțeleagă adevăratele elemente care declanșează schimbările și a elaborat acțiuni și a mobilizat resurse în consecință. Acest lucru subliniază faptul că nu trebuie să se exagereze cu un proiect **ex ante** mult prea detaliat și structurat. Mai important este, mai degrabă, ca **planul să rămână deschis față de nevoile și oportunitățile nou apărute.**” (Ghidul STAGES, 2015)*

## Disponibilitatea datelor defalcate pe sexe

Datele defalcate pe sexe și alte date relevante pentru documentarea situației (in)egalității de gen din organizație sunt indispensabile pentru elaborarea unor strategii eficiente. Disponibilitatea (adică existența și accesibilitatea) unor astfel de date constituie o condiție prealabilă pentru ca măsurile și inițiativele să aibă impact. Într-adevăr, propunerea unor măsuri bazate pe dovezi nu numai că permite distribuirea adecvată a resurselor și soluționarea problemelor în mod corespunzător, dar, în același timp, facilitează depășirea potențialei rezistențe întâmpinate și monitorizarea realizărilor. În cazul în care datele necesare nu există, lansarea unor procese de audit aprofundate, sub formă de sondaje, grupuri de dezbateri tematice și interviuri-pilot asigură baza necesară pentru activitățile viitoare.

## Dezvoltarea competențelor

În orice tip de organizație, punerea în aplicare a unui PEG necesită cunoștințe și competențe de specialitate care nu

trebuie garantate doar în momentul conceperii și al planificării măsurilor, ci și pentru punerea în aplicare și monitorizarea acestora. Prin urmare, ar trebui urmărită dezvoltarea competențelor, care permite transferul și promovarea cunoștințelor în rândul unui număr mare de părți interesate.

## Instrumente de monitorizare

Crearea de mecanisme de monitorizare a punerii în aplicare este de o importanță fundamentală. Acestea pot consta în grupuri sau rețele de punere în aplicare, sondaje periodice sau activități de culegere a datelor și indicatori integrați pe deplin în sistemele de monitorizare a guvernantei și a gestionării. Indicatorii de monitorizare cresc valabilitatea și durabilitatea strategiilor de integrare a componentei de gen. De exemplu, în Suedia, indicatorii cantitativi sunt utilizați pentru monitorizarea obiectivelor în domeniul recrutării și al mobilității ascendente, iar mediile de lucru sunt monitorizate prin intermediul unui sondaj. Aceste metode furnizează instrumente esențiale pentru evaluarea globală a activității în domeniul egalității de gen. Atât indicatorii calitativi, cât și cei cantitativi trebuie să fie SMART: specifici, măsurabili, abordabili, relevanți și încadrați în timp.

## Evaluare

Evaluarea pe termen mediu sau lung a strategiilor de integrare a componentei de gen nu va fi posibilă dacă mecanismele de monitorizare nu sunt suficiente sau nu există deloc. Acest lucru afectează eficacitatea strategiilor viitoare, deoarece evaluările le permit utilizatorilor să valorifice experiența dobândită în urma inițiativelor anterioare. De asemenea, evaluările asigură vizibilitatea progreselor reale înregistrate și ajută la măsurarea acestora, având în vedere că nu întotdeauna progresele pot fi atribuite în mod oficial punerii în aplicare a unor măsuri specifice. Această realitate subminează capacitatea celor care le promovează de a-și evalua realizările și de a comunica informații în acest sens. Evaluările, la fel ca și monitorizarea, sunt în mod deosebit esențiale deoarece, pentru instituțiile aflate în proces de transformare, perspectiva unei mai mari egalități și integrarea perspectivei de gen în activitățile de cercetare constituie două obiective centrale, pentru atingerea cărora este nevoie de timp.

## 3. Obstacole uzuale și modalități de depășire a acestora

Obstacolele în calea elaborării, a lansării, a aplicării, a gestionării, a monitorizării și a evaluării unui PEG sunt numeroase și frecvente. Unele obstacole pot consta în lipsa unor factori de impact, altele în forme mai generalizate de rezistență sau în bariere instituționale și/sau administrative care trebuie depășite în diferite modalități. Este important de precizat că, de obicei, eforturile în domeniul egalității de gen nu sunt rapide: această activitate poate fi lentă și este posibil ca rezultatele și realizările concrete să nu devină vizibile în totalitate decât peste mulți ani. În continuare sunt prezentate obstacole frecvent întâlnite în activitatea în domeniul egalității de gen și în planurile pentru egalitatea de gen identificate în universități și instituțiile de cercetare. De asemenea, sunt furnizate sugestii pentru depășirea acestor provocări.

### Rezistența

Rezistența poate veni din partea unei persoane sau din partea instituției și se poate manifesta în diferite forme (atât explicite, cât și implicite).

Rezistența individuală implicită poate fi exprimată prin acțiune insuficientă, sau lipsa de acțiune, sau neimplicarea într-un proces sau în PEG a persoanei în cauză.

Rezistența individuală explicită se poate traduce prin acțiuni sau declarații evidente ale persoanei în cauză, care pot viza PEG sau pot urmări în mod activ discreditarea sau neutralizarea acestuia.

Rezistența instituțională constă într-un model sistematic, continuu și susținut de neimplicare în tot ceea ce ține de egalitatea de gen și într-o lipsă evidentă a sprijinului pentru PEG. Unele forme de acțiuni din cadrul unor astfel de planuri, precum cotele propuse sau mecanismele de promovare a schimbărilor, pot fi deosebit de vulnerabile în fața rezistenței. Rezistența poate apărea și în cazul în care un PEG este considerat nerealizabil, sau prea prescriptiv, sau dacă nu există suficiente informații și consultări cu privire la plan.

Depășirea acestei atitudini de rezistență poate fi dificilă. Personalului de la toate nivelurile trebuie să i se dea ocazia să înțeleagă valoarea eforturilor depuse în domeniul egalității de gen, iar acest lucru ar putea presupune oferirea unor formări în domeniu sau alocarea unui timp specific pentru activități referitoare la PEG. Un angajament răspicat și vizibil din partea celor mai înalte niveluri de conducere este absolut necesar pentru a combate rezistența și a asigura progresul în domeniul egalității de gen. Implicarea părților interesate în identificarea și precizarea problemelor și a punctelor de rezistență poate fi, de asemenea, utilă. Astfel, se pot găsi soluții în colaborare, fără ca acestea să aparțină unei singure persoane sau unui singur grup. Lipsa de cunoștințe și de

înțelegere poate constitui, de asemenea, o formă de rezistență. În acest caz, pot fi utile sugestiile prezentate la secțiunea „neînțelegerea egalității de gen și/sau a unui PEG”. De asemenea, este important de precizat că anumiți indivizi nu vor fi cooperanți și nu vor acorda niciun fel de sprijin în nicio situație, motiv pentru care s-ar putea dovedi mai productiv să implicați alți membri ai personalului și colegi care sunt dedicați acestei cauze și o susțin, decât să încercați să schimbați persoanele care opun rezistență.

*„Promovarea egalității de șanse presupune o muncă asiduă. De-a lungul activității mele de-o viață în acest domeniu, am realizat că eforturile în acest sens sunt întâmpinate cu scepticism, cu o atitudine defensivă și cu un plictis copleșitor. Este indicat să «încadrați» acest scop într-o agendă cu care colegii să rezoneze mai bine, fiind mai apropiată de propriile lor scopuri. În acest caz, noi am utilizat două cadre. Primul s-a bazat pe promovarea egalității în vederea promovării excelenței, deci fără ca genul, rasa, originea etnică, dizabilitățile sau orice altă variabilă irelevantă să intervină în cadrul procesului de numire sau de promovare. Al doilea a constat în includerea promovării egalității de șanse într-o politică privind «un mediu de lucru pozitiv», în urma căreia toată lumea să aibă de câștigat.”*

[Teresa Rees, „Developing a research strategy at a research intensive university” din „Sage handbook of research management”, Dingwall, R. și McDonnell (editori), 2015]

### Aveți nevoie de inspirație sau de informații suplimentare?

Consultați instrumentul pentru transformare instituțională al EIGE, care are o secțiune referitoare la „combaterea rezistenței”.

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

### Neînțelegerea egalității de gen și/sau a unui PEG

Este posibil ca unele persoane să nu înțeleagă deloc de ce este nevoie de egalitate de gen și de ce este ea importantă. Acest lucru poate duce la lipsa asumării unui angajament în acest sens de către actori-cheie și la neimplicarea acestora, ceea ce reduce importanța activității în acest domeniu și promovează ideea potrivit căreia egalitatea de gen este o „chestiune care le vizează pe femei”. Pentru a combate această situație, este important să se reitereze clar faptul că egalitatea de gen nu constituie o chestiune minoritară, marginală, ci un aspect care îi vizează pe toți cei care lucrează într-o organizație. Ar putea fi nevoie și ca egalitatea de gen să fie definită drept o chestiune fundamentală pentru

dezvoltarea unei instituții de cercetare și de învățământ superior de succes, deschisă și progresistă, care îi respectă și îi acceptă pe toți cei care lucrează sau studiază în cadrul ei. Elaborarea unui PEG sprijinit pe deplin și în mod public de cadrele de conducere de la nivel superior va ajuta la creșterea vizibilității problematicii egalității de gen. De asemenea, ar putea fi necesar ca întregul personal din organizație să participe la cursuri de formare de bază (eventual obligatorii), clasice sau online, în domeniul egalității de gen. Consultați exemplele de inițiative de sensibilizare și de dezvoltare a competențelor din setul de instrumente de acțiune. Aceste formări au drept scop asigurarea unei înțelegeri colective și comune a importanței egalității de gen și a activității în acest domeniu. Includerea acestor cursuri de formare în programul de lucru al angajaților evidențiază importanța egalității de gen în cadrul instituției și caracterul prioritar al acesteia din punct de vedere organizațional. În cele din urmă, ar putea fi necesar să se explice ce *este* și ce *nu este* un PEG (eventual cu prezentarea de exemple relevante.) Acest lucru poate asigura formarea unei opinii comune cu privire la analiza, conținutul, acțiunile și monitorizarea necesare în vederea unui PEG eficace și cuprinzător.

### Convingerea că angajamentul față de merit și/sau față de excelență contrazice necesitatea depunerii de eforturi în domeniul egalității de gen și/sau necesitatea unor PEG

Unele persoane din cadrul organizațiilor pot subscrie cu fermitate ideii potrivit căreia un angajament față de excelența academică sau promovarea în exclusivitate pe merit contrazice nevoia unui PEG sau a unor activități în domeniul egalității de gen. Această convingere pare să fi condus la o absență a femeilor din multe domenii și de la nivelurile superioare din cadrul instituțiilor academice sau de cercetare. De fapt, un angajament față de excelența în cercetare presupune o diversitate a competențelor de specialitate, a experiențelor și a personalului, precum și garanția atragerii și păstrării unui personal de cel mai înalt nivel. Există două modalități de eliminare a acestui obstacol: în primul rând, prin furnizarea și promovarea în rândul tuturor membrilor personalului organizației a unei formări pe tema prejudecăților involuntare; în al doilea rând, prin referiri la cercetări și rapoarte internaționale și europene pe această temă, care ar putea fi utile pentru a vă convinge colegii și părțile interesate de importanța egalității de gen și a PEG. De exemplu, puteți face referire la:

1. raportul *She figures*, principala sursă de statistici comparabile la nivel paneuropean cu privire la situația egalității de gen din domeniul cercetării și al inovării;
2. *GenPort*, un portal și registru online care furnizează acces la materiale de cercetare, politice și practice cu privire la egalitatea de gen, la știință, tehnologie și inovare;
3. *Gendered innovations*, un site care explică metodele practice de analiză a componentei de sex și de gen pentru cercetători și ingineri și care pune la dispoziție

studii de caz care ilustrează în mod concret maniera în care analiza componentei de sex și de gen conduce la inovare;

4. secțiunea online consacrată prejudecăților involuntare de pe site-ul *Royal Society* (Regatul Unit și Commonwealth), unde puteți găsi o notă de informare, câteva lecturi suplimentare, precum și un film animat.

### Percepția conform căreia nu sunt necesare eforturi în sensul egalității de gen sau negarea unei astfel de nevoi

În unele instituții sau țări sau la nivelul unor anumite discipline academice poate exista sentimentul că nu sunt necesare măsuri de promovare a egalității de gen sau PEG-uri. De asemenea, puteți întâlni și persoane care susțin că „misiunea a fost îndeplinită”. Acest lucru se poate întâmpla în cazul femeilor bine reprezentate în anumite discipline, domenii, facultăți sau sectoare sau în cazul moștenirii istorice a unor acțiuni în domeniul egalității de gen în cadrul unei anumite organizații. Totuși, în acest caz, este important să se clarifice faptul că elaborarea unui PEG și eforturile în domeniul egalității de gen trebuie continuate și menținute, aceasta nefiind o activitate singulară. Acțiunile trebuie continuate pentru ca realizările anterioare să fie durabile și suficient de flexibile pentru a se adapta la schimbările din cadrul unei organizații produse atât din interior, cât și din exterior. Este, de asemenea, important să se sublinieze că activitatea continuă în domeniul egalității de gen aduce beneficii întregului personal, nu numai femeilor. Negarea poate fi legată, de asemenea, de rezistență.

### Lipsa de autonomie a organizațiilor de cercetare și a instituțiilor de învățământ superior

În unele țări sau religii, autonomia organizațiilor în ceea ce privește promovarea unor schimbări în domeniul egalității de gen poate fi limitată. Această lipsă de autonomie poate fi pronunțată mai ales în ceea ce privește procedurile și normele de angajare, de recrutare și de promovare. Instituțiile de învățământ superior și/sau de cercetare trebuie să respecte dispozițiile legislației, însă, dacă există un motor și un catalizator intern al schimbării, acestea ar putea realiza mai multe progrese. Abordările ascendente pot stimula schimbarea. Identificați în organizație persoane active care pot ajuta la conceperea unor soluții creative care să fie în conformitate cu legislația și, în același timp, să promoveze practici de recrutare și de avansare în carieră mai echitabile. Aceste persoane vă vor ajuta, de asemenea, să demarați acțiunea și să convingeți cadrele de conducere de nivel superior. Trebuie să urmăriți și să construiți alianțe, pentru a contribui la un mediu de lucru mai bun atât pentru femei, cât și pentru bărbați.



## Lipsa de resurse suficiente – umane și financiare – disponibile în mod regulat

Lipsa unor resurse – atât umane, cât și financiare – specifice, adecvate și durabile pentru activitatea în domeniul egalității de gen și pentru elaborarea, aplicarea și monitorizarea unui PEG este un obstacol des întâlnit. Lipsa de fonduri poate determina o finanțare insuficientă cronică a activității, care poate duce la adoptarea de acțiuni și politici neutre din perspectiva costurilor. Acest lucru se întâmplă, în cele mai multe cazuri, în pofida nevoii de investiții și angajamente financiare pentru accelerarea schimbării, a inițiativelor de sprijin și a acțiunilor din cadrul PEG. Trebuie să se recunoască și să se pună la dispoziția personalului timpul necesar pentru elaborarea și punerea în aplicare a unui PEG și pentru analiza, evaluarea și redactarea inițială a planului. Situațiile în care aceste sarcini sunt alocate unor membri ai personalului deja suprasolicitați sau personalului debutant sau fără experiență și lipsa de susținere financiară a acțiunilor planului creează o puternică impresie că egalitatea de gen nu este apreciată la nivel instituțional. Lipsa de finanțare pentru formarea în domeniul egalității de gen sau nealocarea de timp pentru participarea la astfel de formări în programul personalului constituie, de asemenea, o formă de nealocare a resurselor necesare pentru activitatea în domeniul egalității de gen. Pentru depășirea acestui obstacol, valoarea activității în domeniul egalității de gen ar trebui definită cu claritate, urmărindu-se, de exemplu, o fidelizare sporită a personalului, o cercetare mai solidă, o mai mare diversitate la nivelul alcătuirii personalului și un angajament evident din partea nivelului de conducere superior [a se vedea și secțiunea „*Advocacy: rationale for gender equality change in higher education and research institutions*” (Argumentare: motivația schimbării în sensul egalității de gen în instituțiile de cercetare și de învățământ superior)]. Resursele – atât umane, cât și financiare – necesare pentru elaborarea și menținerea unui PEG trebuie definite cu claritate, convenite și documentate încă din etapele inițiale ale elaborării planului. Astfel, se pot stabili pe deplin și cu precizie costurile implicate și se pot evita fenomenul de epuizare (*burn-out*) în rândul personalului, retragerea principalilor actori din cauza lipsei de rezultate, lipsa de progrese (atât pe termen scurt, cât și pe termen lung) și o realizare limitată a obiectivelor. Stabilirea clară a resurselor demonstrează, de asemenea, angajamentul și sprijinul unei organizații față de PEG și importanța pe care aceasta o acordă egalității de gen. O lipsă persistentă și cronică a resurselor pentru această activitate și pentru un PEG poate indica o rezistență din partea instituției față de acest domeniu.

## Lipsa autorității instituționale sau organizaționale

Este posibil ca personalul implicat în elaborarea și lansarea unui PEG să nu dețină autoritatea sau competențele decizionale pentru a promova și stimula schimbarea în cadrul organizației. Acest lucru poate determina o stare de frustrare, progrese limitate și blocaje în ceea ce privește obiectivele

sau rezultatele planului. Acest obstacol nu poate fi depășit, în general, decât prin implicarea și asumarea angajamentului de către conducerea executivă încă din etapele inițiale, precum și prin sprijinul continuu din partea acesteia. Acest sprijin trebuie să fie vizibil, perceptibil și real pentru tot personalul din organizație și pentru cei care finanțează activitatea organizației, pentru a scoate în evidență faptul că organizația consideră importantă activitatea în domeniul egalității de gen. În plus, este, de asemenea, esențial ca, în etapa de elaborare a PEG, să se identifice actorii care pot asigura autoritatea, progresul și autorizarea deciziilor și să se stabilească legături cu aceștia încă din etapele inițiale ale procesului (a se vedea, de asemenea, „*Neimplicarea potențialilor aliați și/sau actori importanți în etapele inițiale ale PEG*”).

## Lipsa de date și statistici relevante

Lipsa de disponibilitate a unor date defalcate pe sexe privind resursele umane sau lipsa de acces la astfel de date constituie o problemă, deoarece aceste informații sunt necesare pentru elaborarea unei evaluări de referință sau inițiale, pentru a vedea exact către ce elemente dintr-o organizație trebuie orientate eforturile sau acțiunile în domeniul egalității de gen. De asemenea, este nevoie de pregătirea și de centralizarea datelor și a statisticilor pentru a putea combate atitudinea de rezistență cu ajutorul unor fapte și cifre concrete actualizate. În unele cazuri (în special în organizații, facultăți sau în departamente cu un număr redus de angajați), politicile și legislația în domeniul protecției datelor pot limita disponibilitatea datelor defalcate pe sexe referitoare la personal. Se poate dovedi necesară utilizarea unor sisteme de gestionare și de centralizare a datelor actualizate privind resursele umane pentru ca, pe baza dosarelor de personal, să se genereze statistici defalcate pe sexe. Ar putea fi nevoie ca în PEG să se prevadă timpul necesar și costurile pentru culegerea și analizarea datelor. O altă chestiune importantă este stocarea datelor rezultate în conformitate cu cerințele de protecție a datelor de la nivel european și național.

## Neimplicarea potențialilor aliați și/sau actori importanți în etapele inițiale ale PEG

Este esențial să se identifice actorii cu care trebuie să se dezbată această chestiune și care trebuie implicați în etapele de elaborare și de lansare a unui PEG. Acest lucru va asigura sprijinul actual și viitor al activității în domeniul egalității de gen dintr-o organizație. Prin urmare, în multe organizații, implicarea în mod constructiv a conducerii de nivel mediu este esențială pentru reducerea potențialelor obstacole viitoare care pot împiedica progresele și aplicarea în întregime a planului. Conducerea de nivel mediu poate constitui, de asemenea, o sursă importantă de date, statistici și informații defalcate pe sexe, care sunt necesare pentru stabilirea unor cifre de referință și pentru monitorizarea tendințelor și a progreselor în domeniul egalității de gen. Prin urmare, este important ca acești actori să fie implicați ca aliați

importanți și ca facilitatori ai activității în domeniul egalității de gen încă din etapele inițiale ale procesului. Acest lucru ar putea necesita programarea și organizarea de sesiuni de formare, ateliere, seminare și reuniuni etc. cu personalul care nu este direct implicat în elaborarea și lansarea PEG, dar al cărui sprijin este necesar în vederea înregistrării de progrese. Puteți consulta exemple de inițiative de sensibilizare și de dezvoltare a competențelor în setul de instrumente de acțiune. Promovarea în această etapă și activitatea de creare a alianțelor sunt importante pentru evitarea apariției unor obstacole într-o etapă ulterioară a punerii în aplicare a planului. În plus, integrarea PEG ca plan instituțional sau la nivelul întregii organizații poate conduce la creșterea sprijinului între departamente și facultăți, ceea ce va îmbunătăți durabilitatea activității în domeniul egalității de gen.

### **Lipsa unui context istoric al studiilor de gen în cadrul organizației**

Este posibil ca unele universități și instituții de cercetare să nu fi avut o istorie sau o tradiție în domeniul predării sau al implicării în studii de gen. Prin urmare, eforturile de convingere a personalului și a actorilor cu privire la importanța și beneficiile activității și planurilor în domeniul egalității de gen se pot dovedi mai anevoioase. Pentru depășirea acestui obstacol ar putea fi nevoie de sprijin din partea rețelelor în domeniul egalității de gen (de la nivel național, regional sau internațional) și de utilizarea acestora, precum și de achiziționarea unor competențe de specialitate în domeniul egalității de gen, pentru creșterea nivelului de competențe și cunoștințe instituționale. Consultați registrul părților interesate (*Stakeholders Directory*) din EuroGender pentru a găsi experți și formatori în domeniul egalității de gen din țara dumneavoastră sau registrul cu persoanele implicate în activități legate de gen (secțiunea *People*) din GenPort, unde puteți căuta în funcție de grupul de părți interesate vizat de dumneavoastră (de exemplu, rețele în domeniul egalității de gen sau practicieni și consilieri în domeniul egalității de gen).

### **Asigurarea durabilității și a rezilienței progreselor în sensul egalității de gen**

Progresele și succesul în domeniul egalității de gen și punerea în aplicare a unui PEG pot fi vulnerabile la schimbări, deoarece există riscul ca deciziile și progresele să fie anulate sau întrerupte.

Acest obstacol se poate remarca în mod deosebit în cazurile în care susținătorii sau actorii importanți de la nivelul de conducere superior își schimbă funcția/rolul sau părăsesc instituția. Modificările bugetare, reducerile, restructurările și apatia pot conduce, de asemenea, la reducerea sau limitarea durabilității unui PEG. Pentru depășirea acestui obstacol este esențială existența unui angajament atât față de egalitatea de gen, cât și față de activitatea legată de plan în cadrul mai multor structuri ale organizației. Aceasta înseamnă că trebuie să se urmărească sprijinul și angajamentul față de plan al mai multor părți interesate, nu numai al celor din cadrul unei anumite școli sau al unui anumit departament. Alocarea pentru activitatea în domeniul egalității de gen a unui buget multianual specific care nu provine numai din partea unei singure școli sau a unui singur departament pare să contribuie, de asemenea, la durabilitate. Promovarea unei responsabilități permanente și dezvoltarea de structuri și/sau instrumente de monitorizare și evaluare în cadrul unui PEG pot contribui la semnificarea unei reduceri a durabilității și pot indica acțiunile necesare înainte de atingerea unor momente de criză. Este posibil ca durabilitatea și reziliența oricărui plan să trebuiască să fie supuse analizei SWOT (analiză a punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și a riscurilor) și unor simulări de criză, înainte de finalizare și lansare, pentru a se asigura că planul este suficient de flexibil pentru a depăși eventualele provocări care pot apărea pe viitor.









Institutul European pentru Egalitatea  
de Șanse între Femei și Bărbați

<http://eige.europa.eu>

MH-04-17-155-RO-N



Oficiul pentru Publicații