



Penelope

MODULUL 8

MONITORIZARE, PERFORMANȚĂ ȘI RAPORTARE DE GEN



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



INTRODUCERE

Întrucât un plan sau o strategie pentru egalitatea de gen abordează, în general, mai multe probleme simultan, rezultând un set complex de acțiuni, monitorizarea și evaluarea sunt componente cruciale ale procesului de transformare din cadrul unei organizații.

Potențialul revoluționar al intervențiilor preconizate este, însă, adesea subminat tocmai de lipsa unor instrumente eficiente de monitorizare și evaluare. Este dificil să se **determine dacă organizația se transformă cu adevărat** dacă obiectivele nu se bazează pe indicatori relevanți de progres, succes sau informare. Acest lucru poate, de asemenea, să facă ca părțile interesate să fie mai puțin angajate în atingerea acestor obiective.

Implementarea unui **plan adecvat de monitorizare și evaluare** poate ajuta la asigurarea responsabilității, la sprijinirea executării măsurilor, la implicarea personalului și la îmbunătățirea cunoștințelor și a înțelegerii evoluțiilor continue și, atunci când este necesar, la efectuarea ajustărilor necesare.



Pe scurt, este o analiză critică a procesului în ansamblu, ale cărei obiective principale sunt:

- Cunoașterea **gradului de conformitate** cu planul și cunoașterea dezvoltării acestuia.
- Verificarea dacă planul a **atins obiectivele propuse**.
- Evaluarea **adecvării resurselor, metodologiilor, instrumentelor și strategiilor** utilizate în implementarea sa.
- Identificarea **domeniilor de îmbunătățire sau a noilor nevoi** care necesită modificarea măsurilor adoptate sau proiectarea de noi acțiuni.



Penelope

INSTRUMENTUL #17
CREAȚI O STRATEGIE DE
MONITORIZARE ȘI EVALUARE

Sursa: [United Nations Economic Commission for Europe \(UNECE\)](#).

Scopul principal al acestui instrument este de a demonstra ce s-a realizat până în prezent în cadrul organizației dumneavoastră în ceea ce privește transformarea eficientă către egalitatea dintre bărbați și femei. Acest tip de evaluare poate fi **efectuată în mod regulat**, ca o formă de audit al progresului. Monitorizarea, măsurarea și raportarea regulată a rezultatelor activităților de bază în timp vor fi esențiale pentru a determina dacă implementarea unei politici de gen are efectul dorit.

Pentru a măsura rezultatele înainte, în timpul și după anumite activități și intervenții, procesele și calendarul de urmărire și raportare ar trebui, în mod ideal, să fie implementate înainte de începerea implementării strategiei și să fie **descrise în documentul planului de egalitate de gen**, precum și toți indicatorii cantitativi și calitativi relevanți ar trebui să fie monitorizați.

Atunci când elaborați sistemul de monitorizare care trebuie urmat, trebuie să vă puneți următoarele întrebări:

- Cum progresează organizația în ceea ce privește fiecare dintre obiectivele strategiei de gen?
- Există suficiente informații pentru a evalua cu exactitate progresul și a cuantifica rezultatele?
- Cum pot fi aplicate aceste cunoștințe pentru a aborda problemele atunci când există o lipsă de progres sau apar probleme?
- Ce acțiuni sau activități trebuie modificate, oprite sau începute?
- Având în vedere experiența de până acum, este nevoie ca strategia sau obiectivele individuale să fie ajustate? Dacă da, care sunt implicațiile (ce înseamnă acest lucru concret)?



Persoanele și organismele implicate

- **Conducerea organizației**, responsabilă în cele din urmă pentru asigurarea egalității de șanse între femei și bărbați în cadrul organizației și pentru alocarea resurselor necesare.
- **Comitetul de monitorizare** sau persoanele responsabile, care vor primi și analiza informații referitoare la implementarea acțiunilor, rapoartele de urmărire și orice alte informații referitoare la implementarea planului pe toată durata acestuia.
- **Personalul** poate participa la completarea chestionarelor care vor sprijini pregătirea raportului de evaluare.
- **Alte organisme** implicate ar putea fi conducerea Resurse Umane, sindicatele, reprezentanții legali ai angajaților, comitetul pentru egalitate sau consultanți externi.

DIFERENȚE ÎNTRE...

MONITORIZARE	EVALUARE
• Proces continuu.	• Periodic: la etape esențiale, cum ar fi perioada intermediară de implementare a programului; la sfârșitul sau la o perioadă substanțială după încheierea programului.
• Urmărește; analizează și documentează progresul.	• Analiză aprofundată; Compară realizările planificate cu cele reale.
• Se concentrează pe intrări, activități, rezultate, procese de implementare, relevanță continuă, rezultate probabile la nivel de rezultat.	• Se concentrează pe rezultate față de intrări; pe rezultate față de costuri; pe procesele utilizate pentru obținerea rezultatelor; pe relevanța generală; pe impact și pe sustenabilitate.
• Indică ce activități au fost implementate și ce rezultate au fost obținute.	• Răspunde la întrebările de ce și cum au fost obținute rezultatele. Contribuie la construirea de teorii și modele pentru schimbare.
• Alertează managerii cu privire la probleme și oferă opțiuni pentru măsuri corective.	• Oferă managerilor opțiuni de strategie și politici.
• Autoevaluare de către manageri și/sau supervizori.	• Analiză internă și/externă efectuată de manageri, supervizori și/sau evaluatori externi.

Evaluarea planului este crucială pentru succesul integrării egalității dintre femei și bărbați în managementul afacerilor, deoarece permite o evaluare critică a acțiunilor întreprinse și definirea strategiilor viitoare. Prin urmare, acesta răspunde **la trei întrebări de bază** care corespund axelor pe care se bazează procedura de evaluare a planului.

Ce s-a realizat?	Evaluarea rezultatelor	• Gradul de respectare a obiectivelor stabilite. • Gradul de realizare a rezultatelor așteptate. • Nivelul de corectare a inegalităților întreprinse.
Cum s-a realizat?	Evaluarea procesului	• Nivelul de dezvoltare a acțiunilor întreprinse. • Gradul de dificultate întâmpinat și/sau perceput în dezvoltarea acțiunilor. • Tipul de dificultăți și soluțiile oferite. • Schimbări în acțiuni și dezvoltarea planului. • Gradul de încorporare a egalității de șanse între femei și bărbați în managementul organizației.
Ce s-a obținut?	Evaluarea impactului	• Schimbări în cultura corporativă: atitudinile managementului și ale personalului, practicile de resurse umane... • Reducerea dezechilibrelor în prezența și participarea femeilor și bărbaților.

Pentru a facilita această sarcină, trebuie urmate următoarele recomandări:

- Stabiliți și mențineți un **sistem riguros de colectare și sistematizare a informațiilor și documentației** generate în timpul implementării și urmăririi.
- Obțineți informații despre **opinia și evaluarea** planului de către conducere, personal și persoanele care au participat la proiectarea, implementarea și urmărirea acestuia.
- **Definiți perioadele** în care planul va fi evaluat, ținând cont de faptul că trebuie efectuată cel puțin o evaluare intermediară și una finală.
- Elaborați o **propunere de îmbunătățire** a măsurilor incluse în plan pentru a adăuga, reorienta, îmbunătăți, corecta, intensifica, atenua sau opri aplicarea celor care necesită acest lucru, în funcție de efectele lor.

Organizația dumneavoastră va putea construi un standard în raport cu care performanța poate fi evaluată în timp, datorită procesului de diagnosticare. Este esențial să **continuați să colectați date și să extindeți colecția de date**, așa cum aveți nevoie de date pentru a finaliza procedura de diagnosticare. Un pas crucial în procesul continuu de monitorizare și evaluare este analiza datelor.

Așa cum s-a menționat anterior în acest set de instrumente, este important să se stabilească o serie de **indicatori cheie de performanță** ca sistem sau standard de măsurare pentru a monitoriza progresul și realizarea acțiunilor întreprinse. În acest caz, Agenția Australiană pentru Egalitatea de Gen la Locul de Muncă și Consiliul pentru Bijuterii Responsabile sugerează următoarele.



Sursa: [Freepik](#)

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Retenție, promovare și formare	• Repartizarea totală a angajaților în funcție de tipul de angajare, contractul de muncă și regiune, în funcție de sex. • Comparație între definiția postului și titlul postului, în funcție de sex. • Comparație între durata șederii angajaților în același loc de muncă, în funcție de sex. • Rata fluctuației de personal, în funcție de sex. • Rata absenteismului, în funcție de sex. • Rata de promovare, în funcție de sex. • Procentul de angajați care participă la programe de formare, în funcție de sex.
Implicarea angajaților și a clienților	• Rezultate privind implicarea angajaților în funcție de gen. • Compoziția și implicarea clienților în funcție de gen.
Responsabilitate a conducerii	• Realizări în raport cu obiectivele de gen, tablourile de bord ale afacerii și indicatorii cheie de performanță (KPI) individuali.
Strategie și studiu de caz	• Conștientizarea angajaților/managerilor cu privire la strategia de gen și la cazul de afaceri.

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Politici și procese	• Îmbunătățiri ale rezultatelor proceselor în urma egalității de gen. • Redundanță / plecări involuntare în funcție de gen. • Frecvența auditurilor de politici / procese. • Numărul de evaluări ale sănătății și securității efectuate (ținând cont de incluziunea de gen) și numărul de acțiuni corective întreprinse.
Lanț de aprovizionare	• Numărul și raportul furnizorilor și vânzătorilor care au o politică de egalitate de gen. • Numărul de afaceri deținute de femei de la care s-au obținut surse.
Compoziția de gen	• Compoziția pe sexe a consiliului de administrație, a conducerii executive, a managerilor superiori, a managerilor și a forței de muncă totale. • Compoziția forței de muncă în funcție de categoria ocupațională și nivelul postului.
Echitatea salarială de gen	• Disparitatea salarială între roluri de valoare egală sau comparabilă și remediarea anomaliilor. • Diferențele salariale de gen (pe niveluri și la nivelul întregii organizații) pentru salariul de bază și remunerația totală.
Flexibilitate	• Utilizarea opțiunilor de politici de flexibilitate în funcție de sex, proporția cererilor de flexibilitate a scăzut. • Rata de revenire la concediul parental.

INDICATORI CHEIE DE PERFORMANȚĂ

Canal de talente	• Genul candidaților externi (cu experiență) pentru locuri de muncă (lista lungă, lista scurtă, persoanele intervievate, angajații noi). • Compoziția pe sexe a absolvenților recrutați. • Compoziția pe sexe a grupurilor de talente și de promovare sau a grupurilor de participanți la dezvoltarea leadership-ului. • Rezultatele evaluărilor potențialului și pregătirii pentru succesiune, în funcție de gen. • Ratele de progres și promovare, în funcție de gen. • Evaluările performanței, în funcție de gen.
Capacitatea liderilor și managerilor	• Îmbunătățiri ale evaluărilor performanței în funcție de capacitățile cheie, de exemplu, comportamente de leadership incluzive din punct de vedere al genului pentru managerii și angajații cu responsabilități/responsabilități legate de gen.
Cultură incluzivă din punct de vedere al genului	• Procentul de angajați care au primit instruire privind egalitatea de gen. • Rate de răspuns pozitive și tendințe la întrebarea/întrebările de referință privind incluziunea din sondajul privind implicarea angajaților. • Rate de incidență și soluționare a plângerilor de discriminare/hărțuire în funcție de gen. • Numărul de angajați care fac voluntariat în cauze/organizații pentru egalitatea de gen.

DESCĂRCAȚI INSTRUMENTUL [AICI](#)

Vă invităm să explorați **Instrumentul de feedback privind strategia de egalitate**, dezvoltat pentru a măsura impactul și eficacitatea inițiativelor privind egalitatea de gen în cadrul organizației dumneavoastră. Această resursă include chestionare personalizate pentru management, comitete de monitorizare și personal, concepute pentru a colecta informații valoroase, a evalua progresul și a identifica domeniile de îmbunătățire.

Începeți astăzi:

- **Ce trebuie să faceți:** Folosiți cele trei chestionare personalizabile pentru a evalua opiniile privind măsurile de egalitate, a urmări rezultatele implementării și a asigura un feedback incluziv de la toate nivelurile organizației.
- **Cum se face:** Colectați informații de la management cu privire la alinierea strategică, colectați informații ale comitetelor cu privire la conformitate și bariere și realizați sondaje anonime în rândul angajaților pentru a înțelege percepțiile, provocările și satisfacția lor față de strategia de egalitate.



Penel[♂]pe

INSTRUMENTUL #18
ELABORAȚI UN
RAPORT DE EVALUARE

Pe baza informațiilor și datelor colectate în intervalul de timp aplicabil, comitetul de monitorizare va fi responsabil de crearea rapoartelor corespunzătoare evaluărilor intermediare și finale (sau oricăror altora care ar fi putut fi stabilite anterior).

Raportul de evaluare compilează date cantitative și calitative privind fiecare domeniu al planului de egalitate pe durata perioadei sale de valabilitate și oferă o comparație a stării de egalitate a companiei. Prin urmare, oferă o bază solidă și o bogăție de cunoștințe pentru un diagnostic nou care duce la revizuirea și adoptarea unui nou plan de echitate.

Odată ce datele de monitorizare și evaluare au fost colectate, va fi posibilă compararea rezultatelor efective cu cele propuse inițial, determinarea dacă au fost făcute abateri, semnificative sau nu, și determinarea dacă este necesar să se **sugereze modificări**.

Acestea vor fi structurate în jurul celor trei axe de analiză și evaluare menționate mai sus, făcând posibilă compararea rezultatelor sugerate cu cele obținute în final:

- **Evaluarea rezultatelor:** se referă la nivelul de execuție al planului, gradul de îndeplinire a obiectivelor stabilite, beneficiari.
- **Evaluarea procesului:** analizează adecvarea resurselor, metodelor și instrumentelor utilizate în timpul implementării acțiunilor; dificultățile întâmpinate și soluțiile adoptate.
- **Evaluarea impactului:** evaluează schimbările, în materie de egalitate, care au avut loc în cadrul organizației ca urmare a implementării planului de egalitate (reducerea inegalităților, schimbări în mediul de lucru sau în imaginea companiei (internă și externă), creșterea prezenței echilibrate a femeilor și bărbaților...).



DESCĂRCAȚI INSTRUMENTUL [AICI](#)

Vă invităm să descărcați **Instrumentul de raportare a strategiei privind egalitatea de gen**, o resursă structurată care să vă ghideze organizația în evaluarea implementării și impactului inițiativelor sale privind egalitatea de gen. Acest instrument include șabloane complete pentru evaluarea rezultatelor, proceselor și impactului, asigurând o analiză holistică.

Începeți astăzi:

- **Ce trebuie să faceți:** Evaluați eficacitatea strategiei dvs. privind egalitatea de gen utilizând șabloanele și ghidurile de raportare furnizate
- **Cum se face:** Evaluați rezultatele, procesele și impactul strategiei utilizând indicatorii de evaluare; rezumați succesele, provocările și alocarea resurselor; și prezentați perspective concrete din date și feedback..

REFERINȚE

- Asian Development Bank. [Monitoring and Reporting on Gender Action Plans](#), April 2013
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [Gender Strategy Toolkit](#).
- Gupta, M. [Introducing the Gender Evaluation Framework: A Rubric to Understand Venture Intent, Capability, and Commitment](#), Last Mile Money, October 30, 2023
- iEduNote. [Monitoring and Evaluation: Process, Design, Methods](#).
- International Labour Organization. [Integrating gender equality in monitoring and evaluation](#), June 2020.
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- Responsible Jewelry Council. [Gender Equality Toolkit: A Practical Guide on How to Embed Gender Equality At The Core Of Your Business Strategy](#), June 2022.
- Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres. Instituto de las Mujeres & Ministerio de Igualdad, Gobierno de España. [Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas](#), January 2021.
- TARGET Project: Taking a reflexive approach to gender equality for institutional transformation. [Gender equality monitoring tool and guidelines for self-assessment](#), 31 July 2018.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE a fost finanțat de Uniunea Europeană.
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.

Penel^{♂=♀}pe



**Cofinanțat de
Uniunea Europeană**