

# UITVOERING VAN EEN GENDERGELIJKHEIDSPLAN IN HOGERONDERWIJSINSTELLINGEN EN ONDERZOEKSORGANISATIES — STAPSGEWIJZE GIDS



Deze publicatie kwam tot stand in het kader van het programma voor gendermainstreaming van het Europees Instituut voor gendergelijkheid (EIGE), en is online beschikbaar via EIGE's gendermainstreamingplatform (<http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>).

Het Europees Instituut voor gendergelijkheid heeft het online-gendermainstreamingplatform in het leven geroepen om EU-instellingen en overheidsorganen te helpen rekening te houden met het genderperspectief in hun werkzaamheden. Het platform maakt het belang van gender op vele beleidsgebieden duidelijk en verschaft onlinetools voor gendermainstreaming.

Het platform stelt personen en instellingen in de verschillende sectoren beter in staat om in elke fase van de ontwikkeling van een beleid, programma of project ook te kijken naar het genderspect. Als we begrijpen hoe we gender kunnen laten meespelen bij het ontwerp, de planning, de tenuitvoerlegging, de follow-up en de evaluatie van beleid, zal dit het EU-beleid versterken doordat de maatschappelijke relevantie ervan verhoogt en de samenleving er meer voor zal openstaan.

### **Het Europees Instituut voor gendergelijkheid**

Het Europees Instituut voor gendergelijkheid (EIGE) is het Europese kenniscentrum voor gendergelijkheid. EIGE ondersteunt beleidsmakers en alle relevante instellingen in hun inspanningen om gelijkheid tussen vrouwen en mannen te verwezenlijken voor alle Europeanen. Het voorziet hen hiervoor van specifieke expertise en vergelijkbare en betrouwbare gegevens over gendergelijkheid in Europa.

#### **Meer informatie:**

Europees Instituut voor gendergelijkheid, EIGE

Gedimino pr. 16

LT-01103 Vilnius

LITOUWEN

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 helpt u antwoord te vinden op uw vragen  
over de Europese Unie.**

**Gratis nummer (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\* De informatie wordt gratis verstrekt en bellen is doorgaans gratis, maar sommige operatoren, telefooncellen of hotels kunnen kosten aanrekenen.

Meer gegevens over de Europese Unie vindt u op internet  
via de Europaserver (<http://europa.eu>).

Luxemburg: Bureau voor publicaties van de Europese Unie, 2017

Print ISBN 978-92-9493-650-9 doi:10.2839/286435 MH-04-17-155-NL-C

PDF ISBN 978-92-9493-669-1 doi:10.2839/068853 MH-04-17-155-NL-N

© Europese Unie, 2017

Overneming met bronvermelding toegestaan.

# **Uitvoering van een gendergelijkheidsplan in hogeronderwijsinstellingen en onderzoeksorganisaties — Stapsgewijze gids**





# Inhoud

<b>1. Stappen.....</b>	<b>4</b>
Stap 1. Aan de slag .....	4
Stap 2. Analyseer en beoordeel de stand van zaken .....	6
Stap 3. Stel een gendergelijkheidsplan op .....	8
Stap 4. Voer het gendergelijkheidsplan uit .....	10
Stap 5. Bewaak de vooruitgang en evalueer het plan.....	12
Stap 6. Wat gebeurt er na het plan? .....	15
<b>2. Basisvereisten en succesfactoren .....</b>	<b>16</b>
Drijvende krachten op organisatieniveau .....	16
Drijvende krachten op procesniveau.....	17
<b>3. Veelvoorkomende hindernissen en mogelijke oplossingen .....</b>	<b>18</b>

# 1. Stappen

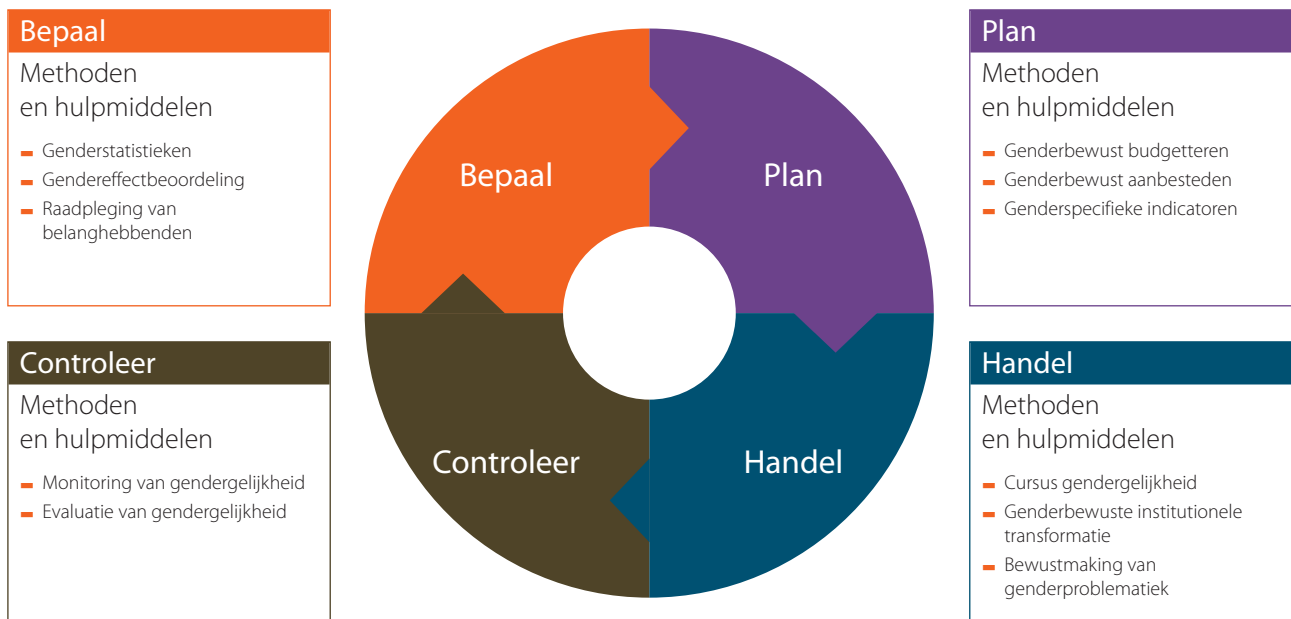
## Stap 1. Aan de slag

### Begrijp de context

In plaats van simpelweg succesvolle acties of de methoden van anderen te kopiëren, kunt u zichzelf beter de vraag stellen welke acties in uw eigen instelling het beste zouden werken, en daarbij rekening houden met de context van de instelling. Welke acties, eventueel aangepast aan de lokale omstandigheden, kunnen in overeenstemming worden gebracht met de doelstellingen en context van de instelling? Meerdere elementen van deze „context” kunnen hierbij van belang zijn.

In de Verenigde Staten is onderzoek gedaan naar de opgedane ervaringen en inzichten van instellingen die in het kader van een programma van de *National Science Foundation* (NSF) ter bevordering van de carrièreontwikkeling van vrouwen in de wetenschappelijke wereld (Advance) een prijs voor „institutionele transformatie” hebben ontvangen. Een van die inzichten is de belangrijke rol van contextuele factoren.

1. **Locatie:** de locatie van een hogeronderwijsinstelling bepaalt mede welke maatregelen het meest doeltreffend en relevant zijn. Zo zijn beleidsmaatregelen ter ondersteuning van een duale carrière van faculteitsmedewerkers waarschijnlijk veel belangrijker in instellingen op het platteland, waar voor partners in het algemeen minder arbeidsmogelijkheden buiten de academische wereld bestaan, dan in stedelijke gebieden.
2. **Economische situatie:** de lokale of regionale economische situatie is vaak van invloed op de mogelijkheden van instellingen voor het werven van personeel, en kan ook de resultaten van Advance-projecten beïnvloeden. Bijvoorbeeld wanneer een instelling die moeilijkheden heeft ondervonden bij het werven van personeel, overgaat naar een fase van grootschalige personeelwerving, is dat het uitgelezen moment om decanen en afdelingshoofden te adviseren over uit genderoogpunt billijke methoden voor het zoeken en werven van personeel en hun daarbij met raad en daad bij te staan. Op zulke momenten kan de instelling extra baat hebben bij het integreren van nieuwe en effectieve strategieën en kan het pad worden geëffend door het Advance-project te presenteren als een bron van ondersteuning en hulp voor het realiseren van institutionele wervingsdoelstellingen.
3. **Institutionele kenmerken:** onderstaande lijst en voorbeelden brengen een reeks institutionele kenmerken onder de aandacht die het kader voor organisatorische veranderingen vormen.
  - a) **Historie:** de historie van een instelling bepaalt mede wat de instelling en haar bestuurders belangrijk vinden en mogelijk achten. Belangrijke gebeurtenissen of problemen in het verleden zorgen er soms voor dat een instelling en haar bestuurders ontvankelijker zijn voor het belang van Advance-doelstellingen.
  - b) **Grootte:** de grootte van afdelingen en van de instelling als geheel kan mede bepalend zijn voor de wijze waarop aandachtspunten, behoeften en opties worden geformuleerd. Zo beschikken kleine afdelingen maar over een kleine groep senior medewerkers die als mentor kunnen fungeren, wat een innovatieve aanpak vergt bij het opstellen van mentorplannen. In kleine afdelingen kan de behoefte aan privacy ook groter zijn, en geven vrouwen aan het begin van hun carrière uit privacyoverwegingen mogelijk de voorkeur aan een mentorrelatie met een collega van een andere afdeling.
  - c) **Leiding:** de doelstellingen, prioriteiten, belangen en stijl van leidinggevend van het hoger kader zijn belangrijke factoren voor het welslagen van Advance-projecten. Wanneer zich in het hoger kader veelvuldig wijzigingen voordoen, kunnen deze zowel een uitdaging vormen als mogelijkheden creëren voor organisatorische veranderingsprojecten, omdat de leiders van Advance-projecten worden gedwongen te beslissen of de strategieën moeten worden aangepast aan de nieuwe leiderschapscontext. Nieuwe leidinggevend merken soms nieuwe verbeterpunten op. In sommige gevallen kan Advance hierbij een „oplossing” bieden.
  - d) **Structuur en bestuur:** of een instelling gedecentraliseerd of juist gecentraliseerd is opgezet, en of een bestuursstructuur sterk hiërarchisch is opgebouwd of meer horizontaal is georganiseerd, zijn belangrijke contextuele factoren. Leiders van Advance moeten nadenken waar zij hun bureau willen vestigen, wie hun aanspreekpunt in de directie moet zijn, en hoe de communicatie met de raad van bestuur moet verlopen. Een ander belangrijk structureel kenmerk dat bij de planning moet worden meegenomen, is of een instelling is aangesloten bij een vakbond.
  - e) **Beleid:** sommige instellingen hebben een traditie van gezinsvriendelijk en ander beleid dat bijdraagt aan een inclusieve omgeving, terwijl andere die niet hebben. Het beleid dat van kracht is, is dus van invloed op de prioriteiten bij het gebruik van beleid als hefboom voor verandering.
  - f) **Cultuur:** elke hogeronderwijsinstelling is anders wat betreft de kenmerken die bepalen hoe het dagelijks leven op de instelling eruit ziet, hoe er



wordt gewerkt en hoe veranderingen plaatsvinden. Bestaat er op de campus een gevoel van saamhorigheid, of is de sfeer eerder zakelijk en onpersoonlijk? Hoe vindt interactie tussen de bestuurders en de instelling plaats? Welke zijn de waarden die aan de basis liggen van dagelijkse interacties? Dit zijn allemaal belangrijke culturele variabelen.

Al deze kenmerken zijn van belang voor het nemen van besluiten over het opnemen dan wel weglaten van maatregelen in een Advance-veranderportefeuille, en over de wijze waarop die maatregelen moeten worden opgezet zodat studenten het best op die maatregelen reageren <sup>1</sup>.

## Zoek ondersteuning

Wanneer u weet binnen welke context de instelling functioneert en wat de dynamiek van de instelling is, weet u ook waar u binnen en buiten de instelling steun kunt vinden.

1. Breng actoren met expertise in gendergelijkheid in kaart. Naast het verschaffen van gendergerelateerde input, kunnen zij ook optreden als actievoerders die acties op gang brengen en helpen met het identificeren van andere actoren.

2. Vind (potentiële) bondgenoten: denk ook aan het top- en middenkader, medewerkers van personeelszaken en collega's. Ga op zoek naar mensen die geïnteresseerd zijn in en bereid zijn tot het bevorderen van verandering in de richting van gendergelijkheid en een betere, meer evenwichtige en inclusieve werkomgeving. Hierdoor krijgt u gemakkelijker dingen voor elkaar en vindt u gemakkelijker steun voor het plan.
3. Ga op zoek naar financieringsmogelijkheden voor het plan of voor specifieke acties. Op EU-niveau financiert de Europese Commissie via Horizon 2020 op institutionele verandering gerichte projecten. Op nationaal of regionaal niveau bestaan er mogelijk vergelijkbare initiatieven die de financiële middelen aanreiken ter bevordering van institutionele verandering. Op institutioneel niveau zijn er mogelijk al maatregelen van kracht voor de financiering van conferenties waarmee een gender-evenwichtige samenstelling van sprekers wordt bevorderd, voor de financiering van onderzoek waarin de genderdimensie is geïntegreerd enz.
4. Bekijk of u een samenwerkingsverband kunt sluiten met regionale en nationale netwerken die zich inzetten voor gendergelijkheid in de onderzoekswereld. Dergelijke netwerken bestaan en zijn belangrijk voor uw werk.

## Begrijp de gendermainstreamingcyclus

Wanneer u weet hoe deze cyclus verloopt, begrijpt u ook welke stappen in grote lijnen bij de ontwikkeling, implementatie en praktische uitvoering van een gendergelijkheidsplan moeten worden gezet. De door het Europees Instituut voor gendergelijkheid (European Institute for Gender Equality, EIGE) ontwikkelde gendermainstreamingcyclus kan aan

(<sup>1</sup>) De passage over „belangrijke contextuele factoren” is afkomstig uit het volgende document: Austin, A. E. & Laursen S. L., (2015), *Organisational Change Strategies in ADVANCE Institutional Transformation Projects: Synthesis of a Working Meeting*, blz. 3-5. (beschikbaar op: [http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC\\_113015.pdf](http://www.colorado.edu/eer/research/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)).

de specifieke context van elke organisatie of instelling worden aangepast. Elke stap in de cyclus komt overeen met een stap in de ontwikkeling van een gendergelijkheidsplan:

**Stap 1. Bepaal:** hoe moet de stand van zaken in de instelling worden geanalyseerd en beoordeeld?

**Stap 2. Plan:** hoe moet het gendergelijkheidsplan worden opgesteld?

**Stap 3. Handel:** hoe moet het gendergelijkheidsplan worden uitgevoerd?

**Stap 4. Controleer:** hoe moet de voortgang van het gendergelijkheidsplan worden bewaakt en de resultaten geëvalueerd?

## Stap 2. Analyseer en beoordeel de stand van zaken

Het beste startpunt voor de ontwikkeling van een doeltreffende reeks acties is het verzamelen van diepgaande informatie over hoe het zit met de bevordering van gendergelijkheid binnen de instelling. Na beoordeling van de stand van zaken weet u welke maatregelen nodig zijn. De omvang van deze eerste analyse is afhankelijk van de beschikbare middelen; daarom is het belangrijk dat u weet welke personele en financiële middelen hiervoor beschikbaar zijn. Breng de interne middelen in kaart (bv. deskundigen op het vlak van gender), maar overweeg ook het gebruik van externe middelen (bv. externe financiering en lokale partnerschappen).

De volgende standaardmethode kan worden gevolgd.

### 1. Bestudeer toepasselijke wetgeving en relevant beleid in uw land

Het is nuttig om kennis te hebben van de algemene wetgeving en het algemene beleid inzake gendergelijkheid en non-discriminatie, alsook van wetgeving en beleid die specifiek betrekking hebben op de arbeidsmarkt en op onderzoek en/of hoger onderwijs.

Het bestuderen van het wettelijk en beleidskader stelt u in staat te begrijpen waar de instelling staat. Deze kennis versterkt uw grondhouding ter ondersteuning van uw acties, en kan ook worden aangewend ter ondersteuning van maatregelen in het gendergelijkheidsplan dat u zult opstellen.

Twee voorbeelden:

- Wanneer uw nationale regering bepaalde beleidsdoelen stelt met betrekking tot gendergelijkheid

en non-discriminatie, kunt u die doelen tegenover uw collega's en het hoger kader gebruiken als argumenten voor de noodzaak van maatregelen in de organisatie.

- Wellicht kan uw instelling zich bij een bestaand initiatief aansluiten, zoals de Internationale Dag voor Vrouwen en Meisjes in de Wetenschap.

### 2. Analyseer naar sekse uitgesplitste gegevens over personeel en studenten

Voor het opsporen van genderverschillen zijn naar sekse uitgesplitste gegevens nodig. Een analyse van dergelijke gegevens verschaft cruciale informatie voor het identificeren van prioritaire aandachtspunten. Wanneer bijvoorbeeld uit de analyse blijkt dat het generevenwicht in bepaalde vakgebieden is verstoord, kunnen maatregelen worden genomen om die vakgebieden aantrekkelijker te maken voor het ondervertegenwoordigde geslacht.

De eerste stap dient om te kijken welke gegevens meteen beschikbaar zijn. Wanneer uw organisatie niet beschikt over naar sekse uitgesplitste gegevens, moeten deze alsnog worden verzameld. Zodra u toegang hebt tot de gegevens, moet u een statistische analyse uitvoeren.

Te analyseren gegevens zijn onder meer:

- Aantal naar sekse uitgesplitste personeelsleden op alle niveaus, naar vakgebied, naar functie (inclusief administratieve/ondersteunende functies) en naar het soort contractuele betrekking met de organisatie;
- gemiddeld aantal jaren dat vrouwen en mannen nodig hebben om hun positie in de organisatie te verbeteren (per rang);
- loonverschillen tussen mannen en vrouwen, uitgesplitst naar functie;
- aantal vrouwen en mannen in wetenschappelijke en bestuurlijke besluitvormingsfuncties (bv. leden van raden van bestuur, commissies, jury's);
- aantal vrouwelijke en mannelijke sollicitanten voor verschillende functies;
- aantal vrouwen en mannen dat de organisatie in voorgaande jaren heeft verlaten, met opgave van het aantal jaren dat men in de organisatie heeft gewerkt;
- aantal personeelsleden, uitgesplitst naar sekse, dat ouderschapsverlof heeft gevraagd/heeft genomen, voor hoe lang, en hoeveel personen na het ouderschapsverlof zijn teruggekeerd;
- aantal verzuimdagen, uitgesplitst naar vrouwen en mannen en naar de reden van het verzuim;
- aantal opleidingsuren/-punten, uitgesplitst naar vrouwen en mannen;



- j) aantal vrouwelijke en mannelijke studenten, op alle niveaus en voor alle vakgebieden.

### Inspiratie nodig?

1. *She figures* is de belangrijkste bron van pan-Europese, vergelijkbare statistische gegevens over gendergelijkheid in onderzoek en innovatie. Hier kunt u zien hoe uw organisatie het op bepaalde aspecten doet in vergelijking met andere organisaties in uw land en in de EU. *She figures* verschijnt om de drie jaar. Het begeleidende handboek (*She figures handbook*) bevat een methodologische handleiding voor het berekenen van de indicatoren die in *She figures 2015* zijn opgenomen.
2. In het kader van het door de EU gefinancierde project Egera (*Effective gender equality in research and academia*), dat gericht is op structurele verandering in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen om daar te komen tot daadwerkelijke gendergelijkheid, is het eerste rapport over gendergelijkheid samengesteld. Het doel van dit rapport was om een zicht te krijgen op de stand van zaken met betrekking tot (gender)gelijkheid in de deelnemende instellingen. Hiervoor werden beschikbare gegevens en informatie bestudeerd, en werd onderzoek gedaan naar hun genderbeleid. Het rapport bestrijkt de volgende terreinen: i) beheer van personele middelen en loopbaanbegeleiding, inclusief tewerkstelling en promotie, ii) combinatie van werk en privéleven en arbeidsomstandigheden, iii) gendergerelateerd geweld en andere gendergerelateerde delicten, inclusief pesterijen en intimidaties, en iv) gender in onderzoek en onderwijsprogramma's.
3. In het kader van het door de EU gefinancierde project Integer (*Institutional transformation for effecting gender equality in research*), dat gericht is op structurele institutionele verandering om te komen tot daadwerkelijke gendergelijkheid in de onderzoekswereld, zijn praktische tips verzameld voor gegevensverzameling en enquêtes waarmee u een duidelijker beeld van uw instelling kunt krijgen. Zo werden bijvoorbeeld tips verzameld voor het organiseren van methoden, enquêtes, locatiebezoeken en/of discussies met focusgroepen; voor de wijze waarop de betreffende informatie kan worden verzameld (zo kan bv. bij meerdere afdelingen navraag worden gedaan naar de beschikbare naar sekse uitgesplitste gegevens); en voor de afdelingen en personen die hierbij betrokken kunnen worden (denk bv. aan personeelszaken, kwaliteitsbewaking en onderzoeksevaluatie).
4. De Portugese universiteit van Beira Interior beoordeelt al sinds 2011 de stand van zaken op de universiteit op basis van dezelfde indicatoren. Hier vindt u informatie over de gevolgde methode en gebruikte indicatoren.

### Inventariseer maatregelen ter bevordering van gendergelijkheid

De bestaande maatregelen voor de verbetering van de positie van vrouwen, bewustmaking van gendergelijkheid, verbetering van het evenwicht tussen werk en privéleven enz. moeten in kaart worden gebracht. De uitvoering en resultaten van die maatregelen moeten, samen met de betrokkenen, kritisch worden beoordeeld om de effectiviteit ervan te vergoten.

**Naast de standaardmethode** kunt u ook de volgende methode overwegen.

1. Een gegevensanalyse waarin naast de genderdimensie ook aspecten zoals leeftijd, etniciteit, handicap, seksuele geaardheid en religie worden betrokken. Het is belangrijk om te begrijpen wat de raakvlakken zijn tussen discriminatie op grond van geslacht en discriminatie op andere gronden, aangezien er sprake kan zijn van meerdere vormen van discriminatie die elk moeten worden aangepakt. Houd echter rekening met problemen in verband met gegevensbescherming wanneer het personeelsbestand klein is en bepaalde combinaties van aspecten zeldzaam zijn (bv. wanneer het personeelsbestand maar één zwarte, persoon met een handicap of moslimvrouw telt), waardoor de gegevens aan een specifieke persoon kunnen worden gekoppeld en de naam van deze persoon bekend raakt.
2. Een literatuuronderzoek over gendergelijkheid in onderzoek, opleiding en hoger onderwijs. Doel van dit onderzoek naar bestaande Europese en internationale literatuur is meer te weten te komen over genderstereotypen in onderzoek en opleiding, huidige ongelijkheden in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen, maatregelen of acties voor de aanpak daarvan enz. Hier vindt u enkele belangrijke hulpmiddelen terug.
3. Een enquête onder personeelsleden naar kennis over en ervaringen met gender(on)gelijkheid binnen de instelling, organisatorische praktijken die gendergelijkheid bevorderen, seksisme enz.
4. Interviews of groepsdiscussies met vertegenwoordigers van personeel op elk niveau, die verschillende vakgebieden bestrijken. In de interviews kunnen bovengenoemde aspecten aan de orde komen, maar de interviewer kan ook proberen te achterhalen in hoeverre gendergelijkheidsmaatregelen noodzakelijk worden geacht en geaccepteerd worden.

### Wie kan de analyse uitvoeren?

Wanneer binnen de organisatie een structuur bestaat die als taak heeft gendergelijkheid te bevorderen (bv. een bureau/eenheid voor gendergelijkheid), zou de eerste beoordeling van de stand van zaken door die structuur kunnen worden uitgevoerd. U kunt ook (gekozen) personeelsvertegenwoordigers bij de analyse betrekken. Vergeet niet binnen

de instelling werkzame genderdeskundigen te raadplegen. Zij kunnen waardevolle inzichten verschaffen en/of bij de analyse worden betrokken.

Wanneer een dergelijke structuur niet bestaat of deze taak niet kan uitvoeren, zou u kunnen overwegen een klein team op te zetten dat speciaal wordt belast met het uitvoeren van deze referentiebeoordeling. Dit team kan bestaan uit medewerkers van de structuur die verantwoordelijk is voor het bevorderen van gendergelijkheid, opleidings- en/of onderzoekspersoneel, alsook medewerkers van personeelszaken.

In beide gevallen is een uitdrukkelijk mandaat van het topkader voor het uitvoeren van een referentiebeoordeling van essentieel belang om hiervoor voldoende tijd te kunnen vrijmaken, deuren te openen en zeker te zijn van ieders medewerking.

Meteen aan het begin moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de taken van de afzonderlijke teamleden. Voor een goede analyse en beoordeling van de stand van zaken met betrekking tot gendergelijkheid in de organisatie, is het absoluut noodzakelijk dat u over voldoende personele en financiële middelen beschikt. Verder is het gemakkelijker deuren te openen en u van ieders medewerking te verzekeren als het topkader u een uitdrukkelijk mandaat heeft gegeven voor de beoordeling.

Het is belangrijk dat u in deze fase al een idee hebt van de personeelsleden die bij de uitvoering en ontwikkeling van het plan worden betrokken.

### Stap 3. Stel een gendergelijkheidsplan op

Na een eerste beoordeling van de stand van zaken met betrekking tot gendergelijkheid in uw organisatie kunt u beginnen met het opstellen van het gendergelijkheidsplan. Op basis van de bevindingen van de eerste beoordeling bepaalt u de actieterreinen van het plan. U kunt echter niet op alle actieterreinen tegelijk actie ondernemen en sommige zijn urgenter dan andere. Stel daarom prioriteiten en houd daarbij rekening met zowel met de initiële beoordeling als met de beschikbare middelen. Overweeg de leden van het team dat de initiële beoordeling heeft uitgevoerd ook bij de ontwikkeling van het plan te betrekken. In deze fase is het cruciaal dat ook het hoger en topkader bij het formuleren van maatregelen worden betrokken. Hun betrokkenheid draagt in hoge mate bij aan een probleemloze en meer doeltreffende uitvoering van de voorgestelde maatregelen.

Tijdens de ontwikkeling van het gendergelijkheidsplan dient u steeds voor ogen te houden dat het **holistisch en geïntegreerd** moet zijn. Dit betekent dat de actieterreinen

onderling verbonden moeten zijn. In een gendergelijkheidsplan worden uiteenlopende punten behandeld die voor de hele gemeenschap en organisatie van belang zijn, en moeten de volgende basiselementen aanwezig zijn:

1. doelstellingen
2. maatregelen
3. indicatoren
4. streefdoelen
5. tijdspad
6. taakverdeling

Hieronder wordt uitgelegd hoe bij het opstellen van een gendergelijkheidsplan met deze elementen rekening wordt gehouden.

#### 1. Bevorder de participatie van actoren op alle niveaus bij het formuleren van maatregelen en acties.

U kunt gezamenlijke of afzonderlijke dynamische workshops organiseren voor o.a. het hoger en topkader, medewerkers van personeelszaken en communicatie, opleidings- en/of onderzoekspersoneel en studenten. Daarbij kunnen participatieve of speltechnieken worden gebruikt.

Probeer te begrijpen wat „gendergelijkheid” voor elk van deze groepen betekent. Sommige formuleringen in het plan kunnen ongemak of weerstand oproepen. Zo kan „het aantrekken van meer vrouwelijke onderzoekers” als prioriteit worden gesteld, maar kan een dergelijke formulering echter onnodige hindernissen opwerpen of op verzet stuiten. De tekst van een maatregel kan vaak zo worden aangepast dat hij beter aansluit bij de prioriteiten van een instelling en rekening houdt met bepaalde gevoeligheden. Zo zou bij genoemd voorbeeld een formulering als „talent aantrekken” wellicht op minder weerstand stuiten. Ook de betekenis die een bepaalde term in de nationale taal heeft, kan weerstand oproepen. Sommige termen kunnen een negatieve bijklank hebben. Zo wordt in enkele landen de term „gender-evenwicht” gebruikt om medewerking te bevorderen en de belangstelling te vergroten.

Een participatieve aanpak helpt bij het formuleren van maatregelen die voor alle actoren zinvol zijn en die in overeenstemming zijn met de organisatiecultuur. Een dergelijke aanpak vergroot de bereidheid van actoren om de maatregelen in de praktijk te brengen.

#### 2. Laat u inspireren door maatregelen van andere organisaties, maar houd steeds de context van uw eigen organisatie in het oog.

U hoeft niet opnieuw het wiel uit te vinden. Er zijn erg goede voorbeelden van maatregelen en acties die met

succes door andere organisaties zijn uitgevoerd, maar iets klakkeloos kopiëren is in de regel weinig effectief. Het is belangrijk na te gaan in welk verband zij werden uitgevoerd en ze vervolgens aan te passen aan de specifieke kenmerken van de eigen organisatie. Raadpleeg de *Action Toolbox* om inspiratie op te doen over actieterreinen. Hier vindt u nog meer voorbeelden.

### 3. Formuleer doelstellingen en maatregelen die Smart zijn.

De kans dat de doelstellingen van uw plan worden gerealiseerd en uw maatregelen succesvol worden uitgevoerd, is het grootst als ze Smart zijn, d.w.z.

- specifiek — doelstellingen en maatregelen moeten een antwoord kunnen bieden op de volgende basisvragen: wat, waarom, hoe, wie, wanneer en waar;
- meetbaar — stel kwantitatieve en/of kwalitatieve indicatoren en bijbehorende streefdoelen vast;
- acceptabel — zorg ervoor dat de doelstellingen en maatregelen haalbaar zijn (eventueel met extra inspanningen);
- realistisch — zorg ervoor dat de doelstellingen en maatregelen relevant zijn voor de organisatie en binnen een bepaalde termijn en met de beschikbare middelen gerealiseerd kunnen worden;
- tijdsgebonden — geef aan binnen welke termijn de doelstellingen moeten worden bereikt en de maatregelen uitgevoerd moeten zijn.

Denk eraan dat de EU belang hecht aan een evenwichtige deelname van vrouwen en mannen aan besluitvorming in onderzoek. De Raad van de Europese Unie heeft de lidstaten en de instellingen verzocht zich in te spannen voor het stellen van streefdoelen voor een meer evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen onder hoogleraren. De Raad heeft ook de bevoegde autoriteiten aangemoedigd om streefdoelen te stellen, bijvoorbeeld kwantitatieve doelstellingen, voor een meer evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in besluitvormingsorganen, hoge wetenschappelijke raden en raden van bestuur, wervings- en bevorderingscommissies, alsook beoordelingspanels. Zie de [conclusies van de Raad over het bevorderen van gendergelijkheid in de Europese onderzoeksruimte](#) (aangenomen in 2015) voor meer informatie over deze streefdoelen.

### 4. Inventariseer en maak gebruik van bestaande middelen bij het plannen van de maatregelen.

Voor inspanningen ten behoeve van gendergelijkheid worden in de regel maar weinig financiële en persoonlijke middelen beschikbaar gemaakt. Werken onder

zulke omstandigheden kan dan ook moeilijk zijn. Breng de beschikbare middelen in kaart die nuttig kunnen zijn. Kleine veranderingen in bestaande procedures of diensten helpen soms de gestelde doelen zonder extra kosten of veel inspanning te bereiken. Voortbouwen op bestaande middelen heeft ook als voordeel dat zo de institutionalisering van gendergevoelige en/of genderspecifieke procedures of activiteiten wordt bevorderd.

Voorbeelden:

- Organisaties bieden gewoonlijk opleidingen op de werkplek aan. In het kader hiervan zou aan het begin van elk (studie)jaar een verplichte initiële gendercursus kunnen worden gegeven om de kennis en vaardigheden van nieuw personeel te vergroten of de kennis van de andere medewerkers op te frissen.
- Het opstellen van nieuwe (of herzien van bestaande) strategische documenten van de organisatie is een uitstekende gelegenheid om gendergevoelige of genderspecifieke maatregelen in die documenten op te nemen.
- Wanneer u een conferentie plant die door de organisatie wordt gehouden, neem dan een bepaling op die evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de panels verplicht.

### Inspiratie nodig?

In het kader van het door de EU gefinancierde project *Structural transformation to achieve gender equality in science*, zijn ervaringen gedeeld over de institutionalisering van gendergelijkheid en de integratie van de genderdimensie in de strategische documenten, regels en procedures van organisaties. De *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (blz. 42-45) bevatten enkele relevante punten.

Meer voorbeelden van op bewustmaking en capaciteitsopbouw gerichte activiteiten zijn te vinden in de *Action Toolbox*.

- Bepaal het tijdspad van het gendergelijkheidsplan, als ook een realistische termijn voor de uitvoering ervan. Stel vast wat de totale duur van het plan zal zijn (bv. drie jaar) en bepaal voor elk van de voorgestelde maatregelen het tijdspad voor de uitvoering ervan. Houd daarbij rekening met de beschikbare middelen. Vergeet niet de tijdstippen vast te stellen waarop u verslag uitbrengt van de voortgang van het plan.
- Maak voor elke maatregel duidelijke afspraken over de taakverdeling. Er moeten tevens afspraken worden gemaakt over het team dat bij de uitvoering van het plan wordt betrokken. Nadat is besloten wie aan de ontwikkeling en uitvoering van het plan zullen meewerken, moet in het plan duidelijk worden vastgelegd

wie verantwoordelijk is voor wat en wanneer. Hier vindt u aanbevelingen voor de personen die bij het plan moeten worden betrokken, en hun respectieve taken.

3. Smeed samenwerkingsverbanden. Het gendergelijkheidsplan kan wel innovatieve en doeltreffende maatregelen bevatten, maar deze zullen weinig effect hebben als deze niet door belanghebbenden op alle niveaus worden ondersteund. Het is dus van het grootste belang dat belanghebbenden al tijdens de voorbereidingsfase bij het plan worden betrokken. Het plan moet worden gezien als meer dan alleen een stuk papier. Neem uw tijd om uit te leggen wat de voordelen van gendergelijkheid binnen onderzoeksorganisaties zijn. Pas uw verhaal aan aan de personen tot wie u zich richt. Neem de tijd om uit te leggen waarom het plan voor hen belangrijk is (zowel belanghebbenden in de top van als onderaan de organisatie, maar ook voor belanghebbenden buiten de organisatie). Dit moet een inspanning zijn die gedurende de hele uitvoering van het plan moet worden aangehouden.

### Inspiratie nodig?

1. Kijk naar voorbeelden van notities voor het houden van een pleidooi voor gendergelijkheid.  
In het kader van het door de EU gefinancierde project Stages zijn ervaringen gedeeld over de wijze waarop de betrokkenheid van de leiding kan worden vergroot: De *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (blz. 35-39) bevatten enkele relevante inzichten:
  - a) breng het plan in overeenstemming met nieuwe strategieën en het hoofdbeleid van de organisatie;
  - b) betrek individuele leidinggevenden rechtstreeks bij het plan als actieve spelers en niet alleen als institutionele gesprekspartners;
  - c) betrek externe organisaties en deskundigen bij het plan, om zowel binnen als buiten de instelling de zichtbaarheid van het plan, en zo de belangstelling van leidinggevenden, te vergroten.

U vindt hier ook een visuele weergave van het *Transformational Gender Action Plan Wheel* terug, ontwikkeld door de Franse onderzoeksorganisatie CNRS (*Centre national de la recherche scientifique*).

2. Denk na over duurzaamheid. De middelen voor het bevorderen van structurele verandering in de richting van gendergelijkheid zijn niet onbeperkt, net zo min als de tijd die voor de uitvoering van het plan beschikbaar is. De door te voeren veranderingen moeten een langetermijneffect hebben. Om de duurzaamheid van gendergelijkheidsacties te verzekeren, is het belangrijk dat zij in de normale routines en procedures van de organisatie worden geïntegreerd. Dit kan worden bewerkstelligd

door de bestaande routines en procedures te veranderen of structureel aan te vullen met nieuwe.

### Houd het volgende in het oog

1. De voorbereidingsfase kan de meest uitdagende en ook de meest tijdrovende fase zijn. Het ontwikkelen van een plan dat voor de hele organisatie relevant is, vergt inspanning en tijd. Maar er komt een moment dat er knopen moeten worden doorgeslagen!
2. Een gendergelijkheidsplan is niet statisch: het is voortdurend in ontwikkeling. De organisatie, mensen en prioriteiten kunnen van het ene op het andere moment drastisch veranderen. Wees flexibel. Bepalen wat gendergelijkheid betekent voor de verschillende acties en belanghebbenden is een continu proces.
3. Werk aan een organisatiecultuur waarin rekening wordt gehouden met een verscheidenheid aan genderidentiteiten. Trap niet in de val van een heteronormatieve aanpak of een interpretatie van gender in termen van dichotomie: vrouwen en mannen.
4. Belanghebbenden moeten altijd betrokken zijn: het begint met het hoger en topkader te overtuigen van de noodzaak van een gendergelijkheidsplan voor de organisatie, maar daar het eindigt het niet mee. Blijf actoren voortdurend bij het plan betrekken om sterkere samenwerkingsverbanden te creëren.

*„Te veel tijd besteden aan planning kan contraproductief zijn. Ook een zorgvuldige planning kan niet voorkomen dat tal van zaken in snel tempo veranderen (en blijven veranderen). Daardoor is het beter om daar geen kostbare tijd aan te verspillen en na een eerste beoordeling meteen aan de slag te gaan.” (Marina Cacace, (L’Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all’Esclusione Sociale (ASDO)), beoordelaar van het door de EU gefinancierde project Stages.*

## Stap 4. Voer het gendergelijkheidsplan uit

Zodra het plan is opgesteld, kan het worden uitgevoerd. Begin met de uitvoering van de maatregelen in overeenstemming met het vastgestelde tijdspad. Probeer zo veel mogelijk maatregelen/acties in routines en procedures te integreren en te institutionaliseren om de duurzaamheid te verzekeren.

Vergader regelmatig met het team dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van het plan. Dat is niet alleen belangrijk om het ontwerpen en plannen van activiteiten samen te doen, maar ook om de voortgang, de belangrijkste resultaten en mogelijke verbeteringen te bespreken. Zo kunnen potentiële problemen worden vastgesteld en kan in voorkomend geval proactief worden opgetreden.

Plan vergaderingen met het hoger en topkader, de afdeling personeelszaken en andere afdelingen en collega's die u belangrijk vindt. Dit helpt bij:

1. het creëren van „ownership” van het plan;
2. het motiveren van het betrokken personeel;
3. het vergroten van het potentieel van het plan;
4. het maximaliseren van de effecten van het plan.

U zou voor het team dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van het plan, alsook voor andere personen die direct betrokken zijn bij de uitvoering (leidinggevend, medewerkers van personeelszaken), een initiële training kunnen organiseren. Voortdurende inspanningen gericht op bewustwording en kennisvergroting maximaliseren de kans op succes en institutionalisering. Zo kunt u tijdens de uitvoering van het plan persoonlijke begeleiding verzorgen, aanvullende bewustmakingssessies organiseren, campagnes voeren over bepaalde thema's of workshops plannen voor het opbouwen van specifieke kennis en vaardigheden.

Blijf belanghebbenden voortdurend bij het plan betrekken. Leg uit wat de voordelen van gendergelijkheid binnen de organisatie zijn. Pas uw boodschap aan aan de personen tot wie u zich richt. Vergeet niet om contact te houden met belanghebbenden die u in een eerdere fase bij het plan hebt betrokken. Zo krijgt u ook meer inzicht in de getroffen maatregelen en de wijzen waarop acties eventueel kunnen worden verbeterd.

### Houd het volgende in het oog:

Hoewel de start bescheiden kan zijn, kunnen activiteiten in de loop van de tijd geleidelijk in reikwijdte en omvang toenemen. Ook het aantal bondgenoten en gemotiveerde belanghebbenden kan na verloop van tijd toenemen.

### Maak het plan zichtbaar

Informeel de organisatie over het bestaan van het plan. Gebruik verschillende kanalen om over het plan, de actieruimten en het tijdplan te communiceren. Het is van het allergegrootste belang dat het plan voor iedereen gemakkelijk toegankelijk is op de website van de organisatie. Het kan bovendien nuttig zijn om het plan op een openbare bijeenkomst ook aan de externe doelgroepen te presenteren. Wanneer het hoger en topkader bij de presentatie van het plan aanwezig is, zal dat de uitvoering ervan ondersteunen. Voortdurende communicatie is cruciaal voor de zichtbaarheid van het plan.

1. Formuleer voor elke doelgroep een op die doelgroep afgestemde kernboodschap.
2. Kondig activiteiten vooraf aan en gebruik daarvoor de geëigende kanalen om zeker te zijn van een hoge participatie.

3. Spoor iedereen aan om ook zelf actie te ondernemen door voorstellen te doen voor manieren waarop men kan bijdragen.
4. Promoot externe evenementen (bv. conferenties) of relevante informatie van buiten de organisatie over de integratie van gendergelijkheid in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen.
5. Breng regelmatig verslag uit van de vooruitgang die is geboekt bij het realiseren van gendergelijkheid in de organisatie (op de daarvoor vastgestelde tijdstippen). Het op gezette tijden uitvoeren van monitoringactiviteiten verschaft waardevolle informatie over de vooruitgang die de organisatie heeft geboekt. Deel de kernboodschap over de resultaten van de monitoring met de doelgroepen van de organisatie en verleen onlinetoegang tot de volledige verslagen en/of rapportagegegevens.

### Inspiratie nodig voor het formuleren en verspreiden van kernboodschappen over het plan en de behaalde resultaten?

In het kader van het door de EU gefinancierde project voor structurele verandering Integer zijn inzichten en voorbeelden gedeeld over de ontwikkeling en verspreiding van kernboodschappen tijdens het proces van structurele verandering. Bekijk het eens! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>.

De Alexander Ioan Cuza-universiteit (UAIC) in de Roemeense stad Iași is een van de instellingen die als partner aan het project Stages hebben deelgenomen. Binnen de UAIC werd een team van communicatiedeskundigen samengesteld (<http://stages.csmcd.ro/index.php/communication>) om de zichtbaarheid van de wetenschappelijke prestaties van vrouwelijke onderzoekers voor het publiek te vergroten en om door de universiteit bevorderde gendergelijkheidsacties te publiceren en te verspreiden. Bekijk de belangrijkste externe communicatieactiviteiten en de top 10 van communicatieproducten van de UAIC op <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

In het kader van verscheidene door de EU gefinancierde projecten voor het bevorderen van structurele verandering zijn websites opgezet en Facebookaccounts geopend. Ook is actief gebruikgemaakt van andere sociale media, zoals Twitter en LinkedIn (waar groepen kunnen worden gevormd). Kijk bijvoorbeeld eens naar het gebruik van sociale media in het door de EU gefinancierde project Garcia: <http://garciaproject.eu/>.

Overweeg hier de afdeling communicatie bij te betrekken. Zij kan in feite een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van structurele verandering in de richting van gendergelijkheid. Meer in het bijzonder kan deze afdeling:

1. ervoor zorgen dat in interne en externe communicatie genderneutrale taal wordt gebruikt;

2. ervoor zorgen dat in interne en externe communicatie geen stereotiepe of seksistische beelden worden gebruikt;
3. via de beschikbare communicatiekanalen de acties ondersteunen die in het kader van het plan worden uitgevoerd;
4. regelmatig communiceren over de vooruitgang die is gemaakt bij het realiseren van gendergelijkheid binnen de organisatie.

### Inspiratie nodig?

Neem eens een kijkje in de Unesco-richtsnoeren voor genderneutraal taalgebruik <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>.

In het kader van het door de EU gefinancierde project Stages zijn ervaringen gedeeld over communicatie en het zichtbaar maken van acties. De *Guidelines for structural transformation to achieve gender equality in science* (blz. 51-54) bevatten enkele relevante inzichten:

1. Maak een voorlopige inventarisatie van de beschikbare communicatiemiddelen (bv. website, sociale media, nieuwsbrief, netwerken en verenigingen, nationale en lokale media, communicatiekanalen van partnerorganisaties en interne of publieke evenementen).
2. Stel een communicatieplan op dat voorziet in een uitgebreid gebruik van op internet gebaseerde communicatiemiddelen, alsook in rechtstreekse communicatie met specifieke doelgroepen.
3. Formuleer aantrekkelijke boodschappen.
4. Overweeg een specifieke communicatiegroep (bv. Communicatiegroep vrouwen en wetenschap) op te richten.
5. Ontwikkel een campagne voor de interne, lokale en/of nationale promotie van het plan, en meer in het algemeen voor het bevorderen van het publieke en politieke debat over gendergelijkheid.
6. Maak de bijdragen van vrouwen meer zichtbaar.

Neem eens een kijkje op de website die de Europese Commissie voor de campagne „Wetenschap: echt iets voor meisjes!” heeft gelanceerd (<http://science-girl-thing.eu/nl>), en het door de EU-gefinancierde project „Hypatia” (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>), en dan vooral op deze zeer actieve Facebookpagina: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

### Houd er rekening mee dat er mogelijk aanpassingen aan het plan nodig zijn

Een gendergelijkheidsplan is niet statisch of onveranderlijk. Verscheidene omstandigheden en gebeurtenissen kunnen tussentijdse wijzigingen van het plan vereisen, zoals veranderingen in de organisatiestructuur (bv. door de benoeming

van nieuwe senior managers), of de invoering van nieuwe wetgeving of nieuw overheidsbeleid dat op onderzoeksorganisaties of hogeronderwijsinstellingen van toepassing is. Daarnaast kunnen tijdens de uitvoering van het plan de prioriteiten van de organisatie veranderen. Houd zulke omstandigheden en gebeurtenissen nauwgezet in de gaten en bespreek met uw team of er aanpassingen nodig zijn en, zo ja, welke.

Zelfs de grootste inspanningen om een robuust plan te ontwikkelen, kunnen niet voorkomen dat zich tijdens de uitvoering andere dringende kwesties binnen de organisatie kunnen voordoen. Probeer te begrijpen waarom bepaalde maatregelen niet worden uitgevoerd en maak zo nodig aanpassingen. Blijf op de hoogte van innovatieve acties in andere organisaties.

### Inspiratie nodig?

Raadpleeg de meest gangbare en innovatieve praktijken die in het kader van Gender-Net in kaart werden gebracht.

Houd er rekening mee dat u bij de uitvoering van het plan op belemmeringen of weerstand zult stuiten. Neem in dat geval gepaste maatregelen.

Vergeet niet de uitvoering van de maatregelen van het plan te monitoren; hieruit kunnen belangrijke lessen worden getrokken. Luister naar de feedback van degenen die de activiteiten organiseren of eraan deelnemen (bv. door middel van enquêtes na afloop). Zo krijgt u handige tips voor operationele en/of inhoudelijke verbeteringen.

## Stap 5. Bewaak de vooruitgang en evalueer het plan

### Monitoring en evaluatie als onderdeel van het veranderingsproces

Een gendergelijkheidsplan is bedoeld om met een reeks van maatregelen meerdere punten tegelijk aan te pakken. Vandaar dat vanaf de allereerste fase van het plan in instrumenten voor monitoring en evaluatie moet worden voorzien. Dergelijke instrumenten stellen anderen in staat om op basis van indicatoren de voortgang die met betrekking tot gestelde doelen is gemaakt, te beoordelen. Vaak ontbreekt het echter aan monitoring- en evaluatie-instrumenten, wat het veranderingspotentieel van de maatregelen ondergraaft. Wanneer doelstellingen niet aan relevante voortgangs-, resultaat- of verspreidingsindicatoren zijn gekoppeld, is het moeilijk om te beoordelen of de organisatie werkelijk structureel verandert. Dit kan ook het enthousiasme van belanghebbenden ten aanzien van de gestelde doelen verminderen.

Vandaar dat monitoring- en evaluatie-instrumenten op de eerste plaats hulpmiddelen zijn die acties ondersteunen en die de informatie verschaffen op basis waarvan verantwoording kan worden afgelegd. Door indicatoren vast te stellen op basis waarvan acties kunnen worden beoordeeld en middelen kunnen worden toegewezen, vergroten monitoring en evaluatie ook de kennis van lopende veranderingen.

### Referentiebeoordeling (of evaluatie vooraf)

Bij het horen van het woord „evaluatie” wordt vaak alleen gedacht aan een evaluatie achteraf. Toch zijn gendergelijkheidsplannen beter opgezet als ze zijn gebaseerd op een uitvoerige beoordeling van de stand van zaken van gendergelijkheid op het moment dat het plan wordt opgesteld. Die beoordeling kan verschillende vormen aannemen. Zo kan een audit worden uitgevoerd met ondersteuning van externe en onpartijdige expertise, en kan er ook een beroep worden gedaan op intern aanwezige kennis over gender en over de instelling zelf. Voor onderzoek naar genderongelijkheden, -vooroordelen en -onevenwichtigheden op alle niveaus van de organisatie kunnen verschillende hulpmiddelen worden gebruikt, zoals pilotstudies, enquêtes, focusgroepen, interviews of etnografische observaties. Raadpleeg nog eens het deel „Analyseer en beoordeel de stand van zaken”. Aan gendergelijkheidsplannen die met voldoende middelen en expertise worden uitgevoerd, zoals die welke door de Europese Commissie worden ondersteund, ligt vaak een uitgebreide analyse ten grondslag. Hierdoor zijn de plannen en daarin beschreven acties gebaseerd op kennis van feitelijke situaties en processen, en zijn de acties ook beter afgestemd op de behoeften van de instelling.

Met een evaluatie vooraf komen bovendien gendergerelateerde problemen aan het licht en helpt het met het verwerven van steun, en met de bewustwording en mobilisering van belanghebbenden. Een dergelijke beoordeling kan een stem geven aan belanghebbenden die zich in een nadelige positie bevinden, en steun voor verandering genereren. Open, collaboratieve processen, waarbij verschillende categorieën belanghebbenden zijn betrokken, kunnen helpen om consensus te bereiken over de bevindingen van de analyse en de voorziene oplossingen.

Vaak hebben onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen een wettelijke verplichting tot het verzamelen van basisgegevens over gendergelijkheid in de organisatie (bv. het aantal vrouwelijke en mannelijke hoogleraren). Dit heeft vaak een formeel karakter, maar de gegevens kunnen niettemin dienen als referentie voor de evaluatie vooraf. Het is daarom verstandig om voor een dergelijke evaluatie ook van bestaande instrumenten gebruik te maken om de legitimiteit ervan te vergroten en optimaal van beschikbare gegevens gebruik te maken.

### Monitoring van de uitvoering

Zodra de monitoring is begonnen, is het van wezenlijk belang om informatie te verschaffen over de wijze waarop daarmee in actuele behoeften wordt voorzien en verandering daadwerkelijk wordt ondersteund. Een gendergelijkheidsplan moet binnen de organisatie een groot aantal verschillende actoren mobiliseren. Het is belangrijk dat degenen die acties begeleiden goed op de hoogte zijn van wat er gebeurt. Monitoring maakt niet alleen zichtbaar of en hoe acties worden uitgevoerd, maar kan ook laten zien of een dynamiek van verandering aan de gang is. Een goed doordachte monitoring helpt bij het identificeren en wegnemen van potentiële bronnen van weerstand tegen verandering. Tot slot kan een positieve cyclus ervoor zorgen dat monitoring een onderdeel wordt van een continu verbeteringsproces.

Als zodanig kunnen deze instrumenten zowel onderdeel zijn van een actie als van een externe activiteit, waarmee tijdens de uitvoering van de verschillende acties de overkoepelende doelstellingen van het plan in het oog worden gehouden en de acties objectiever kunnen worden gevolgd. In alle gevallen is genderexpertise vereist, eventueel samen met andere expertise over veranderdynamieken of andere specifieke punten die met het plan worden aangepakt.

Acties kunnen bijgevolg regelmatig worden gevolgd door de juiste indicatoren en monitoringinstrumenten vast te stellen. Deze indicatoren moeten uitvoeringsgericht zijn en worden aangepast aan de doelstellingen van de actie. Acties gericht op het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende functies moeten niet alleen worden gemonitord door te kijken naar cijfers, maar er moet ook worden gekeken naar de deelname van vrouwen aan ondersteunende programma's (zoals trainings- of mentorprogramma's of beursprogramma's die alleen openstaan voor vrouwen) en het effect daarvan op het feitelijke genderevenwicht. Verder zijn ook indicatoren voor de transparantie van wervings-, promotie- en evaluatieprocedures nodig. Evenzo moet bij het aanpakken van gendergerelateerd geweld en seksuele intimidatie niet alleen worden gekeken naar het aantal meldingen en de werking van mechanismen voor geschillenbeslechting. Ook onderzoek naar de kwaliteit waarmee meldingen worden behandeld is relevant en kan effectief bijdragen tot een actie, net als het meten van de ontwikkeling van een genderbewuste cultuur in de organisatie, bijvoorbeeld door middel van periodieke enquêtes.

*„Monitoringsessies met kern- en/of uitgebreide teams zijn in onze ervaring cruciale momenten van zelfreflectie over de processen die in gang zijn gezet, en voor het strategisch bijsturen van een project om de resultaten te verbeteren.” (Marina Cacace, L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale (ASDO), beoordelaar van het door de EU gefinancierde project Stages)*

## Contextgevoelige evaluatie

Evaluatie speelt een steeds grotere rol in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen. De prestaties van deze organisaties en instellingen op het gebied van beheer, financiën, innovatie en output, zijn in toenemende mate voorwerp van evaluatie. Evaluatie is in veel gevallen essentieel geworden voor het krijgen van overheidsfinanciering, en internationale ranglijsten spelen een belangrijke rol in strategieën van onderzoeksorganisaties. Ook de onderzoekers zelf ontkomen niet aan evaluaties en naast toetsing door collega's worden hun prestaties volgens verschillende maatstaven beoordeeld. Evaluaties zijn niet alleen bedoeld voor het ondersteunen van wetenschappelijke topprestaties: ook acties gericht op structurele verandering in onderzoeksorganisaties ter voorkoming van gendervooroordelen (waaronder de manier waarop onderzoekers worden geëvalueerd) moeten aan een evaluatie worden onderworpen.

Bij dergelijke evaluaties moet rekening worden gehouden met contextspecifieke kenmerken, zoals:

1. het soort organisatie;
2. de onderzoeksgebieden die onder de acties vallen;
3. de actoren die bij het veranderingsproces betrokken zijn en op wie het gericht is;
4. de aanwezigheid van gender- of ander beleid ter bevordering van gelijke behandeling;
5. de stand van zaken binnen de organisatie: is er al een breder veranderingsproces aan de gang?

## Kwantitatieve indicatoren

Kwantitatieve indicatoren zijn alleen relevant wanneer ze worden aangepast aan de doelstellingen van de acties. In onderzoek naar evaluatiemethoden wordt breed erkend dat geen enkele evaluatie, en bijgevolg ook geen enkele indicator, geschikt is voor alle situaties. Veel voorkomende kwantitatieve indicatoren zijn:

1. het aantal vrouwelijke kandidaten voor functies waarin vrouwen ondervertegenwoordigd zijn;
2. het aantal vrouwen en mannen in sollicitatie- en promotiecommissies;
3. horizontale seksesegregatie in beroepsgroepen;
4. de grootte van de doelgroep van bewustmakings- of opleidingsacties en het aantal personen dat feitelijk wordt bereikt;
5. de verhouding mannen/vrouwen in de groep personen die toegang heeft tot onderzoeksbeurzen (en andere hulpmiddelen, zoals laboratoria of personeel);
6. de loonkloof tussen vrouwen en mannen voor verschillende categorieën personeel, inclusief onderzoekers.

Deze lijst is niet uitputtend. Er kunnen ook indicatoren worden geformuleerd voor het meten van de posities van vrouwen en mannen met betrekking tot de verhouding tussen

werk en privéleven, aantal verlofdagen, evaluatiescores enz. Op basis van dergelijke indicatoren kan verantwoording worden afgelegd voor behaalde successen of mislukkingen van de uitgevoerde maatregelen, en ze creëren ook perspectieven.

Op zichzelf kunnen indicatoren echter noch langetermijnveranderingen, noch gestage en bijkomende veranderingen voorspellen die optreden naast de veranderingen die waren vooropgesteld. Het transformeren van complexe organisaties, het veranderen van de processen en routines en het aanpakken van de machtsrelaties die bijdragen aan het genderonderscheid in de functieverdeling tussen onderzoekers, vergt tijd. Het tijdschema hiervoor is niet noodzakelijkerwijs hetzelfde als het tijdschema voor de evaluatie. Vandaar dat men ook aandacht moet besteden aan mijlpalen en mogelijke resultaten op de korte en middellange termijn.

De kans op grotere gelijkheid neemt alleen toe als de belangrijkste belanghebbenden en een groot deel van de organisatie en haar doelgroepen bij het plan betrokken zijn en het ondersteunen. Evaluaties moet daarom bestaande dynamieken ondersteunen en helpen bij het meten van de successen en het aanpakken van de uitdagingen die zich tijdens het veranderingsproces voordoen.

## Kwalitatieve indicatoren

Naast kwantitatieve zijn ook kwalitatieve indicatoren nodig. Die kunnen onder meer betrekking hebben op:

1. Het mainstreamen van kennis over gendervraagstukken onder de verschillende categorieën personeel, inclusief onderzoekers. Dit kan worden gemeten door te kijken naar de relevantie die binnen de organisatie wordt gegeven aan het creëren van kennis over gendergelijkheid, de institutionalisering daarvan (in de vorm van genderprogramma's of een afdeling Gendergelijkheid), de verspreiding van dergelijke kennis over de verschillende vak- of onderzoeksgebieden, zoals blijkt uit seminars of onderzoeksprojecten met een genderdimensie enz. Wat genderbewustzijn betreft, blijken veranderingen ook uit de aandacht die de verschillende categorieën belanghebbenden in hun communicatie, gedragscodes en activiteiten aan gendervraagstukken geven.
2. De mate waarin de in het plan geformuleerde doelstellingen door de verschillende categorieën belanghebbenden worden overgenomen, zoals bijvoorbeeld blijkt uit verschillen in prioritering van de aanpak van genderongelijkheid en de ontwikkeling in de richting van meer genderbewustzijn.
3. De daadwerkelijke structurele verandering van zowel formele als informele praktijken, met name op de



gebieden personeelsbeheer, besluitvorming, evaluatie en governance.

4. De verspreiding van een cultuur van gendergelijkheid met betrekking tot arbeidsomstandigheden, verbale en non-verbale interacties, veranderingen in de verhouding tussen werk en privéleven, bewustzijn van seksuele intimidatie en andere aspecten van gendergerelateerd geweld, en niet-seksistische communicatie.

Kwalitatieve indicatoren kunnen bijdragen aan meer kennis van het veranderingsproces zelf. Ze laten zien of er een verandering in de richting van meer gendergelijkheid en genderbewustzijn plaatsvindt.

Kwalitatieve indicatoren hebben ook een groter leerpotentieel. Ze ondersteunen zelfbespiegeling en verschaffen aanwijzingen voor een continue verbetering van de uitgevoerde maatregelen en acties.

### Hulpmiddelen voor monitoring en evaluatie

Neem een kijkje bij het deel „Analytische maatregelen, monitoring en evaluatie”, waarin verschillende hulpmiddelen voor een grondige monitoring en evaluatie worden genoemd. Voor de ontwikkeling ervan is gebruikgemaakt van ervaringen met door de EU gefinancierde projecten en complexe strategieën voor gendermainstreaming. Zij zijn potentieel toepasbaar in een verscheidenheid aan contexten.

Dat neemt niet weg dat elke organisatie in een andere institutionele en disciplinaire context functioneert en zich met betrekking tot gendergelijkheid voor andere opgaven gesteld ziet. Vandaar is het verstandig rekening te houden met de feitelijke omstandigheden in uw eigen organisatie, zodat de beschikbare indicatoren op zinvolle wijze kunnen worden gebruikt. Evenzo is het in een context waarin expertise van publieke of private structuren beschikbaar is, zinvol om voor genderaudits en ex-postevaluaties de expertise van externe beoordelaars in te schakelen. Wanneer gebruik wordt gemaakt van externe expertise is het verstandig om de externe beoordelaars samen te brengen met de mensen in de organisatie die de leiding hebben over het veranderingsproces. Op die manier kunnen zij gezamenlijk, en rekening houdend met de geconstateerde belemmeringen, geschikte monitoring- en evaluatie-instrumenten ontwikkelen.

### Inspiratie nodig?

Ter ondersteuning van onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen bij de beoordeling van hun gendergelijkheidsplannen, zijn in het kader van het door de EU gefinancierde project voor structurele verandering Integer een aantal gebruiksklare modellen opgesteld <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, zoals:

integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit, zoals:

1. een checklist ter voorbereiding van een zelfbeoordeling met een overzicht van de te volgen stappen in de voorbereidingsfase van de beoordeling van gendergelijkheidsplannen;
2. een model voor gegevensmonitoring voor het faciliteren van de regelmatige verzameling van naar sekse uitgesplitste gegevens over de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in verschillende categorieën personeel en besluitvormingsorganen in de organisatie;
3. modellen voor context-, proces- en effectrapporten voor het analyseren van kwalitatieve en kwantitatieve gegevens;
4. een model voor een zelfbeoordelingsrapport gericht op het schrijven van de het eindrapport, dat voorziet in een mogelijke structuur, alsook in een lijst van punten die in het rapport kunnen worden behandeld.

### Evaluatie als sleutel tot duurzame verandering en verdere verbetering

Vaak ontbreekt er een ex-postevaluatie van gendergelijkheidsinitiatieven, wat het gendermainstreamingpotentieel ernstig ondergraaft. Een evaluatie bewijst niet alleen daadwerkelijke veranderingen of het uitblijven daarvan, maar brengt ook het ontstaan van eventuele positieve dynamieken door gendermainstreaming aan het licht en verschaft informatie over de kansen die daardoor worden gecreëerd. Naast de beoogde resultaten kunnen maatregelen ook de volgende positieve neveneffecten hebben:

1. een groter gemeenschapsgevoel en transparantere wervings-, beoordelings- en evaluatieprocedures;
2. een meer multidisciplinaire aanpak bij onderzoek;
3. betere arbeidsvoorwaarden.

De evaluatie van het effect van korte-, middellange- en langetermijnveranderingen is een goede gelegenheid om de steun voor gendergelijkheidsbeleid te vergroten. Die evaluaties effenen ook de weg voor meer ingrijpende acties in de toekomst en verschaffen hiervoor waardevolle informatie.

Grondige, contextgevoelige en met verschillende methoden uitgevoerde evaluaties zouden ertoe moeten bijdragen dat uw plan tot werkelijke veranderingen leidt zonder de uitvoerders ervan onnodig te belasten.

## Stap 6. Wat gebeurt er na het plan?

Op een bepaald moment zal het gendergelijkheidsplan op zijn einde lopen, maar dit wil niet zeggen dat u de bevordering van gendergelijkheid in uw organisatie zomaar aan de kant moet schuiven. Nu begint er een nieuwe cyclus. Op basis van de resultaten van de evaluatie van het plan



kunnen conclusies worden getrokken over de vorderingen die zijn gemaakt met betrekking tot gendergelijkheid in de organisatie. Mogelijk is de duurzaamheid van sommige maatregelen en procedures al verzekerd, terwijl andere nog steeds aanvullende acties vereisen. Daarnaast kunnen bij de evaluevaluatie ook nieuwe probleemgebieden aan het licht zijn gekomen. Op dit moment moet u beslissen over het vervolg van de maatregelen en over de punten die in het nieuwe plan moeten worden behandeld:

1. houd rekening met wat u uit eerdere ervaringen hebt geleerd;
2. kijk wat andere organisaties doen of hebben gedaan (en pas hun maatregelen en acties aan aan de kenmerken van uw eigen organisatie);
3. ga onverminderd verder met het betrekken van (nieuwe) belanghebbenden;
4. denk na over manieren om maatregelen en acties een permanent karakter te geven.

## 2. Basisvereisten en succesfactoren

Een aantal factoren ondersteunen verbeteringen ten behoeve van gendergelijkheid in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen. Deze factoren zijn de drijvende krachten achter daadwerkelijke verandering. Wanneer die drijvende krachten aanwezig zijn in de organisatie, hebben inspanningen voor gendergelijkheid een grotere kans van slagen.

### Drijvende krachten op organisatieniveau

#### Steun van de top

Expliciete en duidelijk gecommuniceerde steun van de top van de organisatie zorgt ervoor dat de inspanningen ten behoeve van gendergelijkheid legitiem zijn. Deze legitimiteit vergroot ook de kans dat veranderingen op een duurzame manier in de interne procedures en systemen worden geïntegreerd. Tegelijkertijd vermindert dit de kans dat gendergelijkheidsinitiatieven op weerstand stuiten. Wanneer de top zich expliciet uitspreekt voor gendergelijkheid, is het gemakkelijker om alle onderdelen, niveaus, doelgroepen en middelen van de organisatie voor dit doel te mobiliseren. Steun van de top kan bij het personeel de angst wegnemen dat betrokkenheid bij inspanningen ten behoeve van gendergelijkheid hun wetenschappelijke carrière zou kunnen schaden. Met „top” wordt het centrale bestuursorgaan en personen in hoge besluitvormingsposities bedoeld: (vice)rectoren, decanen, voorzitters of uitvoerend directeuren.

#### Een goed uitgeruste en gunstig gesitueerde afdeling Gendergelijkheid

Een centrale structuur coördineert en monitort de inspanningen voor gendergelijkheid. Ze verschaft de personele middelen, kennis en expertise voor gendermainstreaming.

Het is belangrijk dat deze structuur een duidelijk mandaat en een duidelijke plaats heeft in de organisatie. De structuur moet een dusdanige plaats in de hiërarchie van de organisatie hebben dat ze de inspanningen ten behoeve van gendergelijkheid effectief kan ondersteunen. Een plaats dicht bij de besluitvorming en de mogelijkheid om personeelszaken en de wetenschappelijke leiding rechtstreeks te informeren, zijn de beste garantie voor een doeltreffende uitvoering van het plan. Het is van essentieel belang dat deze afdelingen beschikken over de nodige kennis (waaronder kennis van naar sekse uitgesplitste gegevens). Het is ook belangrijk dat de structuur, met de steun van de uitvoerende organen, enige leiding geeft aan de uitvoering van gendermainstreaming.

#### Samenwerking tussen verschillende groepen belanghebbenden

Om duurzame veranderingen in alle onderdelen van de organisatie te bereiken, is het van groot belang dat de verschillende belanghebbenden samenwerken. Het bouwen van samenwerkingsverbanden met belanghebbenden alleen is niet voldoende: er moeten ook bredere netwerken worden opgezet tussen de eenheden van de organisatie, die verschillende subculturen binnen de organisatie en/of vakgebieden overspannen. Er moet dan wel een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen belanghebbenden aanwezig zijn. Naast het leggen van contacten tussen belanghebbenden binnen de organisatie, kan het ook zinvol zijn om contacten te leggen met belanghebbenden buiten de organisatie. Hoe breder de steun onder belanghebbenden, hoe duurzamer de inspanningen voor verandering.

#### Verankering in bestaande structuren en managementprocedures

Door maatregelen voor gendergelijkheid in bestaande structuren en praktijken te integreren, wordt gendergelijkheid

geïstitutionaliseerd en krijgen deze maatregelen een duurzaam karakter. Zo zouden maatregelen voor een genderbewuste werving en beoordeling van personeel in de algemene procedures voor werving en loopbaanbegeleiding geïntegreerd moeten worden. Evenzo is de kans dat initiatieven voor gendertraining worden geïstitutionaliseerd groter indien deze training wordt opgenomen in de algemene opleidings- of bijscholingsprogramma's. Monitoringinstrumenten, in de vorm van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren en regelmatige enquêtes, nemen in belang en duurzaamheid toe wanneer ze worden geïntegreerd in managementprocedures die routinematig worden uitgevoerd.

## Drijvende krachten op procesniveau

### Betrokkenheid van belanghebbenden bij planning en uitvoering

De participatie van belanghebbenden in planning en uitvoering is cruciaal, omdat hiermee een gevoel van „ownership” wordt gecreëerd. Maatregelen die uit collaboratieve planning voortkomen, hebben in de regel een groter effect. Het samenbrengen van verschillende belanghebbenden (waaronder besluitvormers) met uiteenlopende expertises en kennis over de werking van de organisatie, is productief. Het helpt bij de ontwikkeling van meer doelgericht beleid en het voorkomen van mogelijk verzet daartegen, alsook met het vergroten van het aanvaarden van en steun voor het beleid. Voor een gemengd team (wat betreft functies, gender, anciënniteit of beroepsachtergrond) is het ook gemakkelijker om strategieën voor gendergelijkheid die de hele organisatie bestrijken, in te voeren. In een collaboratief proces is er ruimte voor dialoog en toelichting van doelstellingen en verantwoordelijkheden, waardoor et synergieën worden gecreëerd en de legitimiteit voor de uitvoering van maatregelen, alsook de „ownership” ervan, worden vergroot.

### Duidelijke doelstellingen en streefdoelen

Om te beginnen moet gendergelijkheid worden voorgesteld als iets wat voor de hele gemeenschap van belang is, en moet worden uitgelegd wat een gendergelijkheidsplan inhoudt. Het formuleren van *praktische* en *concrete* (streef-)doelen kan bijdragen aan het creëren van een gevoel van „ownership” van de strategie bij de hele onderzoeksgemeenschap. Naast doelstellingen voor de lange termijn zijn ook korte- en middellangetermijndoelstellingen nodig, om beter verantwoording te kunnen afleggen voor successen of het uitblijven daarvan, of voor problemen die zich voordoen. Gendergelijkheidsplannen moeten bijgevolg worden gedreven door duidelijke doelstellingen en streefdoelen die voor iedere geplande maatregel en/of ieder actiegebied zijn bepaald, samen met duidelijk omschreven verantwoordelijkheden voor het bereiken daarvan.

## Flexibiliteit en duurzaamheid

Terwijl duidelijke streefdoelen en doelstellingen de richting van de acties aangeven, is er ook nood aan een flexibele benadering over hoe deze doel(stelling)en moeten worden bereikt. Er moet een evenwicht worden gevonden tussen enerzijds de geplande activiteiten en anderzijds de vorm die het project na enige tijd moet hebben aangenomen. Een van de sleutels tot succes is het vermogen om het plan zo nodig aan te passen en te herinterpreteren, in samenwerking met de groeiende kring van belanghebbenden die het kernteam bij het plan weet te betrekken.

*„De actieplannen werden vóór de startdatum van het project opgezet, terwijl in de eerste fase van de uitvoering en vervolgens aan het begin van elk jaar een meer gedetailleerd plan werd opgesteld. Er kwam duidelijk kwam naar voren dat de **actieplannen voortdurend moesten worden herzien en aangepast** aan nieuwe contextuele situaties, behoeften en prioriteiten van de organisaties, om het project relevant te houden. In sommige gevallen bleek het **opstellen van een nieuw plan een van de sleutels tot succes**, omdat het team na verloop van tijd, en de nodige ervaringen rijker, zicht kreeg op wat de echte impulsen voor verandering waren, en bijgevolg acties ondernam en middelen mobiliseerde. Dit wijst op de noodzaak om vooraf geen overdreven gedetailleerd en gestructureerd plan op te stellen. Het is belangrijk om **in het plan ruimte te laten voor nieuwe behoeften en kansen**.” (Stages richtsnoeren, 2015)*

### Beschikbaarheid van naar sekse uitgesplitste gegevens

Naar sekse uitgesplitste gegevens en andere gegevens die relevant zijn om de stand van zaken met betrekking tot gender(on)gelijkheid binnen de organisatie vast te stellen, zijn onmisbaar voor het ontwikkelen van doeltreffende strategieën. De beschikbaarheid (d.w.z. het bestaan en de toegankelijkheid) van dergelijke feitelijke gegevens is een eerste vereiste voor doeltreffende maatregelen en initiatieven. Sterker nog, door maatregelen op feitelijke gegevens te baseren, is niet alleen een passende toewijzing van middelen en een doeltreffende aanpak van problemen mogelijk, maar kan ook mogelijke weerstand te boven worden gekomen en kunnen resultaten worden gemonitord.

Wanneer de noodzakelijke gegevens niet beschikbaar zijn, kan uitgebreid onderzoek door middel van enquêtes, focusgroepen en interviews de noodzakelijke basis verschaffen voor aanvullende activiteiten.

### Kennisontwikkeling

Voor het uitvoeren van een gendergelijkheidsplan is, net als voor de uitvoering van elk ander plan, kennis en expertise nodig. Kennis en expertise zijn niet alleen noodzakelijk bij het ontwikkelen en plannen van maatregelen, maar ook bij de uitvoering en monitoring ervan. Vandaar dat er



moet worden gestreefd naar kennisontwikkeling en het vergroten van de kennisoverdracht tussen zo veel mogelijk belanghebbenden.

### Instrumenten voor monitoring

Het is van het allergrootste belang dat er toezicht wordt gehouden op de uitvoering van het plan. Dit kan gebeuren via uitvoeringsclusters of -netwerken, door middel van regelmatige enquêtes of gegevensverzameling, of op basis van indicatoren die volledig in de systemen voor bestuurs- en beheersmonitoring zijn geïntegreerd. Monitoringindicatoren vergroten de validiteit en duurzaamheid van strategieën voor gendermainstreaming. Zo worden in Zweden kwantitatieve indicatoren gebruikt om doelstellingen voor werving en opwaartse mobiliteit te monitoren, en worden arbeidsomstandigheden gemonitord door middel van enquêtes. Dit zijn belangrijke instrumenten voor de algehele beoordeling van inspanningen ten behoeve van gendergelijkheid. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve indicatoren

moeten Smart zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

### Evaluatie

Een middellange- of langetermijnevaluatie van strategieën voor gendermainstreaming is niet mogelijk als er geen of te weinig monitoringmechanismen zijn. Dit heeft een negatief effect op de doeltreffendheid van toekomstige strategieën, omdat men uit evaluaties van eerdere strategieën lessen kan trekken voor de toekomst. Evaluaties maken ook zichtbaar en meetbaar welke vooruitgang feitelijk is gemaakt, wat niet altijd aan specifieke maatregelen kan worden toegeschreven. Dit ondergraaft het vermogen van degenen die die maatregelen promoten om de resultaten ervan te beoordelen en te communiceren. Evaluaties, bijvoorbeeld op basis van monitoringgegevens, zijn belangrijk omdat de realisatie van meer gelijkheid door institutionele verandering en de integratie van de genderdimensie in onderzoek twee overkoepelende doelstellingen zijn die tijd vergen.

## 3. Veelvoorkomende hindernissen en mogelijke oplossingen

Er zijn veel mogelijke hindernissen waarop u bij het opstellen, lanceren, uitvoeren, beheren, monitoren en evalueren van een gendergelijkheidsplan kunt stuiten. Dat kan het ontbreken van een drijvende kracht zijn, maar ook een aanhoudende weerstand binnen de organisatie, of hindernissen van institutionele of administratieve aard die elk op een andere manier moeten worden aangepakt. Werken aan gendergelijkheid is in de regel een werk van lange adem: het kan jaren duren vooraleer concrete resultaten worden behaald. Hieronder volgen enkele veel voorkomende hindernissen voor het realiseren van gendergelijkheid in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen. Er worden ook suggesties gedaan voor hoe deze hindernissen kunnen worden overwonnen.

### Weerstand

Weerstand kan zowel op het niveau van individuele personen als van de organisatie bestaan, zowel expliciete als impliciete vormen aannemen, en op veel manieren tot uitdrukking komen.

Impliciete weerstand van individuele personen kan tot uiting komen in de vorm van inactiviteit of het niet participeren in het veranderingsproces of het gendergelijkheidsplan.

Expliciete weerstand van individuele personen kan tot uiting komen in openlijke acties of negatieve uitspraken over het plan of actieve pogingen om het in diskrediet te brengen of te beëindigen.

Weerstand op het niveau van de organisatie uit zich in een systematisch en continu patroon van ontkenning van het probleem van genderongelijkheid en een uitgesproken gebrek aan steun voor een gendergelijkheidsplan. De kans op weerstand is met name groot bij maatregelen zoals het instellen van een quotum of het aanbrengen van wijzigingen in promotieprocedures. Ook wanneer een gendergelijkheidsplan als onhaalbaar of te prescriptief wordt gezien, of mensen onvoldoende over het plan zijn geïnformeerd of geraadpleegd, kan weerstand ontstaan.

Het te boven komen van weerstand vormt een uitdaging. Personeel op alle functieniveaus moet begrijpen wat de waarde is van werken aan gendergelijkheid, en hiervoor kan opleiding nodig zijn of speciaal gereserveerde tijd om aan het gendergelijkheidsplan te werken. Om weerstand weg te nemen en vooruitgang te kunnen maken in het realiseren van gendergelijkheid is een eenduidige en zichtbare commitment van de top van de organisatie nodig. Het kan ook zinvol zijn om belanghebbenden te betrekken bij het in kaart brengen en benoemen van problemen en punten van weerstand. Dit helpt bij het vinden van oplossingen

en draagt ertoe bij dat ze een groter draagvlak hebben. Weerstand kan ook ontstaan door een gebrek aan kennis en inzicht. Zie hiervoor het deel „Gebrek aan inzicht in het vraagstuk van gendergelijkheid of de betekenis van een gendergelijkheidsplan”. Sommige personen zullen onder geen beding bereid zijn tot medewerking of ondersteuning van het plan. In plaats van bij voorbaat vruchteloze pogingen te ondernemen om hen op andere gedachten te brengen, kunt u beter personeel en collega's die erachter staan en het wel ondersteunen, bij het plan betrekken.

*„Het bevorderen van gelijke kansen is hard werk. Ik werk al mijn hele leven voor gelijke kansen en weet daarom dat inspanningen op dit gebied met argwaan, terughoudendheid en vaak zelfs volstrekke desinteresse worden bejegend. Het is raadzaam om het gendergelijkheidsdoel in een kader te plaatsen dat aansluit bij de eigen prioriteiten en doelstellingen van uw collega's. In dit geval gebruikten wij twee kaders. Het eerste was het bevorderen van gelijkheid ten behoeve van excellentie, door maatregelen te nemen zodat geslacht, ras, etnische herkomst, handicap of andere irrelevante kenmerken van kandidaten een benoeming of promotie niet in de weg stonden. Het tweede was het verankeren van het gendergelijkheidsdoel in een beleid dat was gericht op een „positieve werkomgeving”, waarvan iedereen zou profiteren.”*

*(Teresa Rees, „Developing a research strategy at a research intensive university”, Sage Handbook of Research Management, Dingwall, R. & McDonnell, (eds.), 2015)*

### Inspiratie of meer informatie nodig?

Raadpleeg de toolkit voor institutionele verandering van EIGE, in het bijzonder het onderdeel over omgaan met weerstand.

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

### Gebrek aan inzicht in het vraagstuk van gendergelijkheid of in de betekenis van een gendergelijkheidsplan

Binnen sommige organisaties kan er sprake zijn van een totaal gebrek aan inzicht in de noodzaak en relevantie van gendergelijkheid. Dit kan leiden tot desinteresse bij belanghebbenden die het belang van gendergelijkheid bagatelliseren en het afdoen als een „vrouwendingetje”. Het is belangrijk dat u hiertegen inbrengt dat gendergelijkheid geen marginale kwestie is die slechts een minderheid aangaat, maar een zaak die iedereen in de organisatie aangaat. Gendergelijkheid moet ook worden voorgesteld als een essentiële voorwaarde voor een succesvolle, open en vooruitstrevende onderzoeks- en hogeronderwijsinstelling, die iedereen binnen de organisatie ondersteunt en respecteert. Het opstellen van een gendergelijkheidsplan dat de

volledige en publieke steun van het hoger en topkader heeft, draagt bij tot het zichtbaar maken van de kwestie. Het kan ook nodig zijn dat iedereen binnen de organisatie een (mogelijk verplichte) basisopleiding volgt, klassikaal of online, over de betekenis en het belang van gendergelijkheid (zie voorbeelden van initiatieven voor bewustmaking en kennisontwikkeling in de *Action Toolbox*). Op die manier ontstaat een gezamenlijk en gedeeld inzicht in het belang van gendergelijkheid en van het werk dat daarvoor wordt verricht. Wanneer in de personeelsroosters tijd wordt vrijgemaakt voor een dergelijke opleiding, verwerft gendergelijkheid een zekere status binnen de organisatie en krijgt het een hogere prioriteit. Tot slot moet ook worden uitgelegd wat een gendergelijkheidsplan is en zeker ook wat het *niet* is (waarbij personeelsleden eventueel voorbeelden uitwisselen). Zo ontstaat een gemeenschappelijk beeld van de analyses, inhoud, acties en monitoringmechanismen die een doeltreffend en alomvattend gendergelijkheidsplan kenmerken.

### De overtuiging dat het centraal stellen van prestaties en het streven naar excellentie een gendergelijkheidsplan overbodig maken

Mogelijk zijn sommigen in de organisatie overtuigd dat wanneer het streven naar wetenschappelijke excellentie centraal staat of mensen uitsluitend op grond van hun verdiensten worden bevorderd, een gendergelijkheidsplan of inspanningen voor gendergelijkheid overbodig zijn. Deze overtuiging heeft ertoe geleid dat vrouwen in veel specialismen en hogere besluitvormingsposities niet zijn vertegenwoordigd. Excellentie in onderzoek vraagt om een grote verscheidenheid aan expertise, ervaring en personeel, alsook om de zekerheid dat personeel van het hoogste niveau wordt aangetrokken en behouden. De hier beschreven hindernis kan op twee manieren worden weggenomen: ten eerste door maatregelen te nemen zodat alle personeelsleden een opleiding over onbewuste vooroordelen volgen, en ten tweede door te verwijzen naar internationale en Europese (onderzoeks)rapporten over dit onderwerp, die nuttig kunnen zijn om collega's en belanghebbenden te overtuigen van het belang van gendergelijkheid en een gendergelijkheidsplan. U kunt bijvoorbeeld verwijzen naar:

1. *She figures*, de belangrijkste bron van pan-Europese, vergelijkbare statistische gegevens over de stand van zaken met betrekking tot gendergelijkheid in onderzoek en innovatie.
2. *GenPort*, een onlineportaal en -databank die toegang verschaft tot onderzoeks-, beleids- en praktijkmateriaal op het gebied van gender, wetenschap, technologie en innovatie;
3. *Gendered Innovations*, een website voor wetenschappers en ingenieurs waarin informatie wordt gegeven over praktijkmethoden voor sekse- en genderspecifieke analyses, met casestudy's en concrete voorbeelden van



de manier waarop sekse- en genderspecifieke analyses tot innovatie leiden;

4. de pagina op de website van de *Royal Society* (academie voor de wetenschappen van de Britse Gemenebest) die is gewijd aan onbewuste vooroordelen, waarop een briefing, aanvullend leesmateriaal en een animatie te vinden zijn.

### **Het idee dat gendergelijkheidsmaatregelen niet nodig zijn, of ontkenning van het bestaan van genderongelijkheid**

In sommige settings, landen of vakgebieden bestaat mogelijk het idee dat gendergelijkheidsmaatregelen of -plannen niet nodig zijn. Misschien wordt u geconfronteerd met een houding van „probleem opgelost” en wordt u gewezen op bepaalde specialismen, vakgebieden, faculteiten of bedrijfstakken waarin vrouwen wel goed zijn vertegenwoordigd of op het feit dat de organisatie in het verleden aan gendergelijkheid heeft gedaan. Dan is het belangrijk duidelijk te maken dat het ontwikkelen van een gendergelijkheidsplan en werken aan gendergelijkheid een continue inspanning is en geen eenmalige activiteit. De reden hiervoor is dat behaalde successen voortdurend moeten worden aangepast aan veranderingen binnen en buiten de organisatie. Het is ook belangrijk erop te wijzen dat iedereen binnen de organisatie baat heeft bij continue inspanningen voor gendergelijkheid, en niet alleen vrouwen. Ontkenning kan ook verband houden met weerstand.

### **Gebrek aan autonomie bij de organisatie**

In sommige landen of regio's hebben onderzoeksorganisaties of hogeronderwijsinstellingen mogelijk onvoldoende autonomie om te beslissen over veranderingen ten behoeve van gendergelijkheid. Dit kan met name spelen bij werving en promotie, zoals vastgelegd in procedures en regelgeving. Organisaties moeten de wet naleven, maar als er binnen de organisatie een drijvende kracht of katalysator voor verandering is, kan er toch veel worden bereikt. Bij een bottom-upbenadering van verandering kan van onderen uit in de organisatie op veranderingen worden aangedrongen. Zoek binnen de organisatie naar activisten die meedenken over creatieve oplossingen waarmee binnen de wet eerlijkere wervingsprocedures en een voor vrouwen en mannen gelijke loopbaanontwikkeling worden bevorderd. Ze zullen ook helpen acties in gang zetten en het hoger en topkader van de noodzaak daarvan te overtuigen. Er moeten samenwerkingsverbanden worden gesmeed voor het bevorderen van een betere werkomgeving voor zowel vrouwen als mannen.

### **Het ontbreken van voldoende personele en financiële middelen**

Het ontbreken van een vaste bron van voldoende personele en financiële middelen die speciaal zijn bedoeld voor gendergelijkheid en in het bijzonder voor het ontwikkelen, uitvoeren en monitoren van een gendergelijkheidsplan is een veel voorkomend probleem. Het ontbreken van voldoende financiële middelen kan leiden tot chronische onderfinanciering, waardoor alleen acties en beleid mogelijk zijn die kostenneutraal kunnen worden uitgevoerd. In de meeste gevallen zijn echter investeringen nodig en moeten financiële middelen worden vastgelegd om veranderingen te versnellen en initiatieven en acties te ondersteunen. De leiding van de organisatie moet erkennen dat het maken van een eerste analyse van de situatie met betrekking tot gendergelijkheid en het ontwikkelen, opstellen en uitvoeren van een gendergelijkheidsplan mensuren vraagt en de noodzakelijke menskracht beschikbaar maken. Wanneer toch al overbelast personeel met dit werk wordt belast, het werk wordt afgeschoven naar onervaren personeel of assistenten, of wanneer het plan niet financieel wordt ondersteund, wordt de indruk gewekt dat gendergelijkheid binnen de organisatie niet op waarde wordt geschat. Ook het niet-financieren van genderopleiding en in werkschema's geen tijd vrijmaken voor het volgen van een dergelijke opleiding, is een manier om gendergelijkheidswerk niet van de noodzakelijke middelen te voorzien. Om deze hindernis weg te nemen, moet de waarde van dit werk voor de organisatie duidelijk worden omschreven, zoals het behoud van personeel, beter onderzoek en een grotere diversiteit in de personeelssamenstelling, en moet het hoger kader ervan worden overtuigd zich duidelijk voor dit werk uit te spreken (zie tevens het pleidooi voor gendergelijkheid en de houding achter verandering in de richting van gendergelijkheid in onderzoeksorganisaties en hogeronderwijsinstellingen). Al in de beginfase van de ontwikkeling van het plan moet duidelijk worden vastgelegd welke personele en financiële middelen nodig zijn en moeten daar duidelijke afspraken over worden gemaakt. Dit is nodig om een volledige en nauwkeurige begroting te maken van de kosten die met het werk zijn gemoeid en om een „burn-out” van het betrokken personeel te, alsook het ontstaan van desinteresse bij belangrijke actoren te voorkomen, omdat door een gebrek aan middelen resultaten uitblijven, te weinig vooruitgang wordt gemaakt (zowel op korte als lange termijn) of doelstellingen maar gedeeltelijk worden gehaald. Hieruit blijkt ook in hoeverre de organisatie achter het plan staat en het ondersteunt, en hoe belangrijk ze gendergelijkheid vindt. Een chronisch tekort aan middelen kan duiden op institutionele weerstand.

### **Onvoldoende bevoegdheid**

Het personeel dat bij de ontwikkeling en uitvoering van een gendergelijkheidsplan is betrokken, heeft mogelijk niet de bevoegdheid om beslissingen te nemen die veranderingen in de organisatie bevorderen. Dit leidt tot frustratie,

onvoldoende vooruitgang en het uitblijven van resultaten of niet halen van gestelde doelen. Deze hindernis kan in de regel alleen worden weggenomen door vroegtijdige betrokkenheid, commitment en voortdurende steun van de top van de organisatie. Die steun moet oprecht zijn en zowel voor de mensen binnen de organisatie als voor financiers duidelijk zichtbaar zijn, zodat ze de reputatie krijgt van een organisatie die gendergelijkheid belangrijk vindt. Daarnaast is het cruciaal dat al in de ontwikkelingsfase wordt bepaald welke persoon bevoegd is voor het nemen van besluiten in verband met het plan, en dat ook al vroegtijdig contacten met die persoon worden gelegd (zie tevens het deel over het niet vroegtijdig bij het plan betrekken van belangrijke potentiële bondgenoten en/of actoren).

### Het ontbreken van relevante gegevens en statistieken

Het niet beschikbaar zijn van, of geen toegang hebben tot, naar sekse uitgesplitste personeelsgegevens vormt een ernstig probleem, omdat die gegevens nodig zijn voor de initiële of referentiebeoordeling, aan de hand waarvan de actierreinen worden bepaald. Het verzamelen en voorbereiden van gegevens en statistieken is ook nodig om met actuele feiten en cijfers eventuele weerstand tegen het plan weg te nemen. Beleid en wetgeving inzake gegevensbescherming kunnen in sommige gevallen beperkingen stellen aan de beschikbaarheid van naar sekse uitgesplitste personeelsgegevens (in het bijzonder bij organisaties, faculteiten of afdelingen met weinig personeel). Mogelijk moeten systemen voor het verzamelen en beheren van personeelsgegevens eerst worden bijgewerkt vooraleer ze geschikt zijn om die gegevens naar sekse uit te splitsen. De tijd en kosten die met het verzamelen en analyseren van gegevens zijn gemoeid, moeten bij de ontwikkeling van het plan in aanmerking worden genomen. Het is verder van belang dat de resulterende gegevens in overeenstemming is met Europese en nationale voorschriften inzake gegevensbescherming worden bewaard.

### Belangrijke potentiële bondgenoten en/of actoren niet vroegtijdig bij het plan betrekken

Het is van groot belang dat u in kaart brengt met wie bij de ontwikkeling en uitvoering van het plan moet worden gecommuniceerd en wie bij het plan moeten worden betrokken. Dit zorgt ervoor dat de inspanningen die in het kader van het plan worden geleverd nu en in de toekomst voldoende steun hebben binnen de organisatie. In veel organisaties betekent dit dat het middenkader actief bij het plan moet worden betrokken om potentiële toekomstige hindernissen weg te nemen. Het middenkader is vaak ook een belangrijke bron van statistieken, naar sekse uitgesplitste gegevens en andere informatie die noodzakelijk is om referentiecijfers vast te stellen en trends en vooruitgang met betrekking tot gendergelijkheid te monitoren. Daarom

is het belangrijk dat deze actoren al in een vroege fase hun steun toezeggen. Mogelijk moeten ook voor actoren die niet rechtstreeks bij het opstellen en uitvoeren van het plan zijn betrokken, maar die wel nodig zijn voor het boeken van vooruitgang, cursussen, workshops, seminars, bijeenkomsten enz. worden georganiseerd. Zie hiervoor voorbeelden van initiatieven voor bewustmaking en kennisontwikkeling in de *Action Toolbox*. Het is belangrijk uw tijd te nemen om steun te vinden en een netwerk van bondgenoten op te bouwen, om hindernissen in een latere fase van de uitvoering van het plan te voorkomen. Daarnaast kan de steun van de verschillende afdelingen binnen de organisatie, en bijgevolg de duurzaamheid van de inspanningen, door het plan te presenteren als een institutioneel plan of een plan dat de hele organisatie aangaat, worden vergroot.

### Geen traditie van genderstudies binnen de organisatie

Mogelijk heeft uw organisatie geen traditie van genderonderwijs of heeft ze nog nooit aan een genderstudie deelgenomen. Dat maakt het moeilijker om personeel en actoren te overtuigen van het belang en de voordelen van inspanningen voor gendergelijkheid, en van een gendergelijkheidsplan in het bijzonder. Het wegnemen van deze hindernis vraagt mogelijk om de ondersteuning van nationale, regionale of internationale netwerken die zich inzetten voor gendergelijkheid, en het aantrekken van genderexpertise voor het vergroten van de institutionele kennis en competentie op dit gebied. In de *Stakeholders Directory* van EuroGender kunt u zoeken naar genderdeskundigen en -docenten in uw land, of bezoek de GenPort-website en klik op „People”, waar u kunt filteren op de categorie stakeholders waarnaar u op zoek bent (bv. netwerken of beroepsbeoefenaren en adviseurs).

### Zorg ervoor dat behaalde resultaten een duurzaam karakter hebben en dat aanpassingen mogelijk zijn

De successen en vooruitgang die zijn behaald bij het streven naar gendergelijkheid en de uitvoering van een gendergelijkheidsplan zijn kwetsbaar als de onderliggende besluiten ongedaan kunnen worden gemaakt of de vooruitgang kan worden gestopt.

Die mogelijkheid doet zich met name voor wanneer belangrijke voorstanders of drijvende krachten in het hoger kader een andere functie krijgen of vertrekken. Ook begrotingswijzigingen, bezuinigingen, herstructureringen en onverschilligheid kunnen gevolgen hebben voor de duurzaamheid van een gendergelijkheidsplan. Daarom is het van belang dat de inzet voor zowel gendergelijkheid als het gendergelijkheidsplan in zo veel mogelijk organisatiestructuren wordt vastgelegd. Dit betekent dat de steun, participatie en inzet van zo veel mogelijk belanghebbenden



moet worden verkregen, en niet alleen de steun van een bepaalde school of een bepaalde afdeling. Het vaststellen van een specifieke meerjarenbegroting voor inspanningen in verband met gendergelijkheid die niet alleen uit de middelen van een enkele school of afdeling wordt gefinancierd, draagt vermoedelijk ook bij tot duurzaamheid. Door te voorzien in structuren en hulpmiddelen voor regelmatige monitoring, evaluatie en verantwoording, wordt

duidelijk wanneer de duurzaamheid van het plan in gevaar komt, en kunnen maatregelen worden genomen voordat een kritiek punt is bereikt. Mogelijk moet het plan eerst aan een SWOT-analyse worden onderworpen (analyse op sterke en zwakte punten, kansen en bedreigingen) en een stresstest om er zeker van te zijn dat het duurzaam en voldoende flexibel is voor toekomstige veranderingen en uitdagingen.







MH-04-17-155-NL-N

<http://eige.europa.eu>



Publicatiebureau