

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/129412>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

GEEN ROOS ZONDER DOORNEN

REFLECTIES OP GENDER MAINSTREAMING

Yvonne Benschop en Mieke Verloo

Not all roses. Reflections on gender mainstreaming

Gender mainstreaming often is presented as a magic potion for old problems of equality policies. This article critically examines the (im)possibilities of gender mainstreaming by describing and reflecting upon a specifically designed project of gender mainstreaming regarding personnel management. The project 'Gender in Balance' was intended to be a sustainable integration of a gender perspective in the human resource management of the Ministry of the Flemish Community. Benschop and Verloo conclude that some normative pretences of gender mainstreaming indeed are substantiated in practice. Gender mainstreaming results in workable instruments, it strengthens the position of equality agencies, it accentuates the complexity of power relations and it mobilizes a commitment to action. Despite these advantages, gender mainstreaming also remains a thorny strategy that creates new problems, mainly because of its assumption of co-operation and communication between experts and the regular actors. Gender mainstreaming cannot escape the confrontation with attitudes that simplify or stereotype the gender problematic, even if it concentrates on expertise and the organisation of obligations.

Het emancipatiebeleid lijdt sinds jaar en dag aan de mythe van de voltooidde emancipatie en de daarmee samenhangende weerstand tegen emancipatiebeleid. Die zorgen ervoor dat steeds naar nieuwe manieren wordt gezocht om het emancipatiebeleid vorm en inhoud te geven. In de bijdragen aan de serie 'Gender en emancipatiebeleid' in dit tijdschrift zijn al verschillende theoretische, praktische en politieke reflecties op het heden en verleden en de strategie en inhoud van dit beleid verschenen (zie onder andere Verloo, 1998; Nederland & Van Staveren, 1999; Keuzenkamp, 1999; Van Hondeghem & Nelen, 2000). Deze bijdrage wil zich vooral ook richten op de toekomst, en gaat in op de nieuwste managementmode voor het emancipatiebeleid die *Gender mainstreaming* heet. Gender mainstreaming is de strategie waarin de aandacht voor gender duurzaam geïntegreerd wordt in al het reguliere beleid door de reguliere beleidsmakers (TECENA, 2000). Het wordt vooral gepropageerd vanuit internationale organisaties (VN, EU, Raad van Europa), in het voetspoor van de Vrouwenconferentie in Beijing in 1995. Gender mainstreaming lijkt het nieuwe toverwoord te zijn en de verwachtingen zijn hoog gespannen.

Over gender mainstreaming bestaat momenteel een overvloed aan propaganda, geschreven door voorstanders van deze nieuwe strategie. Dat staat een serieuze reflectie op de voor- en nadelen ervan in de weg. Op dit moment zijn in de literatuur vooral beleidsteksten,

handleidingen en opiniestukken voorhanden,¹ waarin de nadruk ligt op normatieve en prescriptieve modellen, terwijl de academische analyses en reflecties nog op zich laten wachten. In dit artikel willen we de (on)mogelijkheden van gender mainstreaming nader onderzoeken door een concrete poging om de strategie van gender mainstreaming vorm te geven te beschrijven en daarop kritisch te reflecteren. Allereerst beschrijven we de operationele uitwerking van deze strategie in het project Gender in Balans. Daarbij besteden we voornamelijk aandacht aan de ontwikkeling en implementatie van de noodzakelijke instrumenten. Daarnaast zullen we reflecteren op de opgedane ervaringen, vanuit de volgende vragen: welke problemen lost gender mainstreaming op, welke blijven bestaan en welke nieuwe problemen worden mogelijk zelfs gecreëerd? Ook gaan we na hoe gender mainstreaming zich in het algemeen, en in dit project in het bijzonder, verhoudt tot de hardnekkige neiging de probleemdefinitie te versmallen tot achterstandsdenken.

Gender en emancipatiebeleid: op zoek naar het ultieme recept

De aandacht voor gender mainstreaming is te plaatsen in een proces van innovatie van het emancipatiebeleid. Zolang er emancipatiebeleid bestaat, is er gesleuteld aan de ideale strategie, de ideale inhoud en de ideale vorm, niet alleen door beleidsmakers, maar

ook door academici die dit beleid kritisch volgen (zie bijvoorbeeld: Keuzenkamp & Teunissen, 1990; Benschop, 1993; Outshoorn, 1996; Verloo, 1998). Inhoudelijk is het accent aanvankelijk vooral gelegd op het tegengaan van directe seksdiscriminatie door middel van wetgeving, op mentaliteitsverandering en bewustwording en op het verbeteren van de positie van vrouwen door middel van positieve actie. De onderliggende probleemdefinitie is herhaaldelijk ontmaskerd als achterstandsdenken (Schaapman, 1995). In de vormgeving van het Nederlandse overheidsbeleid is het uitgangspunt steeds een dubbelstrategie geweest, bestaande uit zowel sectorbeleid als facetbeleid.² Het sectorbeleid behelst specifiek beleid van een centrale emancipatieafdeling dat gericht is op vrouwen of problemen van vrouwen, terwijl facetbeleid gericht is op emancipatie als een onderdeel van het beleid van alle departementen, omdat er aan elk beleid dat de overheid voert emancipatiefacetten zitten.

De ervaringen met het emancipatiebeleid in de praktijk hebben geleerd dat de gebruikte strategieën onvoldoende zijn om het complexe gendervraagstuk op te lossen. Het gaat daarbij vooral om de gebrekkige invulling van strategieën die nergens precies gedefinieerd zijn. In de Nederlandse praktijk blijkt bijvoorbeeld het facetbeleid vaak neer te komen op decentraal sectorbeleid, dat wil zeggen dat maatregelen gericht zijn op het wegwerken van achterstanden van vrouwen of het vergroten van het aantal vrouwen in een bepaalde sector.³ In evaluaties komt bovendien naar voren dat successen bijna uitsluitend geclaimd konden worden in het sectorbeleid (denk aan beleid over geweld tegen vrouwen, of aan projecten over arbeidsmarktparticipatie van vrouwen). Facetbeleid blijft altijd het zorgenkind, omdat departementen zelden bereid zijn om emancipatie hoog op de agenda te zetten, en omdat er weinig instrumenten zijn om facetbeleid vorm te geven en te implementeren (Keuzenkamp & Teunissen, 1990; Verloo & Roggeband, 1994). De bestaande emancipatie-infrastructuur is daarbij vaak te zwak om de departementen te bewegen emancipatieaspecten op te nemen in hun beleid (McBride-Stetson & Mazur, 1995).

De grootste problemen van het emancipatiebeleid zijn daarmee gerelateerd aan het facetbeleid: de tekortschietende bevoegdheden van de emancipatie-infrastructuur, het achterstandsdenken als dominante probleemdefinitie, de conceptuele verwarring over wat nu precies sectorbeleid is en wat facetbeleid en tenslotte het gebrek aan concrete instrumenten. Deze problemen zijn evenzovele impulsen voor het zoeken naar een nieuwe strategie van emancipatiebeleid. *Mainstreaming* werkt als een nieuwe noemer voor het ontwikkelen van zo'n strategie, waarin eveneens de

integratie van gender in beleid centraal staat. Als strategie heeft *mainstreaming* vooral sinds de VN-Vrouwenconferentie van Beijing 1995 internationale aandacht gekregen, en zeer veel landen hebben zich bereid verklaard om deze strategie nader vorm en inhoud te geven. Het rapport *Gender Mainstreaming* van de Raad van Europa (1998) heeft deze nieuwe emancipatiestrategie van een conceptueel kader voorzien. Het centrale doel van *mainstreaming*, de integratie van gender in beleid, komt overeen met het doel van facetbeleid. Op basis van die overeenkomst concludeert Nelen in dit nummer dat facetbeleid *mainstreaming* *avant-la-lettre* is. Wij gaan ervan uit dat dan eigenlijk appels met peren worden vergeleken, omdat het ideaal-normatief model van *mainstreaming* wordt vergeleken met de praktijk van facetbeleid. Het zou interessant zijn de normatieve modellen van facetbeleid en *mainstreaming* te vergelijken, ware het niet dat er geen uitgewerkt normatief model van facetbeleid voorhanden is. Binnen het bestek van dit artikel concentreren we ons op een reflectie op de praktijk van *mainstreaming* in het licht van de normatieve pretenties ervan.

Gender mainstreaming

Gender *mainstreaming* kan worden gedefinieerd als het (re)organiseren van beleidsprocessen zodanig dat die actoren die doorgaans het betreffende beleid vormgeven een genderperspectief inbouwen in al het beleid (Raad van Europa, 1998). Door het accent op het (re)organiseren van beleidsprocessen legt deze strategie de nadruk op processen en problemen in de organisatie. Bovendien is het streven dat de beleidsmakers nieuwe verantwoordelijkheden en verplichtingen krijgen toebedeeld. Gender *mainstreaming* is bedoeld om tegengas te geven tegen onbedoeld in beleidsprocessen ingeschreven oude routines van seksdiscriminatie. Door de complexiteit van gender is verandering slechts denkbaar als op meerdere plaatsen tegelijk vanzelfsprekendheden bevestigd kunnen worden en ongewenste effecten kunnen worden gecorrigeerd. Gender speelt immers op het niveau van identiteit, en kleurt in sterke mate de symbolische en institutionele wereld, waardoor hiërarchische denkbeelden over mannelijkheid en vrouwelijkheid als de enig mogelijke werkelijkheid worden ervaren. Gender *mainstreaming* als strategie claimt recht te doen aan de complexiteit van gender, onbedoeld negatieve effecten op genderverhoudingen te voorkomen en alle bestaande actoren te mobiliseren voor emancipatie.

Een essentiële voorwaarde voor gender *mainstreaming* is de wil om oude routines te veranderen. Dat betekent dat de politiek en ambtelijk verantwoorde-

lijken gender mainstreaming moeten steunen, in woord en daad. Daarnaast noemt het rapport van de Raad van Europa een aantal andere voorwaarden: financiële middelen, technieken en strategieën, een emancipatie-infrastructuur en een goed inzicht in de genderverhoudingen ter plaatse. Mainstreaming betekent niet noodzakelijk uitbreiding van de organisatie met deskundigen op dit terrein, maar vereist wel een verandering van de organisatie. Om te zorgen dat de actoren die doorgaans het beleid vormgeven voortaan een genderperspectief kunnen en zullen inbouwen, moet kennis overgedragen worden, moeten procedures herzien en doorgelicht worden.

De benodigde technieken zijn analytisch, vormend dan wel consulterend van aard. Analytische technieken zoals checklists, richtlijnen, effectrapportages, statistiek en onderzoek maken de probleemdiagnose mogelijk. Vormende technieken, zowel in de zin van kennisoverdracht als in de zin van attitudeverandering, zijn gericht op de mensen die de integratie van de genderinvalshoek vorm moeten geven in de praktijk. Consultatie van direct betrokkenen tenslotte leidt er niet alleen toe dat bestaande deskundigheid zo volledig mogelijk wordt gebruikt, maar zorgt ook voor een groter draagvlak van beleid. In de praktijk zal een plan van aanpak vaak een strategische mix van deze drie technieken bevatten om de gekozen mix van technieken en strategieën aan te laten sluiten op de organisatiestructuur en op de organisatiecultuur.

Monitoring is het periodiek en op systematische wijze volgen van maatschappelijke ontwikkelingen ten behoeve van beleid (Engbersen, Eggermont, Gabriëls & Sprinkhuizen, 1997). Dit maakt het mogelijk om de (positieve en negatieve) effecten van gender mainstreaming in kaart te brengen, en wordt daarom als onontbeerlijk sluitstuk van een mainstreamingstrategie gezien. Aangezien moderne organisaties steeds in verandering blijven, zijn duidelijke verantwoordelijkheden en een goede informatievoorziening nodig (Hoe was het? Hoe is het nu? Hoe verhoudt zich dat tot het doel?). Het is immers zeer wel denkbaar dat deze strategie ook weer problemen met zich meebrengt.

Gender mainstreaming kan gericht zijn op verschillende beleidsterreinen (bijvoorbeeld wetenschapsbeleid, ruimtelijke ordening, ontwikkelingssamenwerking). In de casus Gender in Balans die hieronder beschreven wordt, hebben wij de strategie van gender mainstreaming op het terrein van personeelsbeleid concreet vormgegeven.

Gender in Balans: beschrijving

Het project Gender in Balans is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In dit project betekent gender mainstreaming een (re)organisatie van personeelsbeleid

zodanig dat een genderperspectief ingebouwd wordt in statutair beleid⁴, Human Resource Management en vormingsbeleid door de daarvoor aangestelde ambtenaren in het Ministerie. Hieronder volgt een beschrijving van het project, zoals dat concreet vorm heeft gekregen (zie ook Benschop & Verloo, 1999).

Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Voor wie niet vertrouwd is met de precieze kenmerken van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, schetsen we hier kort een aantal achtergronden van deze bijzondere organisatie. Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap omvat zeven departementen en is in 1992 ontstaan als gevolg van de federalisering van België. De leiding van het ministerie is in handen van het college van secretarissen-generaal. Sinds 1993 wordt gewerkt aan een verbetering van de doelgerichtheid, de klantvriendelijkheid, de motivatie en verantwoordelijkheid van medewerkers, de flexibiliteit en de efficiëntie van de organisatie. Rondom deze thema's is een aantal vernieuwingen in het personeelsmanagement in gang gezet. De dienst Emancipatiezaken heeft in 1997 gesignaleerd dat in de processen van vernieuwing van het personeelsbeleid nog geen aandacht is besteed aan de genderinvalshoek, waardoor onbedoeld bestaande scheve genderverhoudingen blijven bestaan, of zelfs worden versterkt.

Genderverhoudingen op het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Uit jaarlijkse Positieve-actieplannen en uit het personeelsrapport waarin de cijfers op een rij worden gezet, blijkt dat er sprake is van hardnekkige seksesegregatie. Zo heeft bijvoorbeeld 92,6% van de mannen tegen 71,9% van de vrouwen een statutaire aanstelling en wordt 81,3% van de functies op niveau A bezet door mannen en 18,7% door vrouwen (cijfers ontleend aan Positieve-actieplan, 1997). Deze cijfers onderstrepen het belang van de integratie van de genderinvalshoek in het personeelsbeleid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De dienst Emancipatiezaken heeft mainstreaming als uitgangspunt gekozen: de genderinvalshoek dient geïntroduceerd te worden in de hele beleidscyclus van personeelsontwikkeling, en ambtenaren die zich bezighouden met het personeelsbeleid op het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap dienen betrokken te worden bij de implementatie ervan. De dienst heeft een beroep gedaan op academische expertise om procedures en instrumenten te ontwikkelen voor gender mainstreaming. Dit heeft vorm gekregen in een samenwerkingsproject tussen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap en de Katholieke Universiteit Nijmegen, dat onder de titel 'Gender in Balans' is gestart in 1998.

BALANS: de zes fasen van het project

Het project Gender in BALANS bedoelt de middelen aan te reiken voor een cyclisch proces van personeelsbeleid, waarin de organisatie zelf verantwoordelijkheid draagt voor de verankering van de genderinvalshoek. De voorgestelde aanpak is gebaseerd op het letterwoord BALANS, omdat het project de volgende fasen kent: Basis, Adoptie, Leren, Analyse, Nuanceren, Selectie. Dit project had een looptijd van een kalenderjaar.

hetgeen tot uitdrukking komt in een sterk accent op talentontwikkeling, motivatie en betrokkenheid van alle personeelsleden. Het project heeft hier waar mogelijk bij aangesloten, zowel op praktisch als op retorisch niveau. Er bestond consensus over het feit dat het personeelsbeleid geen rekening houdt met de mogelijk verschillende effecten van processen en procedures op vrouwen en mannen en dat het personeelsbeleid daarom nog niet genderneutraal genoemd kon worden. Genderneutraliteit werd als de centrale

	Wat	Doel	Wie
Basis	concretiseren doelstelling in gesprekken	formuleren mission statement	onderzoekers + deskundigen ministerie
Adoptie	seminar gender in personeelsbeleid	commitment en eigendom van de top	onderzoekers + de top van het ministerie
Leren	ontwikkelen instrument + bezoeken werkgroepen + zelfevaluatie relevantie gender in personeelsbeleid	kennis over gender in personeelsbeleidcyclus en over genderverhoudingen + sensibiliseren werkgroepen personeel	top werkgroepen personeel, ambtenaren + onderzoekers
Analyse	sterkte- zwakteanalyse	formuleren voorstel voor intergratie gender	onderzoekers + begeleidingsgroep ministerie
Nuanceren	plan voor maatwerk per werkgroep + testen aanpak	plan voor realiseren sterkten en kansen	top werkgroepen personeel + onderzoekers als helpdesk
Selectie	eindrapport over ervaringen project	blijvend zicht op en verankeren van genderinvalshoek	onderzoekers

Basis

De Basisfase heeft tot doel keuzen te maken over uitgangspunten en doelstelling van het project Gender in BALANS, en om gedegen informatie in te winnen over het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap als organisatie, over de genderverhoudingen en over de organisatie van het personeelsbeleid. Er zijn in totaal tien gesprekken gevoerd met sleutelpersonen op het gebied van Human Resource Management en emancipatiezaken waarbij informatie en kennis werden uitgewisseld. De sleutelpersonen hebben desgevraagd aangegeven hoe zij tegen de genderproblematiek op het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap aankijken en de onderzoekers hebben daarop de werking van gender in organisaties nader kunnen toelichten. Een dergelijke consulterende strategie maakt niet alleen gebruik van aanwezige deskundigheid, maar bouwt tegelijk aan een draagvlak voor het project.

Uit de gesprekken blijkt dat het Ministerie graag een moderne, vooruitstrevende organisatie wil zijn,

doelstelling van het project gekozen. Dit wil zeggen dat men (onbedoelde) negatieve effecten van personeelsbeleid op de genderverhoudingen opspoorde en actief tegengaat en zorgdraagt voor een daadwerkelijk evenwichtige verdeling van hulpbronnen tussen mannen en vrouwen in de organisatie. De Basisfase heeft geresulteerd in een *mission statement* waarin de intentie werd uitgesproken in het personeelsbeleid systematisch en actief na te gaan waar regels de bestaande, scheve verhoudingen instandhouden, en waarin men beloofde actie te ondernemen om dit tegen te gaan.

Adoptie

Het mission statement is geadopteerd in een bijeenkomst met het voltallige College van Secretarissen-generaal op 29 januari 1998. Doel van deze Adoptiefase was commitment te bewerkstelligen en een eigendomsrelatie te bouwen tussen de top van het Ministerie en het onderhavige project. Deze fase leverde geen

problemen op. De top onderschreef de noodzaak van het project, verklaarde zich bereid het project te steunen en maakte dat manifest met het publiceren van het mission statement via een elektronische nieuwsbrief voor leidinggevende ambtenaren.

Leren

Het doel van de derde fase van het Leren is wederzijds leren: enerzijds gedetailleerde kennis verwerven over de personeelsbeleidscyclus en over de genderverhoudingen op het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, anderzijds kennis overdragen over de complexe werking van gender aan de ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor het personeelsbeleid. Om het leerproces te structureren is een instrument ontworpen, waarmee ambtenaren gesensibiliseerd zouden worden ten aanzien van de genderinvalshoek, en waarmee zij zelf het verband kunnen inschatten tussen gender en het betreffende onderdeel van personeelsbeleid waarmee zij zich bezighouden.

Het ontworpen instrument⁵ is een zogenaamd zelfevaluatie-instrument, waarin de inschatting en beoordeling van de genderrelevantie door de ambtenaren zelf worden uitgevoerd. Het instrument maakt het mogelijk vanuit een ander perspectief naar personeelsmanagement te kijken, andere vragen te stellen over processen, procedures en instrumenten van het personeelsbeleid en in te schatten wat de directe en indirecte effecten van personeelsbeleid op de genderverhoudingen in de organisatie zijn. Het instrument legt het accent op een snelle doorlichting, en kan worden gebruikt zonder uitgebreide expertise over gender. Het uiteindelijke instrument bestaat uit drie onderdelen: een inventarisatie van actueel personeelsmanagement, een inschatting van de genderrelevantie ervan, en een beoordeling van de mate waarin de organisatie tegemoetkomt en zou kunnen komen aan de integratie van gender.

De belangrijkste resultaten van deze fase zijn dat het eerste onderdeel van het instrument een redelijke hoeveelheid informatie heeft opgeleverd over het operationele personeelsbeleid. Uit het tweede deel kwam naar voren op welke onderdelen van het beleid de ambtenaren de relevantie van gender bleken te onderkennen. Het onderscheid tussen hoge en lage functies bleek een duidelijke genderscheidslijn, die verbonden is met allerlei onderdelen van het personeelsbeleid zoals de mogelijkheden voor deeltijdarbeid en de toegang tot bepaalde vormingsonderdelen. Ook op het terrein van het Human Resource Management bleek men de genderrelevantie te zien, bijvoorbeeld rond beleid over telewerken en functiebeschrijvingen. Ten aanzien van de normen en waarden die zijn verankerd in de organisatiecultuur werd gesteld dat gender verborgen was in normen over

inzet. Zo blijkt dat de politieke activiteiten van werknemers die vaak door mannen worden uitgevoerd een legitieme reden voor afwezigheid zijn, terwijl het zorgverlof van vrouwelijke werknemers vragen gereeft over inzet en betrokkenheid bij de organisatie. De eigen expertise over gender, zo bleek uit het derde onderdeel, werd erg laag ingeschat. Deze geringe expertise bleek een struikelblok voor het identificeren van actiepunten voor het integreren van een genderinvalshoek in personeelsbeleid. Als er al aanknopingspunten werden genoemd, dan kwam het er vaak op neer dat de genderproblematiek werd verengd tot een achterstandsprobleem, tot een gebrek aan vrouwen op hogere posities, dat op te lossen zou zijn door een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen.

Analyse

De zelfevaluaties hebben de input gevormd voor de Analysefase, waarin de onderzoekers de verschillende evaluaties met elkaar hebben geconfronteerd en hebben aangevuld met theoretische en empirische inzichten. Het resultaat hiervan was een uitgebreid discussiestuk waarin een model van personeelsbeleid werd geschetst, een meer complete analyse werd gemaakt van de genderrelevantie van alle onderdelen van dat personeelsbeleid, en per onderdeel verder werd uitgewerkt tot een sterkte-zwakteanalyse, oftewel een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats). Tijdens de presentatie van deze analyse bleek dat er veel weerstand bestond. Onderwerpen die in een groot aantal zelfevaluaties naar voren kwamen werden vrij gemakkelijk geaccepteerd, terwijl punten die door een enkeling werden genoemd of die door de onderzoekers werden geïdentificeerd op weerstand stuitten. Vooral de benoeming van zwakheden en bedreigingen bleek problematisch omdat men dit interpreteerde als iets waaraan men schuldig verklaard werd. Paradoxaal genoeg leverde dit geen problemen op bij het denken over oplossingen voor de geschetste problemen. Om die reden is de analysefase zo kort mogelijk gehouden, en zijn verdere discussies toegespitst op concrete en praktische acties.

Nuance

In de Nuancefase is een plan van aanpak uitgewerkt om de sterktes uit te buiten en de zwaktes te compenseren. Dit plan van aanpak bevat 28 actiepunten, ten behoeve waarvan verschillende soorten instrumenten zijn ontwikkeld. Het instrumentarium van Gender in Balans bestaat uit vier checklists, te gebruiken voor beleidsontwikkeling en beleidsevaluatie. De checklists gaan respectievelijk over het maken en toepassen van functiebeschrijvingen, de beleidsontwikkeling op het

gebied van telewerken, de wijzigingen in het statuut en de planning van de personeelsbehoefte. Daarnaast is onder meer een segregatiemaat ontwikkeld, zijn criteria voor genderexpertise ontwikkeld en zijn verschillende wijzigingen voorgesteld in het proces van beleidsontwikkeling (zie voor een uitgebreide beschrijving Benschop & Verloof, 1999). Het plan van aanpak legt expliciet vast welke actoren op welk moment de ontwikkelde instrumenten zullen gebruiken.

In overleg met de onderzoekers heeft de organisatie drie prioritaire acties vastgesteld: deeltijdarbeid, het vergroten van de transparantie van het personeelsbeleid en het vormen van focusgroepen van nieuwe werknemers. Voor deze prioriteiten is gekozen op basis van overwegingen betreffende importantie, haalbaarheid en aansluitingen op lopende ontwikkelingen. Onder de prioriteit *deeltijdarbeid* vallen drie deelprojecten. In het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap blijkt deeltijdarbeid belemmerend te werken voor opleidings- en loopbaanmogelijkheden. In de huidige regeling van rechten en plichten is deeltijdarbeid in hogere functies bijvoorbeeld niet mogelijk. De regels over deeltijdarbeid zijn op dit moment zodanig dat er een inherente lagere waardering is geïnstitutionaliseerd, die vooral vrouwen treft. Zo is deeltijdarbeid in het statuut gedefinieerd als 'verlof wegens verminderde prestaties'. Omdat vrouwen vaker in deeltijd werken dan mannen ontstaat hier een beeld alsof deze vrouwen minder presteren, terwijl er de facto geen relatie bestaat tussen omvang en kwaliteit van hun werk. Naast weerstand tegen en onbekendheid met deeltijdarbeid, vooral bij hogere functies, is er in het Ministerie een zekere welwillendheid en erkenning van het belang dat moderne organisaties hebben bij goed georganiseerde vormen van deeltijdarbeid. De voorstellen voorzien in een geleidelijke aanpak, waarin sensibilisering en verandering van regelingen hand in hand gaan. Op de eerste plaats wordt een herdefinitie van deeltijdarbeid in het statuut voorgesteld. De bedoeling is om de definitie van deeltijdarbeid in het statuut snel zo te wijzigen dat deeltijdarbeid omschreven wordt als een bepaalde invulling van de omvang van de aanstelling, en niet, zoals nu, als 'verminderde prestaties'. Het tweede deelproject behelst het verruimen van de mogelijkheden voor deeltijdarbeid. De studiedag over leidinggeven en deeltijdarbeid, het derde deelproject, werkt ondersteunend en sensibiliserend, omdat inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en praktijkervaringen tegenwicht kunnen bieden aan heersende vooroordelen.

De tweede prioriteit is het verder *verhogen van de transparantie van het prestatie management*. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de ambtenaren sinds de invoering van prestatie management de werkdruk als erg

hoog ervaren, mede omdat de criteria voor het (extra) belonen van prestaties inhouden dat alleen extra output beloofd wordt. In de analyse hebben wij laten zien dat dergelijke regels onbedoeld die personeelsleden bevoordelen die een ongelimiteerde inzet kunnen vertonen, én dat zij onbedoeld mannen bevoordelen boven vrouwen, gezien de verdeling van verantwoordelijkheden in de maatschappij. Zo blijft de impliciete norm dat goede werknemers altijd prioriteit leggen bij hun werk boven andere verplichtingen of activiteiten gehandhaafd, en wordt ontkend dat mensen in andere activiteiten ook inspiratie opdoen, die de organisatie ten goede kan komen. Het voorstel is om wetenschappelijk te onderzoeken wat de prestatienormen zijn, welke inzet van tijd nodig is om de gewenste output te realiseren en hoe zich dat verhoudt tot de werkelijke en de waargenomen werkdruk. Voor het doen van een onderzoek is gekozen omdat het probleem van de gesignaleerde werkdruk erg gevoelig ligt. Omdat de ervaringen met prestatie management betrekkelijk recent zijn, is het niet ondenkbaar dat de werkdruk onterecht als te hoog wordt gepercipieerd. Het is de bedoeling om helder te maken met welke input de personeelsleden tot welke resultaten moeten komen, waardoor rust ontstaat en iedereen optimaal kan functioneren. Inzicht in de relatie tussen input en output maakt het mogelijk prestaties op kwaliteit te managen en komt de stabiliteit van die prestaties ten goede. Dit schept gunstiger condities voor evenwichtige genderverhoudingen.

De derde en laatste prioriteit gaat over *Nieuwe Werknemers*. Hierboven is gesignaleerd dat het huidige proces van beoordeling en waardering van personeel is gebaseerd op een abstracte norm van wat een goede werknemer is. De zelfevaluatie wijzen erop dat deze abstracte werknemer ook het uitgangspunt is bij andere onderdelen van het personeelsbeleid in het Ministerie zoals functiebeschrijvingen, takenpakketten en loopbaanbeleid. Die abstracte norm sluit niet aan bij de geleefde werkelijkheid van veel werknemers. Om dit te doorbreken is kennis nodig over de wensen en ervaringen van de zogenoemde Nieuwe Werknemers. De 'Nieuwe Werknemer' als concept verwijst naar een geëmancipeerde en economisch zelfstandige burger, die betaalde arbeid en zorgtaken combineert (zie ook OECD-rapport, 1991, Van Stigt, 1994, Benschop, 1996). Het voorstel is om door middel van focusgroepen met deze categorie werknemers na te gaan wat hun ervaringen zijn met het personeelsmanagement op het Ministerie. De OECD benadrukt in dit verband de *win-win* situatie die flexibilisering, differentiatie en pluriformiteit in arbeidspatronen met zich meebrengen. Organisaties die maatwerk willen leveren in snel veranderende omgevingen, winnen bij flexibel personeel dat breed inzetbaar en

gemotiveerd is en minder kans loopt uit te vallen vanwege conflicterende eisen die worden gesteld in respectievelijk de werk- en thuissituatie. Personeelsleden winnen bij meer flexibilisering omdat het de combinatie van betaalde en onbetaalde arbeid mogelijk maakt, een combinatie die nu vaak problematisch is.

Selectie

Tot de Selectiefase behoort het schrijven van het eindrapport (Benschop & Verloo, 1999). Het rapport schetst een structuur van verantwoordelijkheden, instrumenten en procedures om de genderinvalshoek te integreren in het personeelsbeleid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De dienst Emancipatiezaken heeft in deze structuur een waakhondfunctie, en krijgt een permanente positie in de overkoepelende werkgroep Personeel. De voortgang van de actiepunten wordt een vast punt op de agenda van deze werkgroep.

Van rozen en doornen

Wanneer we terugkijken op dit project, waarin we hebben geprobeerd de strategie van gender mainstreaming vorm en inhoud te geven in personeelsbeleid, rijst de vraag wat de sterkten en zwakten van gender mainstreaming zijn in het licht van onze bevindingen met het project Gender in Balans. Daarbij is het zeker niet onze bedoeling gender mainstreaming te versmallen tot personeelsbeleid. De strategie van gender mainstreaming kan van toepassing zijn op elk beleids-terrein. Personeelsbeleid is echter wel een bijzondere casus, vanwege de interne focus ervan, en omdat het alle leden van de organisatie aangaat. Aan de andere kant is het personeelsbeleid zoals elk type beleid gericht op mannen en vrouwen, en gaat het tegelijkertijd over abstracte normen en systemen. Daarom zijn wij van mening dat wij aan de hand van personeelsbeleid kunnen reflecteren op de meer algemene strategie van mainstreaming.

Rozen

Terugkijkend op de opgedane ervaringen concluderen wij dat een aantal normatieve pretenties van gender mainstreaming in de praktijk waargemaakt blijkt te kunnen worden. Gender mainstreaming kan namelijk een bijdrage leveren aan de oplossing van een aantal bekende problemen van het emancipatiebeleid. De operationele uitwerking van de strategie van gender mainstreaming in het project Gender in Balans heeft bijvoorbeeld, zoals hierboven is beschreven, in de Nuancefase verschillende instrumenten opgeleverd. Een probleem dat vooral bij het facetbeleid speelde, namelijk het probleem van het gebrek aan instrumenten, lijkt hiermee ondervangen. Deze instrumenten zijn weliswaar maatwerk voor deze

casus, maar zij kunnen als referentie dienen voor andere projecten.⁶

Een tweede belangrijk voordeel van gender mainstreaming, zoals dat vorm heeft gekregen in Gender in Balans, is de versterkte positie van de emancipatie-eenheid. De toegang voor besluitvormers tot deze eenheid is vergroot, omdat de beleidsmakers van het personeelsbeleid direct betrokken zijn in het project. Daardoor is ook een groter draagvlak ontstaan voor genderissues en emancipatie. Bij ambtenaren die voorheen niets van doen hadden met emancipatiezaken is interesse gekweekt en gecultiveerd, en zij zijn gemobiliseerd als verantwoordelijken voor acties. De emancipatie-eenheid vervult in het vervolg de functie van waakhond om de voortgang van de voorgestelde acties te bewaken, maar minstens zo belangrijk is haar functie als expert, helpdesk en ondersteuner van initiatieven waarvoor anderen feitelijk de verantwoordelijkheid dragen. Er bestaat nog altijd geen formele bevoegdheid om anderen aan te sturen op het emancipatieterrein, maar een belangrijk resultaat van Gender in Balans is een *multiplier-effect*: er zijn meer mensen betrokken bij meer actiepunten en de emancipatie-eenheid is niet langer alleen verantwoordelijk voor de voortgang.

Een vaak gesignaleerd probleem van het emancipatiebeleid is dat de probleemdefinitie in bijna alle uitwerkingen hardnekkig blijkt te zijn versmald tot achterstandsdenken (Schaapman, 1995). Hoe verhoudt gender mainstreaming zich in het algemeen en in dit project in het bijzonder tot dit achterstandsdenken? De probleemdefinitie van gender mainstreaming neemt niet zozeer het achterstandsdenken als wel complexe machtsverhoudingen tot uitgangspunt. Gender mainstreaming als strategie bevrageet de bestaande routines en vanzelfsprekendheden waarin vrouwelijkheid hiërarchisch geordend is ten opzichte van een mannelijke norm. In de praktische uitwerking in dit project is het mogelijk gebleken om dit accent op complexe machtsverhoudingen te handhaven. Dit kan het best geïllustreerd worden aan de hand van de drie gestelde prioriteiten. Alle voorgestelde acties over deeltijdarbeid, over het onderzoeken van de relatie tussen input en output en over de focusgroepen met Nieuwe Werknemers zijn voorbeelden van het ter discussie stellen van bestaande, vastgeroeste normen en routines. Het gaat nergens over achterstanden van deeltijders of Nieuwe Werknemers, maar om gestelde machtsverhoudingen in de organisatie. De voorgestelde acties zijn dan ook gericht op een herinrichting van de organisatie.

Een laatste voordeel van gender mainstreaming is de aandacht die het heeft voor het discursieve niveau van organisatieverandering. De ervaringen met Gender in Balans laten duidelijk zien hoe de organisatie

gevangen kan worden met haar eigen retoriek over betrokkenheid en prestaties, talentontwikkeling en het benutten van ieders potentieel. Omdat het project aansluit op dergelijke reeds bestaande retorische noties in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, nam de organisatie ook makkelijk de retoriek van het project over. Waar de organisatie bijvoorbeeld veel belang hechtte aan het opsporen en benutten van alle talenten hadden wij de mogelijkheid om de onderbenutting van vrouwelijk talent voor het voetlicht te brengen. En wanneer ambtenaren in hun zelfevaluaties aangaven dat onderdelen van het personeelsbeleid relevant zijn voor gender, konden zij in een latere fase aangesproken worden op hun verantwoordelijkheid voor die onderdelen. Die verantwoordelijkheid strekte zich ook uit over de acties om onderdelen van personeelsbeleid genderneutraler te maken. De acties zijn ingeschreven in de persoonlijke planningsrapporten van de ambtenaren jaarlijks geëvalueerd worden. In de mainstreamingstrategie van Gender in Balans is op deze manier de georganiseerde verplichting tot handelen het, onvoorziene, eindpunt van de retorische weg.

Deze voordelen van gender mainstreaming ten spijt, moeten we na afloop van het project toch concluderen dat gender mainstreaming niet zonder meer een succes is. Er zijn problemen blijven bestaan. Gender mainstreaming in het algemeen en dit project in het bijzonder creëren ook weer nieuwe problemen.

Doornen

Tijdens het proces van Gender in Balans zijn we op verschillende problemen gestuit, die inherent lijken te zijn aan de strategie van gender mainstreaming, en die bij uitstek naar voren komen in de uitvoering.

In feite vraagt gender mainstreaming bijzondere vaardigheden van alle betrokkenen, niet alleen omdat het participatieve karakter van gender mainstreaming specifieke eisen stelt aan alle partijen, maar ook vanwege de complexe problematiek van gender. Participatief onderzoek in zijn algemeenheid is niet vrij van methodologische problemen, en in dit mainstreamingsproject komen die duidelijk naar voren (Benschop & Verloo, 2000). De participatieve aard van Gender in Balans bracht met zich mee dat de ambtenaren van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, veelal in hun reguliere directie- of werkgroepvergaderingen, werden geconfronteerd met de 'ondraaglijke vreemdheid' van de onderzoekers. De communicatie werd niet alleen bemoeilijkt door het onderwerp, maar ook door de schokkende verschuiving van de genderverhoudingen die wij veroorzaakten in de vaak exclusief mannelijke vergaderingen, gecombineerd met de ons toegeschreven Nederlandse herkomst en het gegeven dat wij een verwan-

te, maar toch andere taal spraken. De gevoelens van gêne kwamen tot uiting in de hoge 'gichefactor' die deze vergaderingen kenmerkte.

De assumptie van open communicatie en een vrije uitwisseling van ideeën in participatief onderzoek (Vennix, 1996) is derhalve niet houdbaar gebleken in de context van dit project over gender in organisaties. Daarvoor staan te veel vooronderstellingen en conflicterende discoursen over mannelijkheid en vrouwelijkheid een open communicatie in de weg. In deze sociale dynamiek moesten wij ons, ondanks de weerstand tegen en vrees voor het project, verzekeren van de participatie van de ambtenaren. Deze afhankelijkheid van reguliere actoren, die inherent is aan gender mainstreaming, heeft onherroepelijk consequenties voor wat inhoudelijk aan de orde gesteld kan worden, zoals hierna naar voren komt.

Terugkijkend moeten we vaststellen dat we soms zelf verstrikt zijn geraakt in de dynamiek van gender mainstreaming, waarin samenwerking met reguliere actoren het belangrijkste uitgangspunt is. Samenwerken impliceert compromissen sluiten. Een klassieke expertbenadering van de onderzoekers is niet mogelijk, omdat slechts datgene veranderd kan worden waarover overeenstemming bestaat tussen alle partijen. Het is daarom onvermijdelijk dat gender mainstreaming veranderingspotentieel wel zichtbaar maakt, maar niet kan benutten. In de praktijk van Gender in Balans is dit ook duidelijk naar voren gekomen. Om aan te sluiten bij de referentiekaders van de reguliere actoren, moesten de complexe problemen rond de genderverhoudingen in het Ministerie vertaald worden in bij de organisatie bekende termen, hetgeen effect had op de diepgang. Zo bleek in de Analysefase dat de door ons gemaakte theoretisch gestuurde analyse door de ambtenaren problematisch werd gevonden. Er werd een defensieve houding ingenomen ten opzichte van de resultaten van de sterktezwakteanalyse. Men meende schuldig te worden verklaard aan de geïdentificeerde zwakten en dat riep veel weerstand op. In plaats van dieper in te gaan op de resultaten van de analyse, met een heftige confrontatie als mogelijk gevolg, zijn we meegegaan met de wens van de organisatie vooral over concrete acties te praten. Een expliciete confrontatie met theoretische inzichten en daarmee een dieper inzicht in de problematiek kwam daardoor buiten het bereik van dit project te liggen, ten faveure van een meer praktische oriëntatie. Een dergelijk risico van conflictvermijding is inherent aan gender mainstreaming, omdat deze strategie afhankelijk is van de actoren, die moeten instemmen voor er iets gebeurt. Met het oog op de weerstand tegen de analyse hebben we bovendien in het plan van aanpak alleen die projecten opgenomen waarvan we verwachtten dat ze

ook haalbaar waren. Die zelfcensuur heeft de aard en reikwijdte van de plannen beïnvloed. De geschetste problemen van conflictvermijding en zelfcensuur vragen om expliciete aandacht voor conflictregulering in het design van mainstreamingsprojecten. Een onafhankelijke procesbegeleider, die conflicten kan reguleren en die de voorwaarden creëert waaronder onderzoekers en leden van de organisatie in debat kunnen treden (Vennix, 1998), werd in het project Gender in Balans node gemist.

Eerder al is gesteld dat de probleemdefinitie van de strategie van gender mainstreaming complexe machtsverhoudingen als uitgangspunt neemt. In het project Gender in Balans blijkt de dominante probleemdefinitie in het Ministerie echter eerder gestoeld op het achterstandsdenken. De *common sense* in het Ministerie legt het probleem namelijk primair bij vrouwen en niet bij de organisatie. Mainstreaming als strategie en Gender in Balans als uitwerking daarvan problematiseren weliswaar de bijdrage van de organisatie, maar worden daarbij steeds geconfronteerd met het achterstandsdenken en de bijbehorende mentaliteit. Gender blijkt een *messy problem* voor organisaties (Benschop & Verloo, 2000). Ten aanzien van de genderproblematiek bestaan verschillende realiteiten, waardoor het moeilijk wordt om tot een gezamenlijke probleemdefinitie te komen en actie te ondernemen. In de context van een mainstreamingsproject is het niet mogelijk dat de onderzoekers hun probleemdefinitie opleggen aan de organisatie. Evenmin kan de probleemdefinitie die dominant is in de organisatie worden overgenomen. De vraag is of en in hoeverre een dergelijke kloof in probleemdefinities expliciet aan de orde gesteld moet worden. In het project Gender in Balans hebben wij dat slechts partieel gedaan, omdat bleek dat het veel gemakkelijker was om steun te krijgen voor concrete acties dan voor de abstracte analyses die eraan ten grondslag lagen.

In bredere zin wordt in de literatuur over gender mainstreaming ook naar dit probleem verwezen. Stark (1998) benadrukt dat een mentale commitment aan gendergelijkheid niet noodzakelijk cruciaal is voor de participatie van actoren, en dat gender mainstreaming verplichtingen moet organiseren zodat actoren de overeengekomen plannen realiseren. Onze ervaringen wijzen erop dat het toch minder eenvoudig is. Gender mainstreaming kan de bestaande mentaliteit niet negeren, omdat het organiseren van verplichtingen altijd met zich meebrengt dat bestaande attitudes onder vuur komen te liggen, en dat daardoor bestaande routines bevraagd worden. Stark heeft wel gelijk dat het beter is het organiseren van verplichtingen als uitgangspunt te nemen, omdat attitudeverandering een notoir beleidsprobleem is.

Onze ervaringen zijn dat gedwongen verantwoordelijkheid nieuwe ontsnappingspogingen oproept: anno 2000 zijn niet alle toegezegde acties ook gerealiseerd. Opvallend is dat de minst gemotiveerde ambtenaren ook de geringste resultaten boeken, overigens hun onwil verkopend als onbegrip. Stark heeft dus ongelijk dat onderzoekers volledig zouden kunnen abstraheren van attitudes en van het onderliggende emotionele niveau. Daartoe zal ook elk project over gender mainstreaming zich moeten verhouden door rekening te houden met ontsnappingsneigingen, en in de actieplannen daartegen maatregelen op te nemen.

De balans opmakend constateren wij dat gender mainstreaming niet vrij is van problemen, maar dat deze strategie ook voldoende voordelen biedt om verdere ontwikkeling ervan te rechtvaardigen. Bovenstaande reflectie op de problemen biedt een eerste aanzet tot oplossing ervan. Alleen dan kan de potentiële kracht van gender mainstreaming, het doorbreken van vanzelfsprekende routines, ten volle benut worden.

Literatuur

- Benschop, Y. (1993). Emancipatiebeleid of het gebrul van een papieren tijgerin. In A.J.A. Godfroy & N.J.M. Nelissen (Eds.), *Verschuivingen in de besturing van de samenleving*, (409-437). Bussum: Coutinho.
- Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Benschop, Y. & M. Verloo (1999). *Gender in Balans. Mainstreaming gender in personeelsmanagement*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- Benschop, Y. & M. Verloo (2000). *Gendering Human Resource Management. Balancing gender in Flemish government administration*. Paper for the 16th EGOS-colloquium, July, Helsinki.
- Emancipatiecommissie (1976). *Aanzet voor een vijfjarenplan*. Rijswijk: Ministerie van CRM.
- Engbersen, R., J. Eggermont, R. Gabriëls & A. Sprinkhuizen (1997). *Nederland aan de monitor*. Utrecht: NIZW.
- European Commission (1996). *Incorporating equal opportunities for women and men into all community policies and activities*. Communication from the Commission COM (96) 67 final.
- Hondeghem, A. van & S. Nelen, (2000). Een beleid op weg. Situering van het gelijke-kansenbeleid in België. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 3 (1), 36-48.
- Keuzenkamp, S. & A. Teunissen (1990). *Emancipatie ten halve geregeld. Continuïteit en inmenging in het emancipatiebeleid*. Den Haag: VUGA.

Keuzenkamp, S. (1999). Van vrouwenstudies naar emancipatiebeleid. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 2 (3), 43-53.

McBride-Stetson, D. & A. Mazur (Eds.) (1995). *Comparative state feminism*. Thousand Oaks: Sage.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (1997). *Positieve-actieplan 1997*. Brussel: Dienst Emancipatiezaken.

Nederland, T. & M. van Staveren (1999). Hoed af, diepe zucht en vrome wensen. Een beschouwing van het feminisme als landspolitieke missie. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 2 (2), 17-27.

OECD (1991). *Shaping structural change, the role of women*. Genève: OECD.

Outshoorn, J. (1996). Ontwikkelingen in probleemconcepties. Omslag in het emancipatiebeleid. In O. van Heffen, P.J. Klok & M.S. de Vries (Eds.), *Culturele dynamiek en beleidsontwikkeling in Nederland*, (32-46). Assen: Van Gorcum.

Raad van Europa (1998). *Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Strassbourg.

Schaapman, M. (1995). *Ongezien onderscheid. Een analyse van de verborgen machtswerking van sekse*. Den Haag: VUGA.

Stark, A. (1998). Developments in mainstreaming sex equality in Europe. In M. Vieill (Ed.), *Sex equality in the public sector*. Report of a joint Equal Opportunities Commission and European Commission Conference. London: Equal Opportunities Commission.

Stigt, J. van (1994). *Zorgende werknemers: werkgevers een zorg. Een onderzoek naar arbeid-zorgarrangementen in arbeidsorganisaties*. Den Haag: Emancipatieraad.

Swiebel, J. (1999). Mainstreaming als verdwijntruc. Het Europese emancipatiebeleid op de weegschaal. *Lover*, 26 (2), 5.

TECENA (2000). *Discussienotitie voor de expertmeeting Gender Mainstreaming: instrumenten en processen*, Den Haag 23 juni 2000.

Vennix, J. (1996). *Group model building. Facilitating team learning using system dynamics*. Chichester: John Wiley.

Vennix, J. (1998). *Kennis: geven en nemen. De rol van participatief onderzoek in organisaties*. Oratie Nijmegen: KUN.

Verlo, M. & C. Roggeband (1994). *Emancipatie-effectrapportage: theoretisch kader, methodiek en voorbeeldrapportages*. Den Haag: Vuga.

Verlo, M. (1998). Alle goede dingen in drieën. Van kritiek naar ontwerp. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 1(4), 55-59.

Verlo, M. (2000). Gender mainstreaming, Nederland voorop? In *Verslag E-Check 2000*, (2-7). Den Haag: E-Quality.

Noten

1. Beleidsnota's van de Raad van Europa, Europese Commissie, UN, lezingen op conferenties van Raad van Europa, Europese Commissie, UN; opiniërende artikelen, zoals van Swiebel, 1999.
2. De Emancipatiecommissie stelde al in 1976 expliciet dat emancipatiebeleid niet beperkt mocht blijven tot een aparte afdeling en dat facetbeleid nodig was om alle departementen bij emancipatie te betrekken (Emancipatiecommissie, 1976).
3. Van de 45 actiepunten in het Interdepartementale Actieplan Emancipatie 1999-2002 zijn er 31 te karakteriseren als sectorbeleid op een bepaald departement (Verlo, 2000).
4. Statutair beleid is de term voor het beleid dat de specifieke positie van ambtenaren in wettelijke regelingen vastlegt in Vlaanderen.
5. Voor het ontwerpen van het instrument is gebruikgemaakt van een soortgelijk instrument dat eerder is gemaakt (Verlo & Roggeband, 1994; Europese Commissie, 1996; Raad van Europa, 1998).
6. Bij het vervolproject in vier Vlaamse Openbare Instellingen is reeds gebleken dat de ontworpen instrumenten met kleine wijzigingen overgenomen konden worden.