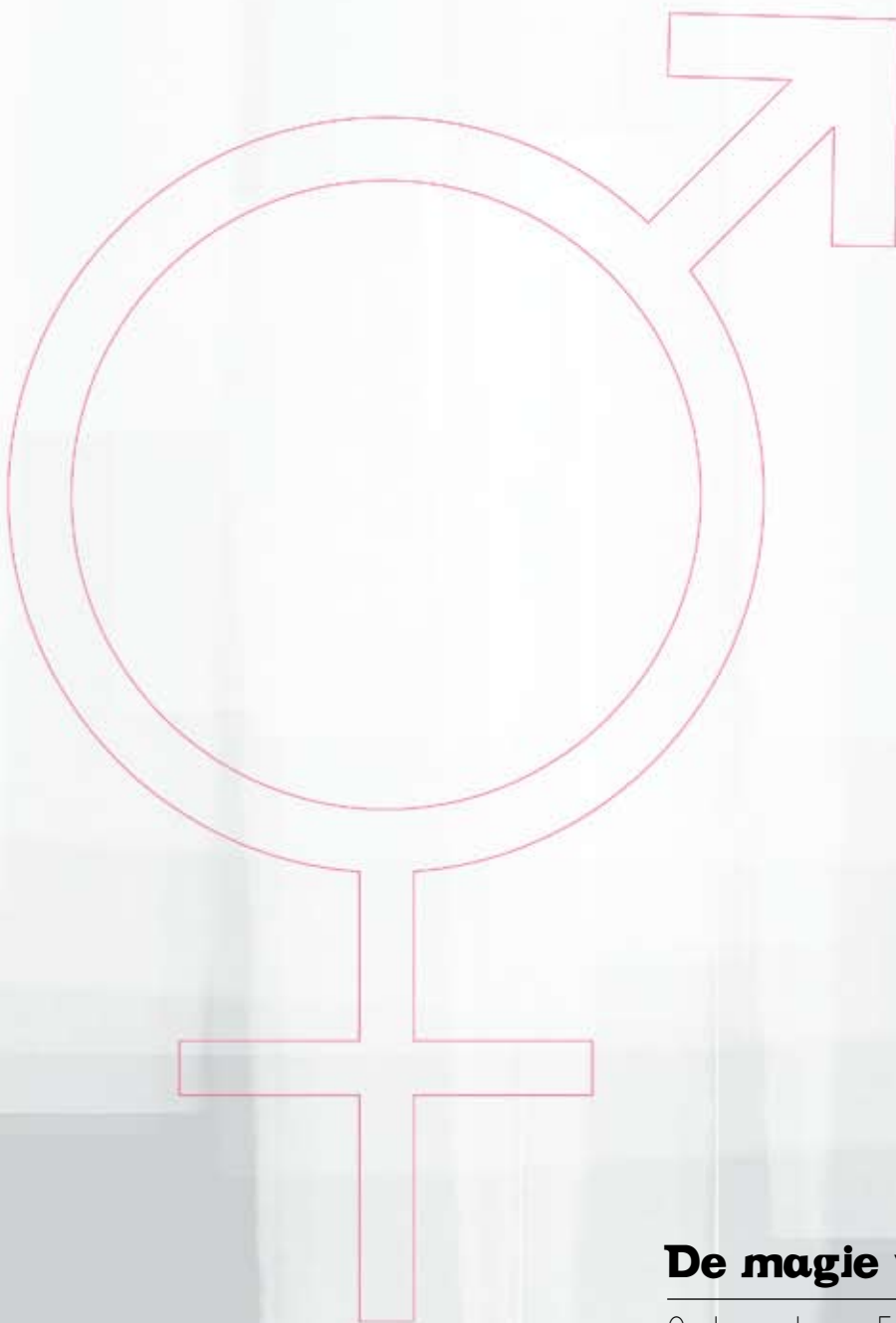


# GENDERBLIK **GENDERBLIK** op **Management**



## **De magie van EVA ontsluit**

Onderzoek van Eveline Cortier, Flora vzw en  
Ingrid Van den Mooter, EVA vzw







## Inhoudstafel

Dankwoord	7
Inleiding	9
I.1. EVA vzw	10
I.2. Gender in/en sociale economie	11
I.3. Project 'Genderblik op management'	13
I.4. Rapport-indeling	15
Hoofdstuk 1: De onderzoeksvraag en gehanteerde terminologie	17
I.1. Onderzoeksvraag	17
I.2. Doelpubliek	18
I.3. Terminologie	19
Hoofdstuk II: Chronologische evolutie genderproject	25
2.1. EVA vzw: ontstaan, missie en visie	25
2.2. Chronologie van het onderzoek	35
Hoofdstuk III: Resultaten van het project	43
3.1. Afstemming van de 4 grote domeinen van arbeid/activiteit	44
3.2. Het reduceren van het ondernemingsrisico	50
3.3. EVA: een organisatie op maat van vrouwen	64
3.4. De lerende organisatie	75
Conclusies	79
Bijlagen	85
Literatuurlijst	109





## ■ Dankwoord

Bij deze willen we iedereen heel erg bedanken die een rol heeft gespeeld in dit onderzoek en de totstandkoming van dit project.

In de eerste plaats gaat onze dank uit naar de Brusselse hoofdstedelijke Regering. Met de steun van het Gelijkekansenbeleid van het Brussels Gewest werd dit rapport gerealiseerd. Onze dank gaat ook uit naar de Raad van Bestuur van EVA vzw, de medewerkers van Flora vzw en EVA vzw voor de steun en de aanmoediging en het delen van hun expertise en kennis. In het bijzonder willen we hier de coördinatoren van Aksent vzw, MAKS vzw, Elan, Elmer vzw en vzw De Buiteling bedanken voor hun tijd en hun openhartigheid die dit rapport hebben gemaakt tot een persoonlijk document.





## 1. Inleiding

In volgend rapport brengen we verslag uit van het project **“Genderblik op management. De magie van EVA ontsluit?”** waarin we op zoek gingen naar bestaande gendervriendelijke tools binnen EVA vzw en een concept van mentorship trachtten uit te werken dat ervoor zorgt dat mannen en vrouwen gelijke kansen hebben in het opnemen van managementfuncties binnen de sociale economie. Met dit project wilden we nagaan hoe het komt dat, bij de door EVA ontwikkelde projecten en binnen EVA zelf, vrouwen wel leidinggevende functies opnemen. We peilden naar de impliciet faciliterende instrumenten, aanwezig binnen EVA vzw, die het de vrouwelijke projectverantwoordelijken mogelijk maakten om te groeien naar eindverantwoordelijkheid. De ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties binnen de sociale economie maakt deze onderzoeksvraag relevant voor iedereen die zich met genderbewust management bezighoudt en gelijke kansen tussen vrouwen en mannen wil realiseren in zijn/haar organisatie of bedrijf.

Dit project kadert in het Gelijke Kansenbeleid van Staatssecretaris Brigitte Grouwels, bevoegd voor deze materie binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

## 1.1. EVA vzw

EVA is een acroniem voor Emancipatie Via Arbeid en tevens een Vlaams-Brusselse ontwikkelingsorganisatie die 12 jaar geleden opstartte met de bedoeling initiatieven te ontwikkelen en te ondersteunen in het kader van de solidaire economie. In die periode was er een tekort aan ondernemers om dergelijke initiatieven op te starten ondanks het feit dat er wel middelen voorhanden waren. De weinige initiatiefnemers die er dan al waren, bleken zelden vrouwen te zijn. In het Brussels werden bovendien zowel op vlak van dienstverlening als op vlak van tewerkstelling, tal van noden niet ingevuld.

EVA vzw probeerde op deze twee gebieden tegelijkertijd actief in te grijpen: door het creëren van diensten in volkswijken als antwoord op reële noden enerzijds en door het creëren van aangepaste duurzame tewerkstelling binnen deze diensten van kansengroepen met het oog op hun emancipatie (via arbeid) anderzijds. Op die manier trachtte EVA vzw actief de kansen en keuzemogelijkheden van medewerkers, klanten en buurtbewoners te verhogen.

Projectverantwoordelijken werden aangezocht om deze initiatieven te ontwikkelen, te dragen en (uiteindelijk) de eindverantwoordelijkheid op zich te nemen. De voorbije 12 jaar ontstonden vijf organisaties: de kinderkribbe Elmer, de cafetaria ELAN, het initiatief buitenschoolse kinderopvang De Buiteling, het computeratelier KureghemNET en het lokaal dienstencentrum en de dienst aanvullende thuiszorg Aksent. Zo'n 120 laaggeschoolde en langdurig werklozen zijn op die manier duurzaam aan het werk in één van deze initiatieven. Door de verzelfstandiging van deze verschillende organisaties ontstaat er nu ruimte binnen EVA vzw om nieuwe projecten uit te werken.

## 1.2. Gender in/en sociale economie

De vraag rond 'vrouwen' en/in de sociale economie wordt hoogstzelden gesteld. In een van de weinige, overschouwende analyses van de sociale economie door een genderbril, getiteld "Vrouwenprojecten binnen de sociale economie"<sup>1</sup>, stellen Michielsens en De Wachter dat de genderdimensie in de sociale economie grondig moet onderzocht en aangepakt worden en dit om drie redenen<sup>2</sup>:

- **Principieel:** emancipatie staat ingeschreven als een van de principes van de sociale economie.
- **Economisch:** uit heel wat onderzoek blijkt dat het niet ten gronde aanpakken van de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen een meerkost betekent op lange termijn.
- **Pragmatisch:** de gender dimensie en principe van gelijke kansen wordt vermeld als criterium bij vele openbare fondsen en wordt op die manier gemainstreamd. Het effectief werk maken van gendergelijkheid in een organisatie, project of instelling is dus een verplichting die wordt opgelegd door subsidiërende instanties.

1 Michielsens & M. De Wachter, "Vrouwenprojecten binnen de sociale economie. Kleinschaligheid en verkoopbaarheid.", Centrum voor Vrouwenstudies UA, Antwerpen, 2000.

2 M. Michielsens & M. De Wachter, .... p.28-29.

- Principieel:** Het is niet omdat men binnen de sociale economie sociale doelstelling nastreeft waarbij 'de mens' centraal staat dat men daarom automatisch 'genderbewust' is en bijgevolg gelijke kansen tussen mannen en vrouwen genereert. Het niet expliciet onderzoeken van de genderdimensie van initiatieven, maatregelen en projecten loopt het risico onbedoeld discriminerende mechanismen te reproduceren.
- Economisch:** Het niet in rekening brengen van verschillende posities, behoeftes en noden die mannen en vrouwen in een samenleving hebben, heeft als gevolg dat bepaalde zogezegd neutrale maatregelen die de bedoeling hebben om zowel mannen als vrouwen te bereiken, slechts één groep daadwerkelijk ten goede komen. Door rekening te houden met gender in de probleemanalyse, uitwerking, uitvoering en evaluatie zal de effectiviteit van een initiatief verhogen en worden de aangewende middelen bijgevolg beter, efficiënter besteed.
- Pragmatisch:** Indien het krijgen van subsidiegelden gekoppeld is aan het implementeren van de genderdimensie in een project of initiatief dan moet dit ook in de praktijk worden gebracht en de effecten hiervan worden gerapporteerd aan de subsidiërende overheid. Het probleem waar veel organisaties mee te maken krijgen, blijft echter hoe dit in de concrete projecten, etc. vormgeven, welke acties implementeren,...

## 1.3. Project 'Genderblik op management'

Het concrete projectidee binnen EVA vzw ontstond vanuit een opmerkelijke gewaarwording:

Binnen EVA vzw zijn de eindverantwoordelijken van de 5 verzelfstandigde projecten en de algemeen coördinator allen vrouwen. Nochtans geven Michielsens en De Wachter (2000) in bovenvermelde studie aan dat binnen de sector van de sociale economie weinig of geen vrouwen in de hoedanigheid van sociale ondernemer te vinden zijn: "*Vrouwen zijn eerder gebruiker dan aanwezig in leidinggevende functies.*"<sup>3</sup> Op die manier gaat binnen de sociale economie echter heel wat potentieel verloren.

Ook binnen de reguliere economie is slechts drie op de tien ondernemers een vrouw.<sup>4</sup>

**Hoe komt het dan dat binnen EVA vzw wel vrouwen in posities met eindverantwoordelijkheid te vinden zijn?** Op die vraag tracht dit onderzoeksproject onder andere een antwoord te bieden.

Binnen EVA vzw leeft de idee dat er intern toch heel wat impliciete goede praktijken bestaan op het vlak van gendervriendelijk management. Met oog op het nieuw te ontwikkelen project, is nu het moment aangebroken om deze praktijken te expliciteren, te versterken en deze kennis van zaken op meer systematische wijze over te brengen bij de huidige projectcoördinatoren en bij de toekomstige projectverantwoordelijken.

In een **eerste fase** van het project gingen we bijgevolg op zoek naar faciliterende elementen die maken dat vrouwen geleidelijk uitgroeien/doorgroeien tot ondernemers die de wil hebben om eindverantwoordelijkheid te dragen voor het initiatief en dit in al zijn aspecten. Deze '**genderdoorlichting**' diende om

<sup>3</sup> M. Michielsens & M. De Wachter, ..., p. 26.

<sup>4</sup> Bron: Steunpunt WAV, Vrouwelijk ondernemerschap. Genderzakboekje, 2004, p. 127

Een telefonische navraag bij enkele monitorende instanties binnen de sociale economie maakt duidelijk dat rond vrouwelijk ondernemerschap binnen de sociale economie tot op heden geen cijfers bestaan.

mogelijk aanwezige gendervriendelijke tools binnen EVA, te expliciteren om ze op die manier steviger, bewuster te kunnen verankeren in de verzelfstandigde projecten en de nieuw te ontwikkelen projecten.

Met 'gendervriendelijke managementtools' bedoelen we zowel de arbeidsvoorwaarden als de randvoorwaarden binnen de verschillende managementdomeinen binnen EVA vzw die mannen en vrouwen ondersteunen in het opnemen van eindverantwoordelijkheid in hun sociaal economie-initiatief.

Er werd bovendien gepeild naar de terreinen waarop EVA vzw nog kansen laat liggen om ook deze manco's naar een volgend project toe niet meer te herhalen.

Eens we een oplistijng hebben gemaakt van de aanwezige gendertools is het de bedoeling deze te verankeren bij de toekomstige 'dochter'-organisaties van EVA. In deze **tweede fase** stond het uitwerken van een **mentorshipconcept** ingeschreven in de projectaanvraag. Deze methodiek heeft als doel om de gelijke toegang tot leidinggevende functies in de sociale economie voor mannen en vrouwen positief te beïnvloeden.

## 1.4. Rapport-indeling

In een eerste hoofdstuk zullen we de doelstellingen en het doelpubliek van dit onderzoek verduidelijken en de te verwachten resultaten ophoofden. Gezien we zelf gemerkt hebben hoe belangrijk het is een goed en gedeeld begrip van de gehanteerde terminologie te hebben, beslaat de verduidelijking van frequent terugkerende begrippen een groot gedeelte van dit hoofdstuk.

Het tweede hoofdstuk beschrijft de chronologische evolutie van het project. Hierin beschrijven we niet alleen een stukje EVA-geschiedenis, maar beschrijven we ook het onderzoeksproces en de verschillende stappen die we gedurende dit onderzoek hebben gezet, de vragen die we ons daarbij stelden, de methode en de feedback die we kregen van de projectverantwoordelijken, coördinatoren, de leden van de Raad van Bestuur en externen.

Het derde hoofdstuk tenslotte, behandelt de gevonden managementtools of meer bepaald de goede praktijken. Deze werden ingedeeld in 4 categorieën: met name: de afstemming van de 4 grote domeinen van arbeid/activiteit (goede praktijk 1), het reduceren van het ondernemingsrisico (goede praktijk 2), EVA een organisatie op maat van vrouwen, met inherent een vrouwen-cultuur (goede praktijk 3) en als laatste, EVA als lerende organisatie (goede praktijk 4).

En tenslotte proberen we in het laatste luik, een aantal conclusies te trekken en pistes voor de toekomst te verkennen.

We besluiten deze inleiding met een bedenking, een rode draad, die ons als makers van dit rapport heeft vergezeld vanaf de start van onze samenwerking; namelijk dit is niet alleen een onderzoek naar de gendervriendelijke managementtools binnen EVA vzw; maar dit is ook een persoonlijk leertraject geweest. We zijn meer te weten gekomen over EVA, haar geschiedenis, cultuur en procedures. Tegelijkertijd hebben we het materiaal dat uit

de gesprekken naar voren kwam getoetst aan literatuur. We hebben van de betrokkenen feedback gekregen en van uit die feedback en van daaruit ons onderzoeksspoor uitgezet. We hebben al doende inzichten verworven in verband met participatief onderzoek en bijgevolg ook over participatief management.

We zijn ons ook bewust dat dit onderzoek voor velen een extra tijdsinvestering in hun al overvolle agenda betekende en dat onze vragen misschien wel voor enig ongemak zorgden. Een bestuurslid noemde het een 'een herinterpretatie van de geschiedenis'. Hoe dan ook hopen we dat dit project een denkproces binnen de EVA-structuren rond 'gender' heeft teweeggebracht. We drukken hierbij de wens uit dat nadenken over gender een meer bewuste reflex wordt bij de ontwikkeling van nieuwe EVA-initiatieven.

## ■ Hoofdstuk 1: De onderzoeksvraag en gehanteerde terminologie

Vooraleer van start te gaan met een overzicht van het doorlopen proces in het kader van dit project en een oplistings (explicitering) van gendervriendelijke managementtools, verduidelijken we de onderzoeksvraag en het doelpubliek. We geven onze invulling van de gehanteerde terminologie, zodat de lezer een duidelijk beeld heeft van wat het project precies inhoudt.

### ■ 1.1 Onderzoeksvraag

De doelstelling van het project was: **“Het ontwikkelen van een concept van mentorship dat ervoor zorgt dat vrouwen en mannen gelijke kansen hebben in het opnemen van managementfuncties in de sociale economie.”**

De doelstelling van het project was: “Het ontwikkelen van een concept van mentorship dat ervoor zorgt dat vrouwen en mannen gelijke kansen hebben in het opnemen van managementfuncties in de sociale economie.”

1) In een **eerste fase** was het de bedoeling om een **“genderdoorlichting”** van EVA vzw en de door EVA vzw ontwikkelde projecten op te stellen om op zoek te gaan naar impliciete gendervriendelijke tools binnen de ondersteunings- en begeleidingsaanpak van EVA vzw. Dit werd in de aanvraag als resultaatgebied 1 aangeduid: ‘Gendervriendelijke managementtools worden uitvoerig beschreven en op hun haalbaarheid en relevantie getoetst.’

Deze “tools” (resultaat 1) zijn terug te vinden op dagelijks operationeel niveau zowel op **vlak van arbeidsvoorwaarden** als op vlak van de **randvoorwaarden** binnen de verschillende managementdomeinen.

2) In een **tweede fase** stond het uitwerken van een **mentorshipconcept** ingeschreven in de projectaanvraag. Deze methodiek heeft als doel om de gelijke toegang tot leidinggevende functies in de sociale economie voor mannen en vrouwen positief te beïnvloeden. Dit werd in de projectaanvraag als ‘Mentoring en networking als methodiek van een gendervriendelijk managementconcept’ vermeld (resultaat 2).

3) In deze twee fases werd binnen EVA vzw ondertussen een **proces** doorlopen waarbij kennis rond ‘gender in organisaties’ binnen EVA vzw aan de hand van lectuur, discussiemomenten en studie verankerd werd. Dit zorgt voor continuïteit van deze kennis naar de nieuwe ontwikkelingsprojecten van EVA vzw (resultaat 3) toe.

## ■ 1.2. Doelpubliek

Dit project richtte zich naar verschillende doelgroepen:

- De huidige verantwoordelijken en stafleden van EVA vzw
- De verantwoordelijken van de door EVA vzw ontwikkelde initiatieven en hun staf
- Potentiële initiatiefnemers en dragers van potentiële projectideeën
- Actoren in de sector van de sociale economie én actoren in de reguliere economie
- Beleidsverantwoordelijken

## 1.3. Terminologie

**Gender:** Het begrip gender verwijst naar rollen, taken en waarden die in een bepaalde samenleving en in een bepaalde tijd worden toegewezen aan mannen en vrouwen. Gender functioneert als ordeningsprincipe in een maatschappij, op basis waarvan mensen een plaats in de samenleving toegewezen krijgen of kunnen innemen (zoals sociale klasse en etniciteit). Vanuit die positie hebben zij verschillende ervaringen, noden en behoeften. Dit maatschappelijke ordeningsprincipe heeft zowel op mannen als op vrouwen een impact.<sup>5</sup>

Hierbij noteren we volgende bemerking: Bij onderzoek rond "gender" kan het begrip op verschillende wijze worden ingevuld of geïnterpreteerd. Vandaar dat er zoveel misverstanden en onbegrip aan de basis liggen van het gebruik ervan. Het genderconcept werd in het leven geroepen om de zichtbare verschillen tussen mannen en vrouwen in een samenleving los te denken van biologische determinatie. Zodoende kan het geconstrueerde karakter van deze verschillende maatschappelijke rollen aangeduid worden. (Omdat deze rollen variëren van samenleving tot samenleving en van tijd tot tijd en er heel wat "uitzonderingen" op deze regel bestaan.)

Onderzoek dat zich wil focussen op deze dimensie van gender kan diachroon zijn opgebouwd, dus met het oog op het opsporen van variaties doorheen de tijd. Het kan op geografische verschillen werken. Maar kan evenzeer socialisatieprocessen bestuderen; hoe mechanismen en instituties deze rollen overbrengen.

<sup>5</sup> EUWEDIN, Sleutels voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen in het traject naar tewerkstelling. Instrument voor zelfevaluatie voor promotoren en begeleiders van initiatieven op het terrein van de socioprofessionele integratie., 2000, gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds (ESF), p. 6. <http://www.amazone.be/images/ONauto.pdf>

Een tweede dimensie van het genderbegrip richt zich veelal tot onderzoek omtrent verschillen tussen mannen en vrouwen. Het neemt dan zowel mannen als vrouwen als onderzoeksobject op. Veelal betreft het hier kwantitatief onderzoek die de aanwezigheid van mannen en vrouwen in een bepaalde context analyseert. Maar ook kwalitatief onderzoek kan de relatie tussen mannen en vrouwen als basisinvalshoek nemen.

Een derde dimensie heeft echter betrekking op de impact van deze rollen op het functioneren van mannen en/of vrouwen in een bepaalde context. Het feit dat vrouwen nog steeds in hoofdzaak instaan voor de zorg voor het huishouden en de kinderen heeft bijvoorbeeld een impact op haar aanwezigheid op de arbeidsmarkt of haar positie in een organisatie of bedrijf. Onderzoek kan dus bijgevolg focussen op deze dynamiek en dit dan ook enkel nagaan bij vrouwen en toch een genderonderzoek doen.

## ■ Gebruikte terminologie:

**Gendergelijkheid:** Hieronder verstaan we dat alle mensen vrij zijn hun persoonlijke capaciteiten te ontwikkelen en keuzes te maken zonder enige beperking op grond van rolpatronen voor vrouwen en mannen, en dat de verschillende gedragingen, aspiraties en behoeften van vrouwen en mannen gelijk worden gewaardeerd en erkend.

- Genderstereotypen:** Op basis van vooroordelen of 'common sense'-opvattingen van hoe mannen en vrouwen zijn, wat hun rollen zijn in een bepaalde maatschappij, gaat men voorbij aan de effectieve, reële competenties en capaciteiten die mannen en vrouwen bezitten. Men vindt op die manier niet de geknipte persoon voor de baan. Op die manier gaat er heel wat potentieel verloren. Bovendien zal het welbevinden op de werkvloer van 'misgecaste' werknemers uiteraard niet optimaal zijn.
- Genderanalyse:** Nagaan op welke manier men binnen de verschillende managementdomeinen met de verschillende rollen die mannen en vrouwen opnemen in de samenleving, omgaat in de organisatie. De analyse heeft als uiteindelijk doel gelijke kansen van mannen en vrouwen in de organisatie en bijgevolg ook in de samenleving, te realiseren. Genderanalyse maakt de verschillen in ervaringen, levenstrajecten, behoeften en interesses zichtbaar. Een genderanalyse helpt te begrijpen hoe een zogenaamde 'neutrale' maatregel een heel verschillende impact kan hebben op mannen en vrouwen. Een genderanalyse biedt bovendien de mogelijkheid om de verhoudingen tussen mannen en vrouwen in kaart te brengen en om na te gaan of een bepaalde maatregel of een bepaald initiatief invloed heeft op deze verhoudingen. Op die manier wordt duidelijk hoe een zogenaamde "neutrale" maatregel een heel verschillende impact kan hebben op mannen en vrouwen.

**Managementdomeinen:** Zoals personeelsbeleid en HRM, strategisch management, financieel management, marketing. In dit onderzoek focus- ten we ons voornamelijk op de verschillende fasen in het personeelsbeleid. Dit zijn processen binnen een organisatie die in elke organisatie op verschillende wijze geconcretiseerd worden. Meestal gaat het over een zes- tot tiental domeinen waaronder personeelsplanning, werving, sollicitatiefase, selectiefase, aanwerving en contractfase, introductie/socialisatie/mentorschap, opleiding/vorming/training, evaluatie/beloning/promotie, werkomstandigheden, communicatie,...

**Gendervriendelijk management:** Is management dat mannen en vrouwen gelijke kansen biedt in een organisatie/bedrijf. Het houdt in dat men erkent dat gender een rol speelt in organisaties en de plaats die mannen en vrouwen erin innemen, beïn- vloedt. Gendervriendelijk management vertrekt eigenlijk van vrouwvriendelijk management. Dit veronderstelt dan impli- ciet dat 'gewoon' management, niet vrouwvriendelijk is. De 'normatieve werknemer' zou een man zijn die voltijds op de arbeidsmarkt beschikbaar en die weinig andere maatschappelijke verantwoordelijkheden kan dragen. Organisaties die zo'n normatieve werknemer in hun achter- hoofd hebben, houden geen rekening met de specifieke situatie van vrouwen die, meestal naast hun professionele loopbaan, ook nog onbetaalde zorgtaken op zich nemen en hier dus ook tijd voor nodig hebben. Gendervriendelijk management houdt dan rekening met de verschillende rollen die mannen en vrouwen in de samenleving opnemen en probeert aan beide gelijke kansen te bieden.

<b>Genderneutraal management:</b>	zorgt ervoor dat gender geen invloed meer heeft op de positie/de plaats die vrouwen en mannen innemen in hun organisatie of onderneming.
<b>Genderblindheid:</b>	Het niet zien (bedoeld of onbedoeld) van de impact/het effect van gender op een bepaald initiatief of maatregel.
<b>Genderblinde organisatie of genderblind management:</b>	Gender wordt niet als ordenend principe of invloedhebbend element beschouwd/de impact van gender binnen de organisatieprocessen, initiatieven en domeinen wordt niet erkend. Het gevolg is dat men schijnbaar "neutrale" maatregelen neemt, die mogelijk ongelijkheden reproduceren.
<b>Projectverantwoordelijke en coördinator:</b>	In deze tekst hebben we de term 'projectverantwoordelijke' gebruikt. Gezien dit rapport voornamelijk een terugblik is naar de ondersteuning die EVA vzw gaf aan haar projectverantwoordelijken. Het gaat hier om de projectverantwoordelijken van Elan, KureghemNet, Elmer, De Buiteling en Aksent. Ten laatste in de loop van 2007 zijn alle projecten van EVA verzelfstandigd, Elan ging op in de fusie e.a.t. en KureghemNet versmolt met Kurasaw in de nieuwe vzw MAKS. Drie projectverantwoordelijken zijn coördinatoren geworden van hun eigen vzw en 1 coördinator komt van buiten het EVA netwerk, ook deze persoon hebben we gemakshalve projectcoördinator genoemd, ook als was haar functie die van coördinator van een fusieorganisatie.





## ■ Hoofdstuk 2: Chronologische evolutie genderproject

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de weerstanden en de evoluties die dit onderzoek concreet heeft doorgemaakt. Om deze evolutie toe te lichten en te kaderen, starten we in het eerste deel met een korte schets van de missie en visie van EVA vzw en hoe die vorm krijgt in haar dagdagelijkse werking. We overlopen kort de onstaansgeschiedenis. We putten hiervoor uit interne beleidsdocumenten, het strategisch vormingsproces, missie en visieteksten en interviews. In het tweede deel willen we onze methodiek en de weerstanden tegenover dit onderzoek belichten.

### 2.1. EVA vzw: ontstaan, missie en visie

#### 2.1.1. EVA vzw als ontwikkelings- en ondersteuningsorganisatie

Het doel van EVA is even eenvoudig als ambitieus: de inwoners van Brusselse wijken werk geven dat tegelijkertijd ook zinvol is voor hun buurt. EVA start een initiatief op, bouwt het uit en laat het los zodra het op eigen benen kan staan.

EVA is een **netwerkorganisatie** in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest die projecten in het kader van de solidaire economie ontwikkelt en ondersteunt. EVA draagt hiermee actief bij tot het vergroten van de kansen en de keuzemogelijkheden van de medewerkers, klanten en buurtbewoners. Niet alle ideeën komen in aanmerking. Ze moeten het gedachtegoed van de **solidaire economie** uitdragen.

Solidaire economie betekent voor EVA:

1. Duurzame, kwaliteitsvolle arbeidsplaatsen voor kansengroepen
2. Kwaliteitsvolle producten of diensten leveren.
3. Een eerlijke relatie nastreven met de klanten, medewerkers en de omgeving.

Het actieterrein van EVA is het Brussels gewest. De ex-projecten van EVA zijn daarom gevestigd in één van de 19 Brusselse gemeenten. De doelgroep bestaat prioritair uit inwoners van het Brussels gewest. EVA stelt zich twee strategische doelen: zelf projecten ontwikkelen en projecten ondersteunen.

#### 2.1.1. a) EVA ontwikkelt projecten

Onder ontwikkelen verstaat EVA drie dingen:

- Nieuwe ideeën uitwerken tot een concreet project.
- Bestaande projecten uitbouwen op nieuwe locaties.
- Bestaande projecten versterken, uitbreiden of heroriënteren.

EVA gaat daarom op zoek naar wat een wijk nodig heeft, naar ongebruikte plaatsen die in een wijk nuttig kunnen zijn, maar ook naar mensen die goede ideeën hebben, een project verder kunnen uitwerken of het kunnen dragen. Dat laatste is cruciaal: de projectverantwoordelijke speelt een doorslaggevende rol voor het slagen van het initiatief.

Wanneer beslist wordt een project te ontwikkelen, neemt EVA de verantwoordelijkheid het goed te beheren. Dat betekent echter niet dat we ieder project opstarten binnen de vzw-structuren van EVA. Dat kan ook onder de vleugels van een bestaand project of als nieuwe, afzonderlijke vzw. In dat laatste geval kan EVA tijdelijk een bestuursmandaat in de vzw opnemen en zoekt het mee naar andere bestuurders.

### 2.1.1. b) EVA ondersteunt en begeleidt projecten

EVA begeleidt ook de verantwoordelijke, de medewerkers en het bestuur van projecten. Het gaat om maatwerk. Wat er precies wordt gedaan hangt af van de activiteit, de grootte, de groeifase en de omstandigheden van het project. Het einddoel blijft hetzelfde: een kwaliteitsvolle dienstverlening in een volksbuurt op poten zetten, die op eigen benen kan staan en EVA niet meer nodig heeft.

EVA biedt in deze praktische hulp, procesmatige begeleiding en een forum.

1. Het gaat in de eerste plaats om praktische begeleiding. Er wordt geholpen bij de personeelsadministratie, de boekhouding of de financiële rapportage. Soms is de begeleiding materiëler en helpen we praktische klussen uitvoeren.
2. Daarnaast is er ook procesmatige begeleiding. EVA helpt de organisatie een strategisch beleid uit te tekenen. Het gaat vooral om de volgende deeldomeinen:
  - Een missie en een visie uitwerken en ze omzetten in een strategie. Daarbij hoort ook de zoektocht naar bekwame bestuurders.
  - De interne organisatie en organisatiestructuur uitwerken
  - Het personeelsbeleid vorm geven. Daarin moet aandacht zijn voor inspraak, preventie en welzijn, vorming, diversiteit en een beleid om werkverzuim tegen te gaan.
  - Kwaliteit controleren
  - Marketing voeren
  - Een gezond financieel beleid voeren. De financiering op lange termijn moet stroken met de strategische keuzes. Politieke beleidsbeïnvloeding kan daarbij van belang zijn.
  - Een goede juridische structuur uitwerken
  - Aangepaste infrastructuur vinden, verwerven, financieren en goed beheren.

3. Tot slot biedt EVA de verantwoordelijken, de medewerkers en de bestuurders van haar organisaties ook een forum. Ze kunnen er ervaringen en know how uitwisselen. Er worden ook vormingen op maat georganiseerd.

4. Jaarlijks sluit EVA met haar organisaties een samenwerkingsovereenkomst af. Daarin bepalen ze samen welke resultaten ze na twaalf maanden willen halen. In de conventie staat ook welke begeleiding EVA doet. EVA's engagement daalt naarmate de draagkracht van het project en zijn medewerkers toeneemt.

Concreet bevat de jaarlijkse samenwerkingsovereenkomst de volgende elementen:

- De door de organisatie te behalen resultaten
- De door EVA te verlenen ondersteuning, dienstverlening en begeleiding
- De taken van de projectverantwoordelijke
- De rapportering naar de bestuursorganen

### 2.1.2. De Raad van Bestuur van EVA vzw

Alle beslissingen in verband met de leefbaarheid op lange termijn, welke projecten worden opgestart en op welke manier de nieuwe organisatie wordt gestructureerd, worden genomen door de Raad van Bestuur. Idealiter staan de bestuursleden ook in nauw contact met de personeelsleden van EVA vzw. Dit veronderstelt dat de Raad van Bestuur aansluiting kan vinden bij de ideeën die intern leven bij de mensen in de organisatie over de richting die de organisatie wil uitgaan. Zo'n match is niet evident. De drijvende principes, de missie en visie van de organisatie moeten gekend en gedeeld zijn, niet alleen binnen de leden van de Raad van Bestuur, maar ook worden overgebracht in de geesten van de (vooral leidinggevende) personeelsleden en een vertaling vinden in hun concrete handelen.

### 2.1.3. Organisatiestructuur EVA

EVA vzw heeft een piramidale organisatiestructuur. EVA is erg hiërarchisch gestructureerd, zowel binnen de kern als binnen de projecten. De communicatiestromen en beslissingen worden top-down genomen, met de Raad van Bestuur als finale beslisser. De Raad van Bestuur neemt ook zeer uitdrukkelijk die beslissingsmacht op en motiveert dat hiërarchie zorgt voor een zekere rust en transparantie in een organisatie en sluit participatie van de projectverantwoordelijken zeker niet uit.

Integendeel, de projectverantwoordelijke krijgt binnen dit kader veel ruimte om het eigen project vorm te geven en de eigen verantwoordelijkheid uitte bouwen. De verhouding tussen de projectverantwoordelijken en de coördinator van EVA vzw is er een van samenwerking en overleg. De eindbeslissing behoort toe aan de coördinator van EVA die daartoe een mandaat heeft gekregen van

de Raad van Bestuur van EVA. De coördinator verantwoordt zich tegenover de Raad van Bestuur, informeert en overlegt met de Raad van Bestuur.

In het derde hoofdstuk gaan we dieper in op de verschillende fases binnen de ontwikkeling en begeleiding van een nieuw initiatief naar zelfstandigheid.

#### 2.1.4. Korte ontstaanschets van EVA vzw

##### 2.1.4. a) Oprichting en financiële context

Mattie Jacobs, nu lid van de Raad van Bestuur, is de grondlegster van EVA vzw. Zij werkte binnen OOTB mee aan het voorstel van beleidskader voor de sociale economie. Ze constateerde dat er wel een beleidskader werd gecreëerd en dat er zeker nood was aan initiatieven, maar dat er geen initiatiefnemers waren. Ze lanceerde vanuit OOTB<sup>6</sup> (Overleg Opleiding en Tewerkstelling Brussel) het idee om een concreet initiatief op te zetten. Het zou een experiment worden waarbij een bedrijfje werd opgericht volgens de principes van de sociale economie en dat op termijn rendabel zou worden. Haar idee werd voorgelegd aan de Raad Van Bestuur van OOTB, die ermee instemde. Na een voorbereidend haalbaarheidsonderzoek van 5 maanden zou Brenco worden opgericht, een renovatiebedrijf binnen de sociale economie. Op dat moment was er weerstand vanuit de Raad van Bestuur van OOTB om hiermee effectief van start te gaan. De redenen hiervoor zijn onduidelijk: allicht was de overweging dat de bestuursverantwoordelijkheid, het opstarten en rendabel maken van een bedrijf, heel iets anders was dan het coördinatie- en beleidsvoorbereidende werk dat tot dan toe tot het taakdomein van OOTB hoorde.

<sup>6</sup> OOTB of Overleg Opleidings- en Tewerkstellingsprojecten Brussel vzw.

Het OOTB is het overleg-coördinatieplatform van de Brusselse Nederlandstalige particuliere opleidings- en tewerkstellingsprojecten voor doelgroepen die moeilijk inschakelbaar zijn op de arbeidsmarkt. In 2006 is OOTB samengegaan met de LWW Tracé en omgevormd naar Tracé Brussel.

Uiteindelijk werd in 1995 beslist om een nieuwe organisatie op te richten naast OOTB, die zich zou toeleggen op het ontwikkelen en ondersteunen van nieuwe initiatieven en hun respectievelijke initiatiefnemers. In de oorspronkelijke statuten staat EVA vzw gedefinieerd als:

De vereniging heeft tot doel de socio-economische integratie te bevorderen van maatschappelijk achtergestelde groepen, door het creëren van aangepaste tewerkstelling.<sup>7</sup>

De oprichting van EVA vzw was mogelijk omwille van het NOW-project MIRA dat een financieringskader bood voor deze nieuwe organisatie. NOW is een Europees initiatief en is de afkorting voor 'New opportunities for Women' en streeft ernaar de gelijke kansen voor vrouwen op het gebied van werkgelegenheid en beroepsopleiding te bevorderen (1990-1999). In de subsidieaanvraag die de vzw indiende in het kader van NOW, wordt EVA vzw gedefinieerd als '*... een jonge organisatie opgericht op initiatief van het Overlegplatform voor Opleiding en Tewerkstelling in Brussel (OOTB). De kernopdracht van EVA is gericht op het ontwikkelen van lokale werkgelegenheidsprojecten voor prioritaire doelgroepen in Brussel. Hierin gaat bijzondere aandacht naar een Gender-gelijkwaardige aanpak*<sup>8</sup>. Het doel van MIRA is vanuit de probleemstelling dat kansarme (alleenstaande) vrouwen met kinderen een aparte positie innemen in een solidaire buurt-economie.

<sup>7</sup> Statuten in bijlage II

<sup>8</sup> Archiefdoos 757, aanvraagdokument subsidies NOW, 1996

De participatie van buurtbewoners staat centraal in het ontwikkelen van een buurteconomie. Het project MIRA wil nieuwe tewerkstellingsvormen creëren voor kansarme vrouwen die passen binnen een solidaire buurteconomie en die inspelen op niet ingevulde noden op buurtniveau. EVA's taak binnen het Europese project met transnationale partners MIRA is het uittekenen van de benodigde structuren binnen een kansarme buurt als drager voor economische ontwikkeling. EVA tekent en bouwt dus een 'lokale ontwikkelingsmaatschappij' uit.

Mattie Jacobs werkte halftijds bij OOTB, stampte EVA vzw uit de grond en werd er halftijds coördinator van. Brenco werd door EVA vzw in de eerste jaren financieel opgevolgd, de kinderkribbe Elmer werd opgericht in januari 1997.

Vanaf 1998 vond EVA vzw een nieuw financieel kader. EVA werd ingeschakeld in het Europese Integra-project. Het Integra-onderzoek focuste op de financiering en toegankelijkheid van buurtdiensten. EVA deed dit onderzoek als ontwikkelaar van buurtdiensten in een samenwerkingsverband met Hefboom en VIBOSO.<sup>9</sup> De buurtdiensten van deze ontwikkelingsorganisaties werden gedurende de loop van het Integra-project op de voet gevolgd en inhoudelijk ondersteund. Daarnaast maakte het onderzoek een structurele analyse van gelijkaardige projecten in binnen- en buitenland. Vanuit dit proces groeide een heel specifieke visie op buurtdiensten en hun toekomst binnen de sociale economie.

In de subsidieaanvraag voor Integra, presenteert EVA zich in de omschrijving van de effecten van het project als een *'ontwikkelingsorganisatie voor buurtdiensten die steeds in de weer is om nieuwe buurtdiensten te ontwikkelen waarbij een aantal laaggeschoolde doelgroepmedewerkers kunnen tewerkgesteld worden'*.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Het Europees Integra-project Loco-activ liep van 1998 tot 2001. Het Integra onderzoek bekeek de financiering en toegankelijkheid van buurtdiensten van naderbij. Het onderzoek werd gedragen door een samenwerkingsverband van EVA (Emancipatie Via Arbeid), Hefboom en VIBOSO (Vlaams Instituut ter Bevordering en Ondersteuning van de Samenlevingsopbouw.) Het ging om een actieonderzoek in samenwerking met drie lokale partners die elk binnen hun regio buurtdiensten ontwikkelen en uitbouwen: EVA (Brussel), RISO Gent en Leren Ondernemen (Leuven.)

<sup>10</sup> Archiefdoos 642, dokument ESF, communautair initiatief werkgelegenheid, aanvraag voor bijstand 1998-1999, p. 12.

#### 2.1.4. b) Repercussies op de missie

Wanneer Mattie Jacobs werd opgevolgd door Carla De Jonckheere was er nood om de leidende principes en strategie, die tot dusver in het hoofd van Mattie zaten en intuïtief werden gedeeld door de Raad van Bestuur, expliciet te maken. In de loop van 1998 werd een doorlichting gehouden. Samengevat was het resultaat van die doorlichting de vaststelling dat EVA nood had aan een nieuwe integrerende en sturende instantie die:

- Een duidelijke en hechte identiteit geeft aan EVA als geheel
- Richtinggevend en legitimerend is voor de beslissingen en activiteiten binnen EVA en tot op zekere hoogte ook binnen haar toenmalige dochterorganisaties
- Een normering inhoudt voor de realisatie van de sociale waarde die EVA tracht te realiseren
- De inspanningen op verschillende managementniveau's binnen EVA beter op elkaar afstemt
- De (beleids)verhoudingen tussen de dochterprojecten en EVA duidelijk stelt
- EVA een duidelijkere positie in de samenleving geeft zodat ze haar signaalfunctie kan concretiseren en makkelijker aansluiting kan vinden bij relevante netwerken.

Deze vaststellingen vormden het vertrekpunt van het strategievormingsteam dat via discussie een kader wilde schetsen waarbinnen EVA haar werking wilde op- en uitbouwen. De kerngedachten van het strategievormingsproces waren enerzijds de zorg voor aantoonbare kwalificatieverhoging en duurzame tewerkstelling bij de werknemers en anderzijds de opeenvolgende stappen die moesten gezet worden naar de geleidelijke verzelfstandiging van de respectievelijke projecten. Het team koppelde geregeld terug naar de leden van de Raad van Bestuur. Op basis van hun feedback werden, na consensus in het strategievormingsteam, sommige items genuanceerd of gewijzigd. De tekst die uit dit proces werd gedestilleerd is een instrument op basis waarvan EVA haar werking kan sturen, beheersen en de interne samenhang kan garanderen.

De missie van EVA vzw werd in 1999 geformuleerd als volgt:  
*EVA bevordert de socio-economische integratie van maatschappelijk achtergestelde groepen, door het creëren van aangepaste duurzame tewerkstelling.*<sup>11</sup>

In 2005 werd de missietekst verfijnd naar aanleiding van de doorlichting van de kernstructuur en voorgesteld op de tienjarige verjaardag van EVA vzw als:  
*EVA is een netwerkorganisatie in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest die projecten in het kader van de solidaire economie ontwikkelt en ondersteunt. EVA draagt hiermee actief bij tot het vergroten van de kansen en de keuzemogelijkheden van de medewerkers, klanten en buurtbewoners.*<sup>12</sup>

Deze missietekst vormt eveneens de blauwdruk voor alle externe communicatie. Ons inziens ontstond door de veranderingen van de missie in de loop van de geschiedenis van EVA vzw verwarring en daar komen we later op terug.

#### 2.1.4 c) Ontwikkeling interne organisatie

Na de opstart van Brenco en Elmer werden er ondertussen nieuwe initiatieven opgestart: de oprichting van de Buiteling in september 1998, cafetaria Elan in 1999, het computeratelier KureghemNet in december 1999 en Aksent in november 2003. Alles te samen stelde EVA vzw in 2004, 120 mensen te werk.

Ondertussen werd Mattie Jacobs als coördinator van EVA vzw, zoals reeds aangehaald, opgevolgd door Carla de Jonckheere in 1997 en werd lid van de Raad van Bestuur van EVA vzw. Carla werd op haar beurt opgevolgd in 2000 door Linda Struelens. In de loop van 2005-2007 verzelfstandigden alle projecten zich tot autonome vzw's of naar een nieuwe juridische structuur. KureghemNet fuseerde met Kurasaw tot MAKS vzw en Elan ging in fusie met Taverne Groot Eiland en Café ABC in de nieuwe vzw e.a.t.

<sup>11</sup> Strategievormingsproces  
<sup>12</sup> Missietekst 2005

## 2.2. Chronologie van het onderzoek

### 2.2.1. Eerste analyse en aanpak

Bij aanvang van dit onderzoek hebben we eerst de oorspronkelijke projectaanvraag geanalyseerd. Het is een document met vele lagen. Er is enerzijds de vraag naar het detecteren, beschrijven en het suggereren van verbeteringen en tot slot het verspreiden van de managementstools die aanwezig zijn binnen EVA vzw, waardoor mannen en vrouwen gelijke kansen krijgen in het opnemen van verantwoordelijkheid binnen de sociale economie en binnen EVA vzw.

Een ander gegeven is de term 'gender'. In de projectaanvraag zijn 'gender' en 'vrouwvriendelijkheid' inwisselbaar. In het eerste hoofdstuk hebben we nochtans gezien dat beide begrippen niet samenvallen. Ons inziens is die inwisselbaarheid te verklaren door het feit dat binnen EVA vzw 97 procent van de werknemers vrouwen zijn. Als EVA het bijgevolg heeft over 'gendervriendelijkheid' is dat theoretisch verschillend van 'vrouwvriendelijkheid' maar valt het in de praktijk ermee samen.

En tot slot richt het onderzoek zich enerzijds op de ondersteuning die EVA vzw gaf aan haar projectverantwoordelijken. Anderzijds zou er ook moeten worden onderzocht hoe de projectverantwoordelijken op hun beurt gendervriendelijke managementtools hanteren tegenover hun doelgroepmedewerkers.

Alvorens dit ambitieuze onderzoek aan te vatten hebben wij een keuze gemaakt, deze keuze is ook ingegeven door de halvering van het onderzoeksbudget. We richten ons in eerste instantie op de ondersteuning die EVA gaf aan de projectverantwoordelijken.

Eenmaal de projectaanvraag geanalyseerd, ontwikkelden we een stappenplan. We werkten ook een timing uit van de eerste fase van maart 2007 tot juni 2007; met daarin een interview met de toenmalige projectverantwoordelijken en coördinatoren, gezamenlijke reflectiemomenten waarin we telkens onze resultaten zouden terugkoppelen en een vergadering zouden organiseren over de succesvolle methodieken in gendervriendelijk management bij EVA vzw via de 'Critical Incidents Methode'.<sup>13</sup>

Op de netwerkvergadering van 6 maart 2007 werd dit project voorgesteld aan de coördinatoren en projectverantwoordelijken met een powerpoint-presentatie waarin het project inhoudelijk werd voorgesteld en de praktische invulling zoals de timing, de verschillende vragen, de te verwachte tijdsinvestering werden toegelicht.<sup>14</sup>

### 2.2.2. Weerstanden

De projectverantwoordelijken reageerden eerder lauw op dit projectvoorstel. De reacties waren te verdelen in 2 hoofdreacties: weerstand tegenover de term 'gender' enerzijds en weerstand tegenover de tijdsinvestering van de verantwoordelijken versus loyaliteit tegenover de moederorganisatie EVA.

De weerstand was in die mate dat we ernstig twijfelden aan de uitvoerbaarheid van dit project. We besloten om de weerstanden tegenover dit project beter te onderzoeken. Deze keuze heeft gemaakt dat het initiële ambitie om te kijken naar de manier waarop de projectverantwoordelijken zelf gender-vriendelijke managementstools gebruikten en toepasten binnen de praktijk van hun eigen project en het terdege uitwerken van een mentorship tool hebben moeten laten varen.

<sup>13</sup> [www.kessels-smit.nl/bronnen/instrumenten/wak/Critical%20incidents%20methode.pdf](http://www.kessels-smit.nl/bronnen/instrumenten/wak/Critical%20incidents%20methode.pdf)

<sup>14</sup> Powerpoint in bijlage III

We voelden dat er weerstand was tegenover de term 'gender'. Tijdens de presentatie hebben we 'gender' gedefinieerd als 'maatschappelijke sekse'. Hierop werd de kritische vraag gesteld of we er zo zeker van waren dat er wel zoiets bestond als gendervriendelijke managementtools binnen EVA vzw. Daar kunnen we inderdaad niet zomaar vanuit gaan. Bovendien worden gendervriendelijke managementtools niet als zodanig geëxpliciteerd binnen EVA en voelen dus niet aan als specifieke tools. We zullen ze op het spoor moeten komen via gesprekken en via instrumenten die nu gebruikt worden binnen EVA vzw.

Een ander aspect was de tijdsinvestering. Onze timing voorziet naast een interview minstens drie momenten van intervisie. Zo'n intervisie vereist planning en vooral tijd, tijd is kostbaar als verantwoordelijke van een project. Bovendien is de kwaliteit van een intervisie recht evenredig met de mate van bereidwilligheid én vrijwilligheid om zich te engageren niet alleen in een onderzoek, maar ook in een leerproces.

En tot slot is dit onderzoek gestart in een bijzonder hectische periode waarin de laatste projecten verzelfstandigden. Deze verzelfstandiging hield een overheveling van taken in naar de nieuwe vzw's en zorgde voor een ernstige toename van de workload bij de toekomstige coördinatoren en luidde een nieuwe en meer onafhankelijke relatie in ten aanzien van EVA vzw. We vroegen veel.

Een aspect dat verband houdt met tijdsinvestering was de vraag van de coördinatoren en projectverantwoordelijken welke voordelen hen dit onderzoek opbracht. Het voordeel voor EVA is duidelijk, het is een terugkijken en evalueren van de gehanteerde methodieken van EVA vzw met het oog op de nieuw te ontwikkelen projecten. Voor de projectverantwoordelijken die net in die periode in een proces van verzelfstandiging zaten en autonoom werden van de moederstructuur, was dat voordeel minder duidelijk. Het waren eerder motieven van loyaliteit die hen aanzetten tot medewerking.

Deze bedenkingen van de projectverantwoordelijken en coördinatoren hebben bij ons een proces op gang gezet waardoor we uiteindelijk ervoor kozen om enerzijds de tijdsinvestering aanzienlijk terug te dringen en anderzijds om de aandacht te verleggen naar de vraag: wat heeft je geholpen om verantwoordelijkheid op te nemen en wat niet. Daardoor omzeilden we de term gender en trekken we tegelijkertijd de vraag naar ondersteuning breder open, ook buiten de context van ontwikkelingsorganisatie EVA vzw. De oorspronkelijk opgestelde vragenlijst bleef behouden en we verwittigden de projectverantwoordelijken en coördinatoren ervan dat we de informatie die we van hen zouden krijgen, later zouden vergelijken met de literatuur over gendervriendelijke managementtools.

Onze aandacht bleef gaan naar die weerstanden. Waarom is die weerstand zoals ze is? Een heel aantal hypothesen passeerden de revue.

- Allereerst tegenover de perceptie van **de term gender**. 'Gender' zit subjectief in de familie van het feminisme. Een feminisme dat negatief beladen is met allerlei clichés, zoals de discours van vrouwen in een slachtofferpositie. Aan dit discours voelen deze jonge onafhankelijke vrouwen zich niet verwant.
- 'Gender' is in principe ook een **macro-verhaal**, het gaat om vrouwen en mannen als groep, over traditionele rollen en patronen die mannen en vrouwen beletten om hun emancipatie en hun succes in het leven te verwezelijken. Vanuit 'gender' is het moeilijk een individueel verhaal te vertellen. De individuele weg en strijd van deze vrouwen met verantwoordelijkheid verdwijnt in de plooiën van een groep waar ze niet altijd mee samenvallen. Men wil zich erkend voelen als individu en niet als een exponent van een 'sexe' of een 'rol'. Men wil regisseur zijn van het eigen leven en de eigen loopbaan.

- Buiten 'gender' zijn er **nog andere drempels** die vrouwen en mannen verhinderen om verantwoordelijke functies op te nemen. Allicht is afkomst, etniciteit of leeftijd een wel even grote bepalende factor in deze.
- De suggestie dat er zoiets zou bestaan als gendervriendelijke managementtools doet misschien wel **impliciet afbreuk aan het harde werk** en de prestaties van de projectverantwoordelijken.

Naast deze hypothesen zijn we in het archief van EVA gaan zoeken naar de manier waarop EVA zich identificeerde als 'vrouwenproject' of 'genderbewust' initiatief. Dit gebeurde naar aanleiding van de interviews met leden van de Raad van Bestuur en de projectverantwoordelijken. Daarin ondervonden we dat er een discrepantie was tussen wat de oprichtster en de coördinator vertelden over de aandacht voor vrouwen en genderbewustheid bij EVA vzw en de aandacht die de projectverantwoordelijken daaraan gaven in hun werkveld. De projectverantwoordelijken ervoeren hun projecten niet als specifiek een 'vrouwvriendelijk' of 'genderbewust' project. Wat niet wil zeggen dat de Projectverantwoordelijken geen drempels slechten met hun medewerkers.

Uiteindelijk vergeleken we de missieteksten vanaf het ontstaan van EVA vzw tot 2006 en alle bestaande jobadvertenties van coördinator van EVA vzw. We kozen de missieteksten en de jobadvertenties van EVA als mogelijke belangrijkste bronnen waarin EVA wordt voorgesteld en gedefinieerd naar de buitenwereld.

Bij de opstelling van de statuten in 1995 definieert EVA zich als een vereniging die de socio-economische integratie wil bevorderen van maatschappelijk achtergestelde groepen. Een precieze omschrijving van de 'achtergestelde groepen' is niet terug te vinden. Nochtans, tot 1997, wat samenviel met EVA als NOW-project, wordt er duidelijk aangegeven dat EVA een organisatie is die prioriteit geeft aan vrouwen. Bij het profiel van de coördinator wordt gevraagd

om inzicht te hebben in de positie van vrouwen binnen de context van armoedebestrijding.<sup>16</sup>

Vanaf 1998 ontwikkelde EVA via Integra projecten. Daarbij was het aspect buurt- en nabijheidsdiensten prioritair op het concept van vrouwvriendelijkheid. In de vacature van 'coördinator' heeft men het over laaggeschoolde werkzoekenden en 'bepaalde doelgroepen'. Ook in de missietekst van 1999 heeft men het over 'maatschappelijk achtergestelde groepen' en in de missietekst van 2005 gaat het over de kansen en keuzemogelijkheden van de medewerkers, klanten en buurtbewoners.

De idee dat het hier prioritair over vrouwen gaat is niet meer geëxpliciteerd.<sup>17</sup>

Pas in 2005, bij het 10-jarig bestaan van EVA vzw wordt in de strategische doelstellingen opnieuw gesteld dat men projecten met aandacht voor gender en diversiteit hoog in het vaandel draagt. Het gaat hier niet meer over 'vrouwen en vrouwvriendelijkheid', het is de term 'gender' die hier opduikt. En tot slot vind je in 2006 deze projectaanvraag om onderzoek te doen naar de gendervriendelijke managementtools binnen EVA vzw. (zie bijlage)

We kunnen dus stellen dat er in de missietekst en de vacatures er zich een verschuiving heeft voorgedaan. Een verschuiving van 'prioritair voor vrouwen', naar de meer neutrale 'doelgroepen' om uiteindelijk bij gender te belanden. Hieruit kunnen we een aantal veronderstellingen afleiden.

Missieteksten vormen de identiteit van een organisatie. Het bepaalt de plaats van de organisatie tussen andere actoren. Het geldt als toetssteen voor beslissingen en als richtingwijzer. Het is niet ondenkbeeldig dat projectverantwoordelijken die de eerste missie niet gekend hebben, niet op de hoogte zijn van die aandacht voor vrouwen. En dus weerstand voelen wanneer een onderzoek naar gendervriendelijke managementtools wordt opgestart.

<sup>16</sup> Zie bijlage IV: vacature coördinator EVA vzw in 1997

<sup>17</sup> Zie bijlage V: Vacature coördinator 1998

Een andere bedenking is dat diezelfde projectverantwoordelijken wel degelijk in hun dagelijkse praktijk oplossingen zoeken voor de drempels die hun personeel ontmoeten. Het louter terugbrengen naar 'gender' schat hun inspanningen niet naar waarde. Bovendien werken de meeste projectverantwoordelijke in hun praktijk met een overweldigende meerderheid aan vrouwelijke stafleden en medewerkers.

En tot slot, missieteksten wijzigen in functie van pragmatische overwegingen is gevaarlijk voor de continuïteit van de onderneming. Bij het opstellen van missieteksten voor de toekomstige projecten dient er door de Raad van Bestuur overwogen te worden of men gender gaat expliciteren, of niet. Vast staat wel, als men gendervriendelijkheid of diversiteit in de missietekst vermeldt is dat niet vrijblijvend. Dan horen daar concrete zichtbare inspanningen, beleidslijnen, sensibilisering, vorming en budget naartoe te gaan en weerspiegeld te worden in concrete resultaten.

Tot daar dit onderzoek naar de weerstanden tegenover dit onderzoek. In een volgende paragraaf lichten we de totstandkoming van de vragenlijst en het interview toe.

### 2.2.3. De vragenlijst van het interview

Het eerste resultaatgebied is het in kaart brengen van de intuïtieve concrete methodieken die binnen EVA vzw onbewust werden uitgedacht en in de praktijk werden omgezet om haar projectverantwoordelijken in management/leidinggevende posities te versterken. Uiteindelijk is dit een evaluatie waarbij de elementen die de projectverantwoordelijken hebben ervaren als ondersteunend en/of bevorderend voor hun ontwikkeling tot dragers van eindverantwoordelijkheid worden uitgezet tegenover de elementen die dat niet waren. Dit idee van

de balans opmaken, hebben we verder uitgewerkt in de interviews die we de verschillende projectverantwoordelijken hebben afgenomen.<sup>18</sup>

Grosso modo gingen we uit van 5 vragen:

- Wat zette je aan om te reageren op de vacante functie van projectverantwoordelijke?
- Wat trok je definitief over de streep? (Hoe trok EVA vzw, je omgeving, jijzelf je hier over de streep?)
- Welke ondersteuning verwachtte je van EVA vzw? Welke ondersteuning was je toegezegd door EVA vzw?
- Waar werden je verwachtingen ivm EVA vzw overtroffen?
- Waar werden je verwachtingen ivm EVA vzw niet of onvoldoende ingelost?

De keuze van deze vragen werd enerzijds geïnspireerd door 3 factoren: ten eerste, ons idee van de balans ( in welke acties, instrumenten hielpen je erg als verantwoordelijken en was de balans positief en in welke gevallen was de balans daarentegen negatief ) ; ten tweede: het document van Trivisi.<sup>19</sup> En tenslotte de bedenking dat het groeien in een verantwoordelijke functie een grote openheid in verband met de sterktes en zwaktes van de kandidaat-projectverantwoordelijke veronderstelt bij het eerste contact met EVA vzw. Hierdoor krijgt de selectie voor de functie van projectverantwoordelijke een bijzondere status in het hele proces van begeleiding en groeien naar verantwoordelijkheid.

De resultaten van deze interviews hebben we verwerkt en gecatalogiseerd. Op die manier hebben we vier goede praktijken kunnen onderscheiden.

<sup>18</sup> Op vraag van de coördinator en de projectverantwoordelijke hebben we ervoor gekozen de volledige inhoud van de interviews intern te houden.

<sup>19</sup> Limbourg Marleen, Checklists en goede praktijkvoorbeelden, 'checklist 3: een succesvol diversiteitsbeleid, 10 fasen in het personeelsbeleid en hun concrete invulling', Trivisi, 2002, [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be)

## ■ Hoofdstuk 3: Resultaten van het project

De genderdoorlichting van de door EVA ontwikkelde projecten, wilde nagaan of er al dan niet gendervriendelijke tools aanwezig zijn binnen de ondersteunings- en begeleidingsaanpak van EVA vzw.

Als grondstof voor de identificatie van de managementtools hebben we de interviews gebruikt. De vragenlijst werd op voorhand aan de projectverantwoordelijke bezorgd. Op die manier werd iets dat onbewust gekend was, nl.: de ondersteuning van EVA, naar voren gehaald en werd er bewust over gereflecteerd.

Door ze te expliciteren en waar mogelijk te versterken, zou EVA bij nieuwe initiatieven al vanaf de conceptie die gendervriendelijke elementen uitdrukkelijker een plaats kunnen geven. In de tweede plaats zou er een mentorshipconcept moeten worden uitgewerkt; een methodiek om de gelijke toegang van tot leidinggevende functies in de sociale economie voor mannen en vrouwen positief te beïnvloeden. Zoals we reeds hebben toegelicht, hebben we door de door ons gemaakte keuzes en het korte tijdsbestek niet gekomen tot het uitwerken van een mentorshipconcept.

Na analyse van de interviewgegevens hebben we gekeken of er geen tendenzen in te ontdekken waren. We hebben gelijklopende tendenzen geclusterd en getoetst aan literatuur. Ten slotte hebben we geen tools maar wel 4 goede praktijken geïdentificeerd.

We spreken over goede praktijken en niet over 'tools'. Men kan pas spreken over echte tools wanneer het gaat om instrumenten die men bewust gaat hanteren ten einde gendervriendelijk te ondernemen. In de realiteit van EVA is het gendersaspect niet expliciet in de ontwikkelde ondersteuningsmaatregelen. Vandaar dat het hier om goede praktijken gaat. Die goede praktijken hebben wel het potentieel om te kunnen worden uitgewerkt tot echte gendervriendelijke tools.

Wat betreft de goede praktijken, onderscheiden we:

- Goede praktijk 1: De afstemming van de 4 grote domeinen van arbeid/activiteit
- Goede praktijk 2: Het reduceren van het ondernemingsrisico
- Goede praktijk 3: EVA: een organisatie op maat van vrouwen
- Goede praktijk 4: De lerende organisatie

Deze vier goede praktijken zijn met elkaar verweven en beïnvloeden elkaar. Het is louter omwille van de duidelijkheid dat we ze onderscheiden in aparte structuren en afzonderlijk toelichten.

### ■ 3.1. Goede praktijk 1: De afstemming van de 4 grote domeinen van arbeid/activiteit

Men onderscheidt vier grote domeinen van arbeid/activiteit, die nodig zijn voor het goed functioneren van de samenleving en voor de ontplooiing van haar leden. Deze domeinen zijn:

- De productieve arbeid:** het maken van goederen of diensten die een ruilwaarde hebben op de markt of een gebruikswaarde en mogelijke ruilhandelwaarde op het niveau van het huishouden.
- Reproductieve arbeid:** ook gekend onder "zorg", waarbij het gaat over het waarborgen van de overleving van de maatschappij: niet alleen de biologische reproductie maar ook de zorg en het onderhouden van de leden van die maatschappij, zowel in het kader van het gezin als in een ruimer kader.

- Burgerschap of gemeenschapstaken:** al de vormen van arbeid die, vanuit een persoonlijk engagement en of voor de 'ander', worden uitgevoerd in functie van het beter functioneren van de samenleving in haar geheel.
- 'Persoonlijke ontplooiing':** die activiteiten die van belang zijn voor de maatschappij, waarin men bezig is met de persoonlijke belangen. Deze activiteiten leveren misschien geen direct maatschappelijk nut, maar kunnen wel invloed hebben op de andere vormen van arbeid/activiteiten.

Ondanks deze 4 activiteitsdomeinen wordt het eerste domein, de productieve arbeid, in onze maatschappij sterk benadrukt. Het is de enige betaalde vorm van arbeid en het neemt de grootste hap uit de tijdsbesteding van de gemiddelde Belgische werknemer.

De functie van projectverantwoordelijke, is een veeleisende functie. Naast de technische, financiële en inhoudelijke sturing van het project, ligt een belangrijke taak in het begeleiden van de medewerkers naar meer zelfstandigheid en een groter zelfwaardegevoel, het geven van feedback, het communiceren van organisatiedoelstellingen, het bespreken van de evolutie in het functioneren van alle medewerkers. Over het algemeen wordt opgemerkt door de projectverantwoordelijke dat het werken met doelgroepmedewerkers eveneens betekent: werken in een complexe setting, waarbij de emancipatie en de begeleiding van een diverse ploeg van laag opgeleide medewerkers niet steeds vanzelfsprekend is.

De beslissing om zich kandidaat te stellen voor een leidinggevende functie binnen EVA vzw, is allereerst ingegeven vanuit een persoonlijk engagement. Op een gegeven moment voelt men zich klaar om zo'n uitdaging aan te gaan. In de interviews wordt het verwoord als: 'ik had de ambitie om een verantwoordelijke functie uit te oefenen en ik was er ook klaar voor' of 'ik had zin om iets heel anders te doen ik wilde de uitdaging zoeken'. Wat regelmatig terugkwam in interviews, is dat men wel solliciteerde op een verantwoordelijke functie, maar wanneer men terugkijkt men eigenlijk geen volledig beeld had van wat die functie precies inhield. Buiten twee projectverantwoordelijken hadden de geïnterviewden in hun voorgaande beroepsleven geen leidinggevende functie gehad, maar ze hadden wel leidinggevend aan het werk gezien of hadden kunnen experimenteren met verantwoordelijkheid in hun vorige werk of waren ontevreden met de mate waarin ze verantwoordelijkheid droegen op hun werk of de manier waarop er leidinggegeven werd op hun vorige werk, inspireerde hen om zelf een verantwoordelijke baan te zoeken.

Een tweede constante in de interviews was de functie, die als uitdagend wordt omschreven. De idee om iets nieuws op te zetten, het ondernemerschap, het ontwikkelen van een idee naar een concreet project waarbinnen je ook de volle verantwoordelijkheid krijgt, is erg aantrekkelijk. Het leren en beheren van de verschillende deelaspecten van een onderneming appeleert aan hun pioniersgeest. Het gaat hier niet uitsluitend om het sturen van een project maar eveneens over het zelf sturen van de agenda en werktijden.

Dit laatste, namelijk: het sturen van de eigen agenda en werktijden, raakt de andere drie vormen van arbeid; wanneer schakelt men over projectverantwoordelijke (de productieve arbeid) naar bijvoorbeeld het activiteitendomein van de reproductieve arbeid, de gemeenschapstaken en de persoonlijke belangen? Het blijkt dat men zeer goed in staat is zichzelf zodanig te organiseren dat de kinderen kunnen worden opgevangen terwijl men aan

het werk is. Dat in de meeste gevallen de directe omgeving en in het bijzonder de partner begripvol is i.v.m. de werksituatie van de projectverantwoordelijke of coördinator en zich kan regelen in functie van de kinderopvang. Met andere woorden dat deze functie van projectverantwoordelijke die, ondanks de geboden flexibiliteit, toch een groot engagement vergt, niet alleen van de projectverantwoordelijke zelf, maar eveneens van de onmiddellijke omgeving.

Tot dusver hebben we het gehad over de hulpmiddelen die gemobiliseerd werden door de projectverantwoordelijken zelf ivm de afstemming van de vier verschillende domeinen van arbeid/activiteit. Wanneer we zoeken naar de ondersteunende maatregelen die geïnitieerd werden door EVA, bleken die zich vooral te situeren binnen het domein van flexibele werkregelingen.

Een voorbeeld hiervan werd gegeven door een projectverantwoordelijke en jonge moeder die tijdens de sollicitatieprocedure van EVA de garantie kreeg dat deeltijdswerken steeds tot de mogelijkheden behoorde. En dat deed het ook: de projectverantwoordelijke kon op tijd de werkplek verlaten en/of kon van thuis uit werken. De wens om viervijfde te gaan werken van een andere verantwoordelijke werd eveneens gerespecteerd.

Nochtans is die flexibiliteit eerder relatief. Er is inderdaad een flexibiliteit in de werktijden, maar er is weinig flexibiliteit in de prestaties; de workload blijft die van een projectverantwoordelijke. De halftijdse functie bestaat louter omdat er naast de officiële taak nog een massa overuren thuis gepresteerd wordt. De verdienste van EVA ligt in de soepele regelingen die zij ook voorziet voor haar projectverantwoordelijken inzake recuperatie van overuren en verlofmodaliteiten zoals bv. het ouderdomsverlof. Binnen de setting van de reguliere economie is dat voor gelijkaardige functies niet altijd een evidentie.

Anderzijds bestaat de ondersteuning die EVA vzw gaf aan haar projecten uit een heel aantal diensten die op zich de verantwoordelijke ontlasten en daarmee ook haar agenda. Het volle gewicht van die ondersteuning wordt de projectverantwoordelijke duidelijk van zodra de ondersteuning wegvalt bij de verzelfstandiging van de projecten. Die ondersteuning vormt het onderwerp van de tweede goede praktijk.

Een ander element in deze, is de bedenking dat men de projectverantwoordelijke geselecteerd werden na een gesprek, een proef en een psychologische test. Op dat gesprek werd gepolst naar de leidinggevende capaciteiten en de ondernemingszin van de kandidaten. Of zoals iemand van de Raad van Bestuur het uitdrukte: 'we zochten niet zozeer naar een boswachter, maar naar een jager'. Hiermee werd bedoeld dat men niet alleen zocht naar iemand die behaalde resultaten kan bestendigen, maar iemand die visionair is en die haar capaciteiten inzet en alle opportuniteiten aftast en kansen grijpt en creëert om een bepaald doel in de toekomst te behalen.

### 3.1.1. Bedenkingen goede praktijk 1

We kunnen dus besluiten dat wat betreft de afstemming van de verschillende soorten arbeid/activiteiten, EVA enerzijds rekende op de inventiviteit en zelforganisatie van haar projectverantwoordelijken, de mogelijkheid bood om zelfstandig en flexibel haar werkdag te regelen en via de aangeboden functionele ondersteuning van EVA vzw (zie Goede praktijk 2) een belangrijke ontlasting voor de projectverantwoordelijken kon realiseren. De ruimte en de voldoening om binnen een steunende structuur een eigen project vorm te geven, weegt sterk door in het besluit om de uitdaging tot projectverantwoordelijke aan te gaan.

Anderzijds stellen wij ons de vraag of de door EVA geïnitieerde maatregelen in verband met de mogelijkheid om over te gaan op deeltijdswerken, de flexibele uurregeling en de mooie verlofregelingen, wel kunnen worden beschouwd als effectieve maatregelen. De toegestane flexibiliteit krijgt geen vertaling in creatieve vernieuwingen om de werkdruk effectief te verdelen. In die zin zien we dat EVA vzw, wat betreft haar projectverantwoordelijken, meestapt in de traditionele benadrukking van de productieve arbeid. Meer nog, het kunnen uitoefenen van een functie als projectverantwoordelijke in een deeltijds arbeidsregime gaat voorbij aan de hoeveelheid overuren die thuis worden gepresteerd. Tegenover die overuren staat geen financiële compensatie. Deze gang van zaken bevestigt de traditie dat vrouwen meer deeltijdse functies aanvaardt en heeft ook gevolgen o.a. op vlak van pensioenberekening. Uiteindelijk is deeltijds werk alleen vol te houden als de partner een voltijdse verloning ontvangt. Op zich is deeltijds werken dus ook erg rolbevestigend.

Investeren in nieuwe denkpaden om de zware werkdruk van projectverantwoordelijke te verlichten en op die manier een evenwichtiger afstemming van werk op privé-leven is een bijzondere uitdaging voor de volgende projecten van EVA vzw. Eventuele pistes kunnen hierbij zijn: het aanwerven van een extra stafmedewerker die een gedeelte van de huidige taken van de projectverantwoordelijke overneemt, het ondersteunen van een coachende houding bij de projectverantwoordelijken naar haar stafmedewerkers, het gelijktijdig coachen van niet alleen de projectverantwoordelijke maar ook van haar naaste medewerkers, klaarheid scheppen in het organigram, functieprofielen en bijhorende resultaatgebieden bij het nieuw te ontwikkelen initiatief, investeren in deskundigheidsbevordering bij de staf of experimenteren met duo-banen.

De concretisering van alternatieven liggen niet uitsluitend binnen het bereik van EVA vzw. Projectverantwoordelijken worden extra belast door de subsidie-tijdelijkheid en onzekerheid over toekomstige subsidiëring en de combinatie van verschillende einddoelen. Huidige reglementering voorziet slechts summier in begeleidingspersoneel, waardoor een deel van het begeleidingswerk terugvalt op de projectverantwoordelijke. Wil men de begeleiding van langdurig werkzoekenden ernstig nemen, zouden daar heel wat extra middelen moeten tegenoverstaan. Anderzijds is het een uitdaging om binnen Sociale Economie te zoeken naar organisatievormen waarbij de workload van de top van de organisatie meer gedeeld kan worden. Heel wat competente mensen worden afgeschrikt door de hoge werkdruk die een leidinggevende functie met zich meebrengt.

## ■ 3.2. Goede praktijk 2: Het reduceren van het ondernemingsrisico

Allicht de belangrijkste set van maatregelen om projectverantwoordelijken te ondersteunen in hun groei naar meer verantwoordelijkheid, zijn de verschillende vormen van ondersteuning die betrekking hebben op het reduceren van het ondernemingsrisico.

EVA vzw heeft twee kernfuncties: enerzijds ontwikkeling en anderzijds ondersteuning. Sinds de doorlichting van 1998 heeft EVA bewust nagedacht over welke ondersteuning en welke rol zij opneemt in het opzetten van nieuwe initiatieven én op welke manier die ondersteuning vorm krijgt. Men gaat ervan uit dat elk opgestart initiatief uiteindelijk verzelfstandigd. De timing wordt per project bepaald en kan aangepast worden op basis van evaluaties. Binnen die timing onderscheidt men in 1999 vier fasen: een ontwikkelingsfase, een opstartfase, een beheersfase en een consolidatiefase. In 2004 is dit schema verfijnd en uitgebreid.

Allereerst verduidelijken we enkele begrippen. Met ontwikkeling wordt bedoeld het expliciet opsporen van projectideeën, projectmogelijkheden op hun haalbaarheid onderzoeken en deze nieuwe projecten helpen opstarten. Sinds 2004 gaat men er niet langer van uit dat projecten principieel in de schoot van EVA beheerd moeten worden. De ontwikkelingsopdracht bestaat er dus ook in dat onderzocht wordt in welke beheersstructuur een project het best ontwikkeld kan worden. Dit kan ondermeer zijn: binnen de schoot van een reeds bestaande organisatie, als afzonderlijke vzw of binnen de eigen vzw EVA.

In de realiteit van EVA vzw zijn de ingrediënten om het ondernemingsrisico te reduceren de volgende. Het in een zeer vroeg stadium een projectverantwoordelijke aantrekken. Deze verantwoordelijke alle ruimte geven om voluit het eigen project vorm te geven via het met zorg omringen van die projectverantwoordelijke door de EVA-kern. Hierbij fungeert EVA niet alleen als incubatieruimte maar draagt EVA ook de bestuursverantwoordelijkheid. In de overgangsfase zijn ook de bestuursleden van EVA eveneens de bestuursleden van de nieuwe vzw.

Ondersteuning heeft betrekking op het geheel van (overeengekomen en omschreven) procesmatige en dienstverlenende acties waarop zowel interne als externe ontwikkelde projecten, in de verschillende fasen van hun ontwikkeling kunnen rekenen. De procesmatige begeleiding is gericht op het verhogen van de slagkracht van het initiatief en streeft een sterkere professionalisering na. De ondersteuning draagt bij tot de realisatie van de missie en het behalen van de vooropgestelde bedrijfsresultaten.

Het bijgevoegde schema stelt de ideale situatie weer.  
Dit schema bevat een onduidelijkheid ivm de precieze identiteit van de projectontwikkelaar en de projectleider of de projectverantwoordelijke.  
Het lijkt net of het per definitie twee verschillende personen zouden zijn.  
Dat is niet altijd het geval. Het aantrekken van een projectverantwoordelijke in een zeer vroeg stadium van het project garandeert meer het eigenaarschap van de verantwoordelijke over haar project.

# Beknopte levensloop project en rol van EVA doorheen de fasen

	Fase 1: initiatiefase	Fase 2: ontwikkelingsfase	Fase 3 : opstartfase	Fase 4: consolidatiefase	Fase 5 : Operationele fase
Inhoudelijk accent:	Opsporen van mogelijkheden tot het opzetten van een nieuw project.	Haalbaarheid van het projectidee onderzoeken en de opstart van een nieuw project in al zijn facetten voorbereiden	Operationalisering van het projectplan. Het project wordt op de rails gezet.	Structuur van het project krijgt vastere vorm. Het projectplan wordt in al zijn facetten op de rails gezet en versterkt.	Het project heeft een duidelijke structuur en plaats verworven. Het project realiseert haar vooropgestelde doelstellingen. Het beheer van het initiatief wordt gedragen in het project.
Wie voert uit:	Projectontwikkelaar (= personeelslid EVA)	In deze fase wordt de projectontwikkelaar aangehouden. De projectontwikkelaar zet een procesmatige begeleiding op, zodat de projectontwikkelaar kan bijgestaan worden.	Projectontwikkelaar (= manager) en geen ontwikkelaar, hij/zij is personeelslid van het project en kan en wil de volle verantwoordelijkheid dragen.)	Projectontwikkelaar, hij/zij wordt ondersteund in zijn opdracht door de ondersteuningscel. De ondersteuning vanuit EVA wordt jaarlijks in een convenant vastgelegd.	Projectontwikkelaar samen met het bestuur van het project.
Rol kernstructuur EVA:	Bekendheid in werkveld en lokale netwerken Noden detecteren (locaal/sectoraal). Van nood-behoefte tot het formuleren van een projectidee (beantwoord aan de vooropgestelde principes) Projectidee ter goedkeuring voorleggen op RVB	Onderhandelingen met beleidsmakers ter verdediging van het projectidee/projectplan Bewaken van tijdsduur Bewaken dat de principes mbt solidaire economie verankerd zitten in het projectplan Kritische reflectie en ondersteuning projectontwikkelaar. EVA, samen met de nieuwe projectontwikkelaar zoeken uit op welke manier het projectidee zal gerealiseerd worden (als afzonderlijk project, binnen een sector cluster, binnen een lokale cluster, binnen een P O W cluster ...) Tewerkstellings-statuten en subsidieaanvragen gebeuren onmiddellijk van op de juiste plaats.	Procesmatige en resultaatgerichte begeleiding van de projectontwikkelaar op diverse terreinen van het projectmanagement. De begeleiding is er vooral op gericht om structuur te brengen in de organisatie. Samenwerkingsakkoord tussen EVA en het project. Resultaatverbintenissen (de wederzijdse verwachtingen liggen vast bij overeenkomst). Organisatie van vorming en interview.	Ondersteuningsverwachtingen van de projectontwikkelaar en ondersteuning van EVA worden in een convenant vastgelegd, dat op regelmatige basis geëvalueerd wordt.	Begeleiding vanuit de kernstructuur is minder intens. Indien er nog verwachtingen zijn wordt dit verder vastgelegd.

Fase 1: initiatiefase      Fase 2: ontwikkelingsfase      Fase 3 : opstartfase      Fase 4: consolidatiefase      Fase 5 : Operationele fase

Rol project :

Projectleider speelt een cruciale rol en draagt de volle verantwoordelijkheid, en kan hiervoor ondersteuning krijgen waar dit nodig is. (zie convenant)  
 Hij/zij voert het vooropgestelde projectplan uit en stuurt bij waar dit nodig zou zijn.

Draagt de volle verantwoordelijkheid

Draagt volle verantwoordelijkheid

Resultaat van de fase

Uitgewerkt projectidee dat het fiat krijgt van de RVB\* om de ontwikkelingsfase op te starten.

\* we gaan ervan uit dat de RVB moet bijgestaan worden door vb. reflectiegroep/stuurgroep/...

Goedgekeurd projectplan  
 Financieringsaanvragen voor de opstart  
 Het is duidelijk in welke beheersstructuur het project opgaat/ingepast wordt.  
 Profiel projectleider is duidelijk en de projectleider aangeworven.

Project is opgestart en heeft een minimum aan stabiliteit verworven.

Project wordt versterkt in de diverse managementdomeinen.

Het project is leefbaar en functioneert op een stabiele manier.

### 3.2.1. Maatregelen set 1: Comfortverhogende maatregelen

Op deze eerste set van maatregelen hebben we de term 'comfortverhogende maatregelen' geplakt. Deze naamgeving hebben we gekozen omdat het niet gaat om concrete instrumenten zoals bijvoorbeeld een jaarplan, maar omdat het een kader biedt, die het comfort van de startende ondernemer in de sociale economie aanzienlijk kan verhogen. Deze set van regels is aanwezig voor de indiensttreding van de projectverantwoordelijke, ze wordt de projectverantwoordelijke duidelijk gemaakt vanaf de ontwikkelingsfase en wordt tastbaar in de opstartfase.

Projectverantwoordelijken waarderen sterk dat ze kunnen ondernemen en creëren vanuit een stabiele structuur. Het feit dat men een werknemer is van EVA vzw heeft voor hen enkele niet te verwaarlozen voordelen.

Ten eerste gaat het over de missie en visie van waaruit alle projecten ontstaan. Een missie is, zoals gezegd, een toetssteen waaraan alle beslissingen worden afgewogen. Het feit dat er een uitgesproken missie is (al dan niet met inbegrip van de term 'gender' of 'diversiteit'), voorkomt dat men moet starten in het luchtledige. De krijtlijnen staan er al en zorgen voor begrenzing en rust om van daaruit in grote vrijheid te ondernemen. Voorwaarde is wel, dat de toekomstige verantwoordelijke zich moet kunnen vinden binnen de begrenzing van de missie en visie.

Het feit dat men medewerker is in een hiërarchische structuur zorgt eveneens voor rust. De Raad van Bestuur en de coördinator van EVA dragen, zolang men deel uitmaakt van de EVA vzw, de eindverantwoordelijkheid. Die rust kan resulteren in een goede voedingsbodem om in het eigen project grenzen te verleggen.

Naast de aanwezigheid van een missie, is er eveneens een startconcept. Men zoekt een projectverantwoordelijk om het concept uit te werken en 'body' te geven. De kans dat de aanstaande projectverantwoordelijke inhoudelijk wordt aangetrokken door de sector waarin een project zich zal ontwikkelen is groot en zorgt voor een stevige basis bij de kandidaat-projectdrager. EVA vzw denkt inhoudelijk mee met de projectverantwoordelijke en zorgt voor de functionele inbreng; de financiële knowhow, kennis van het Brusselse werkveld, kennis i.v.m. de verschillende subsidiërende overheden, personeel-administratie en Human Resource Management. De projectverantwoordelijke kan een beroep doen op een heel netwerk van heel diverse en competente personen binnen EVA vzw en haar Raad van Bestuur.

### 3.2.2. Maatregelen set 2: HRM: Overleg als groei-instrument<sup>20</sup>

In de ontwikkelingsfase wordt de projectverantwoordelijke aangeworven. Vanaf 1999 bestaat er een profiel van de projectleider:

- De projectleider voelt zich aangetrokken tot solidair ondernemen met bijzondere aandacht voor langdurig werklozen.
- De projectleider accepteert de wijze waarop de projecten binnen EVA tot stand komen en professioneel ondersteund worden en onderschrijft de verantwoordelijkheidsverdeling.
- De projectleider beschikt over de nodige leiderskwaliteiten om participatie van de doelgroep mogelijk te maken.

<sup>20</sup> HRM heeft in feite betrekking op alle managementbeslissingen en -acties die van invloed kunnen zijn op de aard van de relatie tussen de organisatie en de medewerker. Volgens het Harvardmodel situeren deze beslissingen en acties zich op 4 managementdomeinen: de personeelsstromen, de werksystemen, de beloningssystemen en de werknemersinvloed. Op korte termijn heeft het gevoerde personeelsbeleid invloed op de zogenaamde vier C's: Commitment, Congruence, Competence en Cost Effectiveness. Op langere termijn zal een goed personeelsbeleid volgens de Harvardbenadering leiden tot individueel welbevinden, organisatorische effectiviteit en sociaal welbevinden. De sleutel hiervoor is communicatie. Zonder duidelijke en heldere communicatie tussen de leidinggevende en de werknemers vallen alle goede bedoelingen om de werknemers meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven in het water. Uitleg Harvardmodel: Drijkoningen Carine, Delanote Liliane, Van de Poel Dirk, Slapende vermogens werken niet, HRM: ook voor uitvoerenden, Leuven, 2000.

- De projectleider beschikt over de nodige vaardigheden en knowhow (of kan aantonen dat hij in staat is zich deze binnen een beperkte tijd eigen te maken) om de dochterorganisatie na de opstartfase zelfstandig te leiden.
- De projectleider is in staat om goede relaties aan te gaan en te onderhouden met de doelgroep en met beleidsinstanties ifv. netwerkvorming.
- De projectleider kent de sector waarbinnen het project zal worden ontwikkeld zeer goed of beschikt over voldoende ervaring, waardoor hij zich snel in die sector kan inwerken.

De projectverantwoordelijken waarderen de rustige en enigszins losse sfeer waarin het sollicitatiegesprek verloopt. Eén verantwoordelijke had de indruk om met gelijkgestemden op weg te gaan. In 3 gevallen was men zelf gepolst of er interesse was in het opnemen van de functie van projectverantwoordelijke.

Van zodra de projectverantwoordelijke in dienst komt start de procesmatige begeleiding op. Deze ondersteuning wordt gegeven door stafleden van de EVA kern en in het afgelopen anderhalve jaar voornamelijk door de coördinator van EVA. Deze ondersteuning neemt idealiter geleidelijk af totdat een project een volledig zelfstandige vzw is geworden.

Uiteindelijk komen de plannen die men gedurende de verschillende fasen heeft opgesteld, niet of nauwelijks ter sprake in de door ons afgenomen interviews. Het gaat de projectverantwoordelijke duidelijk om de kwaliteit van het overleg dat er is geweest tussen hen en de stafleden en de coördinator van EVA vzw en de contacten onderling tussen de verschillende projectverantwoordelijken, in dienst van EVA vzw.

De projectverantwoordelijken hebben het gevoel dat de ondersteuning niet formeel maar eerder organisch groeit. Wat hen vooral helpt bij het groeien in verantwoordelijkheid zijn de maandelijkse stafvergaderingen, de tussentijdse

evaluatie van de jaarplannen (vanaf fase 4) en het dagelijks bestuur met de coördinator van EVA.

Het dagelijks bestuur is de naam voor de vergaderingen die de projectverantwoordelijke heeft met de coördinator van EVA vzw. Dit dagelijks bestuur gebeurt maandelijks en heeft als bedoeling het dagelijkse reilen en zeilen binnen het project op te volgen. De onderwerpen van het dagelijks bestuur zijn zeer divers: het kan gaan over geplande verbouwingen, geplande selecties, functioneringsgesprekken met de doelgroepmedewerkers, samen nadenken over eventuele samenwerkingen, het opvolgen en bespreken van subsidiedossiers, de opvolging van het jaarplan. Naast de coördinator kan ook eventueel de stafmedewerker financieel beleid of HRM op dit dagelijks bestuur aanwezig zijn, al naar gelang de agenda van de verantwoordelijke. Via de dagelijks besturen kan er ook worden nagegaan welke punten er op de stafvergaderingen worden geagendeerd. Zo'n dagelijks bestuur wordt door de projectverantwoordelijke eveneens ervaren als een informeel functioneringsgesprek. Van het dagelijks bestuur wordt een verslag opgemaakt door de projectverantwoordelijke.

Tijdens de maandelijks stafvergaderingen zijn alle projectverantwoordelijken aanwezig samen met de coördinator en de stafmedewerkers van de kernstructuur van EVA. De agenda bestaat uit punten die hen allen aanbelangen: competentie management, welzijn, de nieuwe vzw-wetgeving enz... Tijdens de stafvergaderingen worden er niet alleen de voorbereide agendapunten toegelicht, het is tegelijkertijd een middel voor EVA vzw om projectoverschrijdende keuzes te maken, kaders uit te werken met de projectverantwoordelijken én een intervisiemoment. Het gaat dus niet alleen over het doorgeven van kennis, het gaat ook over het luchten van emoties, het overleggen met collega-projectverantwoordelijken en netwerkvorming. Na de vergadering wordt een duidelijk en uitgebreid verslag gemaakt, wat helpt om de informatie te overlopen alvorens ze aangepast aan de eigen realiteit te kunnen gebruiken.

De tussentijdse evaluatie van het jaarplan is een overlegmoment dat loskomt van de dagelijkse gang van zaken en dat de vooruitgang binnen een project en de ondersteuningsverwachtingen van de projectverantwoordelijke en het ondersteuningsengagement van EVA beoordeelt. Hier wordt zowel een evaluatie gemaakt van de resultaten van de projectverantwoordelijke en van de ondersteuningsinspanningen van EVA. Ook hiervan wordt een verslag gemaakt.

Naast deze geïnstalleerde vormen van contact en overleg, hebben alle verantwoordelijken het over de grote bereikbaarheid van EVA kern. Alle medewerkers en inzonderheid de coördinator zijn maximaal bereikbaar.

### 3.2.3. Maatregelen set 3: Instrumenten op financieel en bestuurlijk gebied

Alle projectverantwoordelijken geven duidelijk aan dat zij een enorme behoefte hebben aan ondersteuning op financieel gebied.

De EVA kern maakt hen op vlak van financieel beleid bekend met de verschillende subsidiekanalen. Het opstellen van subsidiedossiers gebeurde aanvankelijk in overleg. De projectverantwoordelijke stelt het subsidiedossier op en dat wordt nagekeken en eventueel aangepast door EVA. Bij een tweede subsidiedossier wordt de inbreng van de projectverantwoordelijke groter totdat men op een punt komt dat men volledig zelfstandig een subsidiedossier kan afwerken. Hoe groter en belangrijker de te ontvangen som, hoe meer begeleiding.

De boekhouding gebeurt zeer lang binnen EVA vzw, zelf. Er wordt een vorm van overdracht gemeld die georganiseerd is via vragen en zoekopdrachten van de financieel verantwoordelijke aan de projectverantwoordelijke. De financieel verantwoordelijke had eveneens een gedetailleerd instrument opgemaakt voor

de opmaak van de begroting. Bij de budgetcontrole werd rekening per rekening samen besproken met de financieel verantwoordelijke. De projectverantwoordelijken volgen ook zelf vormingen; oa. de opleiding boekhouding bij Procura.

Naast de dienstverlening binnen EVA vzw in verband met de boekhouding en het opstellen van begrotingen, blijft EVA vzw de eindverantwoordelijkheid dragen van het financiële beleid van de projecten tot aan hun verzelfstandiging.

Net zoals de boekhouding gebeurt initieel quasi de volledige personeelsadministratie binnen EVA vzw; tzt. alle administratieve verrichtingen van de personeelsleden bij de indiensttreding, tijdens de loopbaan en bij de uitdiensttreding. Stap voor stap wordt het gedeelte dat de projecten hierin opnemen steeds groter. Ook hier wordt er gezocht naar aanvullende opleidingen o.a. Sociale Wetgeving bij Sociare en de opleiding Management in de Sociale Economie via UAMS. De opleidingen worden niet louter aangereikt door EVA vzw, de projectverantwoordelijken onderling houden elkaar op de hoogte van interessante opleidingen.

En tenslotte wordt het jaarplan vanaf 2005 gehanteerd als belangrijk instrument om te komen tot resultaatgerichte afspraken en de opmaak van een jaarbegroting. Het jaarplan vertrekt vanuit een SWOT-analyse van de huidige toestand op de gebieden dienstverlening, tewerkstelling, participatie/leefbaarheid, organisatie-ontwikkeling. Het omvat eveneens een tevredenheidsmeting bij de medewerkers en geeft een oplistings van de aangegane engagementen ten aanzien van de subsidiërende overheden. Vanuit deze gegevens wordt een jaarplan opgesteld van wat men effectief wil bereiken, hoe men gaat meten, welke norm van verandering men wil bereiken en welke timing daar tegenover staat.

Dit jaarplan wordt besproken met EVA, eventueel bijgestuurd of verfijnd. Van zodra dit klaar is wordt er door de projectverantwoordelijke een begroting

opgemaakt, die op haar beurt wordt besproken en aangepast in samenspraak met de financieel verantwoordelijke. Het uiteindelijke jaarplan en begroting wordt toegelicht op de Raad van Bestuur.

Het hele proces van de opmaak van het jaarplan en begroting bestrijkt nagenoeg het hele domein van projectmanagement en is daarom een goed instrument om het globale project te sturen.

#### 3.2.4. Bedenkingen goede praktijk 2

Het ondernemen vanuit een stabiele structuur, ingebed als werknemer van een grotere moederorganisatie wordt, door het merendeel van de projectverantwoordelijken, ervaren als een bijzonder comfortabele manier om zich te ontwikkelen tot eindverantwoordelijke. De idee om in de toekomst initiatieven bij voorkeur buiten de moederstructuur te ontwikkelen impliceert een meer afstandelijke klant-leveranciers-relatie. De idee om buiten EVA projecten te ontwikkelen, is ingegeven door de complexiteit van overdrachten van o.a. personeelsstatuten, subsidies en erkenningen.

Om de begeleiding en ondersteuning van een project meer gestructureerd te laten verlopen heeft EVA instrumenten ontworpen zoals het jaarplan, een begrotingsinstrument en de verschillende overlegmomenten. Het vastleggen van fasen en procedures in de levensloop van een project is een methode om de verschillende processen overzichtelijker en duidelijker te krijgen in een groeiende en complexer wordende organisatie. Het is desondanks opvallend dat de projectverantwoordelijken de evolutie van de ondersteuning eerder als 'organisch' omschrijven of dat vormen van ondersteuning quasi spontaan ontstaan.

De hulplijn staat steeds open wat enerzijds erg comfortabel is voor de projectverantwoordelijken, maar anderzijds chaos veroorzaakt binnen de moederstruc-

tuur. De opendeur-politiek veronderstelt het snel en oordeelkundig kunnen inpikken en beantwoorden van acute en minder acute vragen. Het is een eenzaak als medewerker van EVA hier flexibel mee om te gaan, anderzijds kan het zorgen voor een behoorlijke portie stress. Het lijkt ook te behoren tot de bedrijfscultuur van EVA vzw. Ook al probeert men de verschillende taken stap voor stap en systematisch aan te pakken, toch verlaat men dit snel van zodra er een externe prikkel binnenkomt. Het is zeker een uitdaging om meer rust te brengen binnen de kernstructuur, zodat elke medewerker het eigenaarschap over haar/zijn eigen taken ten volle krijgt en stress gereduceerd wordt. Tegelijkertijd wordt het voor de buitenwereld duidelijker wie kan aangesproken worden op wat.

Een kritisch punt in de begeleiding naar zelfstandigheid van de verschillende projecten is dat er weinig stapsgewijs taken en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd. De ondersteuning van EVA bestaat initieel in de volledige overname van de boekhouding, personeelsadministratie. Na verloop van tijd worden deze financieel-bestuurlijke verantwoordelijkheden niet gradueel afgebouwd, zoals in feite voorzien in het stappenplan, maar zonder veel tussenstappen overgeheveld. Hiervoor zijn een aantal verklaringen te vinden: er is enerzijds de ontwikkeling van een enorme workload op niveau van de EVA-kernstructuur aangaande de boekhoudkundige structuur in combinatie met de beschikbaarheid en draagkracht van administratieve profielen in de projecten. Anderzijds is er de vaststelling dat niet alle profielen binnen de kernstructuur beschikken over de tijd en de noodzakelijke vaardigheden om te coachen. Met andere woorden: EVA neemt over, maar investeert te weinig in de begeleiding van de projectverantwoordelijke of haar staf. Dat heeft tot gevolg dat bij de verzelfstandiging de projectverantwoordelijken duidelijk gewag maken van een enorme overload, van het bijna 'verzuipen' in de functie. In die zin hebben de coachingsvaardigheden van de stafmedewerkers van EVA een bepalende invloed op de kwaliteit van de overdracht.

Het is duidelijk dat EVA vzw op het vlak van afbouwen van ondersteuning nog zeer veel progressie kan maken. Een mogelijke verbeterpiste is het doordringen van de medewerkers van de noodzaak om hun taakverantwoordelijkheden gradueel af te bouwen ten voordele van de stafmedewerkers van het project. Dit veronderstelt enerzijds een duidelijk stappenplan en anderzijds didactische vaardigheden bij de EVA medewerkers in de ondersteuning van projectverantwoordelijken en hun respectievelijke stafmedewerkers.

EVA kan zich concentreren op het afbouwen van het taakgebied en tegelijkertijd het verhogen van de begeleiding van de verantwoordelijke van die taak binnen de verzelfstandigende organisatie. Bij het project veronderstelt dit dat er een groeipad is waarbinnen de evolutie in het taakgebied en de taakopvolger helder is. En dat dit groeipad wordt opgevolgd en geëvalueerd door de projectverantwoordelijke.

De kwaliteit van de ondersteuning en begeleiding is sterk afhankelijk van de ervaring en competenties van de medewerkers van EVA vzw. In de voorbije twee jaar ging EVA vzw zelf door een moeilijke periode. Zowel de ontwikkelaar, de stafmedewerker HRM als de financieel verantwoordelijke verlieten EVA vzw. Oorspronkelijke afgesproken engagementen tegenover de projecten konden niet of onvoldoende nagekomen worden door EVA. Het feit dat in diezelfde periode ook de projecten in een klant-leveranciersrelatie met EVA vzw stonden en midden in het autonomiseringsproces zaten, gaf aanleiding voor enkele kritische opmerkingen ivm de verantwoordelijkheden van EVA.

Het kritisch onderzoeken van de redenen van het verloop in de organisatie is voor EVA een manier om interne knowhow te blijven koesteren.

En tot slot is er de opmerking dat veel stafvergaderingen verzanden in inefficiënt gebruik van tijd. De onderwerpen op de agenda worden niet afgewerkt omdat men zich verliest in oeverloze en weinig terzake doende discussies. Een goede vergaderhygiëne en een voor iedereen interessante agenda zijn mogelijke verbeterpunten. Recent zijn er stappen gezet om de voordelen van de vroegere stafvergaderingen opnieuw op te zoeken, door bijeenkomsten te organiseren, eventueel uit te breiden met externen en er een intervisie-leergroep van te maken. De planning van zulke vergaderingen kunnen zeker de netwerkvorming en de leeransen bij de ex-projectverantwoordelijken ondersteunen.

### 3.3. Goede praktijk 3: EVA: Een organisatie op maat van vrouwen

#### **Imago naar de buitenwereld toe:**

Het feit dat EVA oorspronkelijk werd opgericht binnen het kader van een expliciete, op vrouwen georiënteerde subsidieronde van ESF, namelijk NOW (New Opportunities for Women)<sup>21</sup>, feit dat de leden van de Raad van Bestuur, de medewerkers binnen de staf van EVA in hoofdzaak vrouwen zijn, feit dat de naam van de vzw op zich al een verwijzing is naar een vrouwen-naam, zorgt voor een uitgesproken vrouwelijke profiel van de organisatie naar de buitenwereld toe. Maar belangrijker, zijn de kwalitatieve criteria die een vrouwvriendelijke organisatie kenmerken.

21 NOW was tussen 1990 en 2000 het grootste specifiek op vrouwen gerichte programma van de Europese Commissie. Het programma ondersteunde meer dan tweeduizend projecten die de toegang van vrouwen tot opleiding en tot de arbeidsmarkt bevorderden. Het maakt deel uit van de Communautaire Initiatieven in het kader van het Europees Sociaal Fonds, een van de belangrijkste financieringsinstrumenten op Europees niveau omtrent opleiding en tewerkstelling. Voor de laatste fase van NOW (1995-2000) beschikte het programma over een budget van 1 miljard euro, de ene helft vanuit de Europese Unie, de andere helft vanuit de lidstaten. De diversiteit van de projecten was erg groot: van begeleiding bij het starten van kleine bedrijfjes tot het promoten van vrouwen in managementfuncties over het ontwikkelen van multiculturele kinderopvang. NOW-projecten reikten nieuwe ideeën aan en ontwikkelden modelvoorbeelden voor de integratie van vrouwen op de arbeidsmarkt. (integraal overgenomen uit: M. Michielsens & B. De Wachter, Vrouwenprojecten binnen de sociale economie,...., p. 25.)



Het feit dat EVA oorspronkelijk werd opgericht binnen het kader van een expliciete, op vrouwen georiënteerde subsidieronde van ESF, namelijk NOW (New Opportunities for Women)<sup>21</sup>, feit dat de leden van de Raad van Bestuur, de medewerkers binnen de staf van EVA in hoofdzaak vrouwen zijn, feit dat de naam van de vzw op zich al een verwijzing is naar een vrouwen naam, zorgt voor een uitgesproken **vrouwelijke profiel van de organisatie** naar de buitenwereld toe. Maar belangrijker, zijn de kwalitatieve criteria die een vrouw-vriendelijke organisatie kenmerken.

Literatuur geeft aan dat (startende) vrouwelijke ondernemers doorgaans meer hindernissen moeten overwinnen dan mannen. Deze hindernissen worden onder andere veroorzaakt door stereotiepe studiekeuzes, door de keuze voor specifieke sectoren, gebrek aan vrouwelijke rolmodellen, minder contacten met de markt uit vorige jobs, het opnemen van zorgtaken,... Alleenstaande starters met kleine kinderen lopen het meest risico: Voor deze groep is het vrijwel onmogelijk om én een zaak te starten én de zorg voor de kinderen op zich te nemen.<sup>23</sup>

#### **Flexibele arbeidsorganisatie:**

De mogelijkheid tot het bepalen van de eigen agenda, kunnen parttime werken als beginnend ontwikkelaar, het meenemen van een zuigeling op vergaderingen,... tonen aan dat EVA een **grote flexibiliteit** aan de dag legt om de ontwikkelaars in staat te stellen loonarbeid en zorgarbeid op elkaar af te stemmen. Deze flexibele vorm van arbeidsorganisatie is vooral voor vrouwen met gezinstaken een *conditio sine qua non* om te kunnen ondernemen.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Idem, p. 47

<sup>24</sup> Toch kan een organisatie niet alles opvangen: Basisvoorwaarde opdat vrouwen met een gezin het ondernemerschap kunnen opnemen blijft het kunnen terugvallen op een partner of een breder netwerk van familie, vrienden die mee instaan voor huishoudelijke- en zorgtaken en opvang. De projectverantwoordelijken gaven aan ofwel terug te kunnen vallen op een dergelijk netwerk en diegenen die hier minder beroep op kunnen doen hanteren ofwel een strikte planning of maakten gebruik van het flexibele arbeidssysteem binnen de EVA-structuur.

Er zijn dan ook verschillende vrouwelijke projectverantwoordelijken met kinderen binnen EVA aan het werk geweest. Het feit dat een alleenstaande moeder een project binnen EVA heeft kunnen ontwikkelen, toont aan dat het binnen deze structuur mogelijk is om het risico voor deze groep met succes te verkleinen. Deze flexibele vorm van arbeidsorganisatie en het begrip die de organisatie toont voor de combinatie van loonarbeid en zorgtaken, ligt ons inziens voor een groot stuk bij het feit dat **binnen de Raad van Bestuur van EVA en binnen de staf overwegend vrouwen aanwezig zijn die dergelijke drempels bij het ondernemen erkennen**. Eén projectverantwoordelijke verwoorde het als volgt:

*“Het feit dat je in een organisatie zit met vrouwen, maakt dat je over zoiets als een flexibel uurrooster niet moet discussiëren”.*

(citaat uit interviews projectverantwoordelijken)

Nochtans is het niet per definitie zo dat de aanwezigheid van vrouwen in (de beslissingsposities) van een organisatie resulteert tot flexibele werktijden of werkregime, of tout court tot een vrouwvriendelijke arbeidsorganisatie. Onderzoek naar de rol van de organisatiecultuur in termen van masculien of feminien (zie hieronder), toont aan dat het relatieve percentage vrouwen aan de top geen directe invloed heeft op de aard van de organisatiecultuur. De opvatting *“hoe meer vrouwen, hoe feminiener de cultuur”* wordt door onderzoek niet ondersteund.

De conclusie luidt dat het aantal vrouwen aan de top niet per definitie leidt tot een feminisering van de organisatiecultuur tenzij dit natuurlijk een **expliciete bekommernis is van de top van een organisatie**. Het is niet het ‘vrouw’-zijn op zich dat ervoor zorgt dat binnen een organisatie een feminiene organisatiecultuur aanwezig is maar het **bewust belangrijk vinden van menselijke verhoudingen, onderlinge relaties in de organisatie en de individu-**

ele ontplooiing die centraal staan.<sup>25</sup> Dus ook de cultuur van een organisatie speelt een belangrijke rol in het bieden van gelijke kansen voor vrouwen en mannen. We gaan hieronder verder in op de notie “organisatiecultuur” en wat deze binnen EVA volgens ons voorstelt.

#### Organisatiecultuur:

Yvonne Benschop definieert **organisatiecultuur** als ‘het geheel van normen en waarden dat het gedachtegoed van organisatieleden over wat en hoe er geproduceerd en samengewerkt moet worden, geleid en dat weerslag heeft op het handelen van actoren.’<sup>26</sup> Een organisatiecultuur is de lijm die de cellen van een organisatiestructuur samenhoudt en is bovendien op het vlak van ‘gender’ geen neutrale situatie: ze heeft een gender. In de syllabus ‘Vrouw & Management’ van Allison Woodward kunnen we lezen dat de ontwerpers van de oorspronkelijke arbeidsplaatsen een abstracte werknemer op het oog hadden wanneer zij regels van arbeid en beloningen bepaalden. Maar die abstracte werknemer was niet genderneutraal maar eerder masculien. Bij de meeste organisaties is de werknemer in abstractie nog steeds een man van wie betaalde loonarbeid zijn leven is, met een vrouw die voor de rest zorgt (want het fulltime loonarbeid verrichten is en blijft de maatschappelijke norm waarop ons hele sociale zekerheidssysteem, pensioensysteem, etc. is gebaseerd). Dit uitgangspunt ligt aan de basis van de ‘rationaliteit’ die zogezegd achter arbeidsmethoden en procedures schuilgaat en het vertrekpunt vormt van de meeste organisaties (bv. wat is de basis van de regels en werktijdbepalingen binnen organisaties?).<sup>27</sup> Hoewel dit beeld als dusdanig geleidelijk aan afkalft, zijn het in hoofdzaak nog steeds vrouwen die ouderschapsverlof, mantelzorgverlof opnemen en rust er binnen ondernemingen nog steeds een taboe voor mannen om o.a. ouderschapsverlof op te nemen.

25 A. Fischer e.a., Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties., 's Gravenhage, 2000, p.85-91

26 Y. Benschop, De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties, Van Gorcum, Assen, 1996, p.53.

27 Alison Woodward, Vrouw & Management, syllabus, UA, 1995, p. 41.

Ook partiële arbeidsregimes opnemen blijft een vrouwenzaak. Hoewel op dit vlak ook de persoonlijke invulling van de rol opvatting bij mannen en vrouwen meespeelt, speelt de organisatiecultuur hierin een niet te verwaarlozen rol.

Volgens Alison Woodward is een **vrouwvriendelijke organisatie**, er één waar leidinggevenden of managers staan achter de **opbouw van een samenwerkingsverband (1)**. Dit wil zeggen dat de **nadruk minder wordt gelegd op de hiërarchische organisatieprincipes** maar toegeeft dat verschillen in status wel noodzakelijk zijn. Hierdoor bereikt men geen masculien of feminien leiderschap maar een synergetische situatie waar mensen samenwerken voor een maximalisatie van hun individuele sterkten en een minimalisatie van hun zwakten. Een tweede typerende element van een vrouwvriendelijke organisatie of een organisatie op maat van vrouwen is, volgens Woodward, de **promotie van democratie en participatie (2)**. Vrije circulatie van informatie en een participatieve geest werkt in het voordeel van effectiviteit.

Bevordering van **zorg voor anderen (3)** geldt als derde element: een werknemer is een persoon, met een persoonlijke context buiten het werk, geen inwisselbaar abstract stuk. Mannen en vrouwen hebben gezinsverantwoordelijkheden, als verzorgers van kinderen en ouderen. Een organisatie die zorg voor anderen in praktijk brengt, komt niet alleen vrouwen ten goede maar ook mannen.<sup>28</sup>

Fischer expliciteert welke waarden volgens haar centraal staan in een feminie organisatiecultuur: collegialiteit, ontplooiing, participatie, positieve feedback en een goede balans tussen werk en privé-leven.<sup>29</sup>

28 A. Woodward, *Vrouw & management*, syllabus, UA, p.47.

29 A. Fischer, 2000, p.86.

Ook Magda Michielsens & Betty De Wachter (2000) geven een soortgelijke opsomming: onder andere flexibiliteit in verband met uren, overleg, participatie, aandacht voor ondersteunende maatregelen in verband met zorgtaken, aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, aandacht voor interactie en groepsprocessen,... typeren dit soort organisaties.<sup>30</sup> We zien dat deze beide opsommingen in grote mate de typering van Woodward overlappen. Ook het antwoord op volgende vraag geeft -naast bovenvernoemde typeringen- reeds een idee over 'de gender van een organisatiecultuur': *"Is de normatieve werknemer in de organisatie een man zonder gezinsverplichtingen?"*<sup>31</sup>

Het is onze indruk na het voeren van de interviews met de projectverantwoordelijken en Raad van Bestuur dat het antwoord op bovenstaande vraag rond de organisatiecultuur in het geval van EVA vzw, neen, is. EVA kan als een organisatie op maat van vrouwen getypeerd worden aangezien bovenvermelde criteria bleken uitermate van toepassing te zijn op EVA vzw.

Er is een hiërarchie binnen de organisatie maar er is tevens vrije circulatie van know-how en informatie. Net het delen van kennis staat centraal in de organisatie en de coachende vaardigheden van de coördinator worden keer op keer geprezen. Telkens wordt gezegd dat de adviezen en beslissingen participatief tot stand komen maar uiteindelijk is het wel de coördinator die de verantwoordelijkheid draagt voor de uiteindelijke beslissing. En ook de benadering van de werknemer als mens, vrouw met zorgverantwoordelijkheden is een grote verdienste. Het aspect van ontplooiing ligt in het feit dat er genoeg ruimte was voor de projectverantwoordelijken om hun eigen sterktes te ontwikkelen, opleidingen te volgen, konden groeien vanuit een stabiele structuur.

30 M. Michielsens & B. De Wachter, 2000, p. 17.

31 A. Woodward, idem, p. 47

### Doelstelling van EVA an sich:

De risico's die ondernemen met zich meebrengt schrikken heel wat (potentiële) starters af. Faalangst, sociaal kapitaal en attitude spelen een grote rol in het al dan niet aangaan van een dergelijke uitdaging. Deze angsten kunnen afnemen door het onder andere hebben van connecties met de sector, het toegang hebben tot informatie, opleidingsniveau, bedrijfsspecifieke ervaring, start-up-kennis of ervaring in een bepaalde bedrijfstak (menselijk kapitaal).

Een organisatie die gericht is op het ondersteunen van startende ontwikkelaars en bijgevolg het risico dat zij lopen significant verkleint, zal sowieso een drempelverlagend effect hebben op starters. Zoals reeds eerder gezegd, is EVA vzw een incubatiecentrum avant-la-lettre dat beheersverantwoordelijkheid draagt. Het **aantrekken van ontwikkelaars en hen ondersteunen in de uitwerking van hun project is net één van de doelstellingen van EVA vzw**. Ontwikkelaars kunnen vanuit een veilige structuur een eigen project uitwerken. Dit kunnen terugvallen op een stabiele structuur, instrumenten, etc. wordt door alle projectverantwoordelijken aangehaald als zeer hulpvol:

*"Feit dat EVA goede kennis had van Brussel, de beleidsorganen, de subsidiekanalen"*  
(citaat uit interviews projectverantwoordelijken)

### Ondernemen in loondienst:

Bovendien krijgen de ontwikkelaars een vast loon uitbetaald op het eind van de maand, wat een niet te onderschatten veilige context schept. Onderstaand citaat uit het artikel "Starters in de sociale economie" gaat specifiek over 'activiteitencoöperaties als startersinstrument bij uitstek binnen de sociale economie. De centrale idee bij activiteitencoöperaties ligt in het **'ondernemerschap in loondienst'**. Hoewel EVA vzw strictu sensu geen activiteitencoöperatie is, is ook dit idee de kern bij EVA.:

*“Elke beginnende ondernemer wordt geconfronteerd met eenzaamheid en met vragen rond veiligheid. Op deze twee behoeften bieden het **statuut van ondernemer in loondienst** een juridische en financiële veiligheid maar emotioneel zijn de vorming en de begeleiding tijdens ondernemingsmeetings minstens van even groot belang.”<sup>32</sup>*

#### **Peer-sharing:**

Het emotionele aspect en het hoofd bieden aan eenzaamheid wordt bij EVAvzw in de structuur van het **overleg tussen de projectverantwoordelijken die in dezelfde situatie als zij zaten en de coördinatie**, aangepakt. Het in overleg met andere ontwikkelaars kunnen discussiëren schept een gevoel van verbondenheid en er niet alleen voor te staan. Dit soort van **‘peer-sharing’** waarbij het uitwisselen van ervaringen, kennis en informatie met gelijken centraal staat, is een vorm van groepsleren, netwerkvorming en bovendien ondersteuning die door de projectverantwoordelijken zeer gesmaakt werd. In Blockeels artikel ‘Ondernemen: Ook voor vrouwen!’, vinden we dat vrouwelijke ondernemers vaak veel behoefte hebben aan feedback en een klankbord en vooral bij starters bestaat een grote nood om raad en advies te vragen voor zaken waar ze nog niet mee vertrouwd zijn.

#### **Toegang tot netwerk en juiste informatie:**

Ook de **toegang tot netwerken en de juiste informatie** is volgens Blockeel e.a. voor vrouwen moeilijker en dit is volgens haar één van de redenen waarom vrouwen minder dan mannen een eigen onderneming starten.<sup>33</sup> Het Genderjaarboek rond vrouwelijk ondernemerschap geeft aan dat het welslagen van een onderneming zeer afhankelijk is van de nuttige contacten die een ondernemer heeft en het netwerk dat deze uitbouwt. Netwerken bevatten een onmiskenbare bron van informatie voor elke ondernemer:

32 M. Standaert, ‘Starters in de sociale economie.’, in: Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 4/2004, p. 44.

33 C. Blockeel e.a., ‘Ondernemen : ook voor vrouwen !’, in: Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 4/2004, p.46

*“Vrouwelijke ondernemers hebben doorgaans minder contacten en een minder uitgebreid netwerk. Ten slotte zijn het voornamelijk vrouwen die de huishoudelijke en zorgtaken binnen het gezin opnemen. Deze verantwoordelijkheden brengen met zich mee dat vrouwelijke ondernemers vaak minder mobiel zijn en in hun tijdsbesteding rekening moeten houden met de taken in het gezin.”*

Het kunnen **terugvallen op het uitgebouwde netwerk** van één van de stichtende leden, de Raad van Bestuur en de huidige coördinator, verhelpt één van de grote knelpunten van elk beginnend ondernemer maar is voor vrouwen nog prangender. Het ondersteunen van startende ontwikkelaars door het ter beschikking stellen van de know-how en netwerken biedt in ieder geval deels het hoofd aan deze problematiek.

*“het feit dat EVA een netwerk van zeer diverse en competente mensen heeft waarop een projectverantwoordelijke beroep kan doen”*  
(citaat uit interviews projectverantwoordelijken)

#### **Vrouwelijke rolmodellen:**

Binnen EVA vzw zitten ten eerste vrouwen in de staf en Raad van Bestuur die voor de projectverantwoordelijken als rolmodellen konden fungeren.

#### **Expliciet gevraagd worden:**

Ook het feit dat verschillende vrouwelijke projectverantwoordelijken **expliciet zijn aangesproken door leden van de Raad van Bestuur van EVA vzw** om zich kandidaat te stellen voor de functie van projectverantwoordelijke is een duidelijk signaal naar deze vrouwen toe. Ze worden expliciet gevraagd om een verantwoordelijke functie op te nemen. Aangezien cultuur en stereotypes een enorm belangrijke rol spelen in het opnemen van een rol als ondernemer en gezien in de meeste landen ondernemerschap en

de kwaliteiten die aan ondernemers worden toegeschreven als typisch mannelijk worden gekwalificeerd en men gelooft dat mannen competentere ondernemers zijn dan vrouwen<sup>34</sup>, is het effect van een dergelijke organisatie op potentiële vrouwelijke ondernemers niet te onderschatten!

### 3.3.1. Bedenkingen goede praktijk 3:

Toch zijn er ook enkele bedenkingen te maken bij voorgaande faciliterende factoren die EVA vzw opzet(te) om het voor vrouwen in het bijzonder mogelijk te maken hun rol als ontwikkelaar en toekomstig projectverantwoordelijke op te nemen.

De mogelijkheid tot deeltijds werken als projectverantwoordelijke bood voor EVA vzw de facto dan wel geen probleem, toch komt uit de interviews naar boven dat overuren legio waren. De vraag die we ons dan ook kunnen stellen is, hoe vrouwvriendelijk het dan daadwerkelijk is om vrouwen slechts aan een halftijds loon te vergoeden die in realiteit meer dan fulltime meedraaien. Hoewel de geboden flexibiliteit deels het hoofd bood aan de combinatieproblematiek waarmee ontwikkelaars met gezinsverantwoordelijkheden geconfronteerd werden, toch diende er 's avonds nog stevig (onbetaald) doorgewerkt te worden om de jobinhoud te kunnen realiseren. Het zou bijgevolg een uitdaging zijn om hier in het volgende te ontwikkelen project binnen de schoot van EVA vzw, creatieve oplossingen voor te zoeken (cfr. Duo-banen,...).

<sup>34</sup> Steunpunt WAV, Vrouwelijk Ondernemen,...p. 134.

Ook het vrouwvriendelijke profiel van de organisatie trekt in principe vooral vrouwen aan. Dit hoeft geen probleem te zijn als dit effectief een beoogde doelstelling van de organisatie is. Op die manier kunnen bepaalde aanwezige en potentiële goede praktijken op het vlak van vrouwvriendelijk management worden geoptimaliseerd en versterkt om tot echte 'best practices' te komen die effectief hun doel bereiken.

Indien het aantrekken en ondersteunen van vrouwelijke ondernemers geen expliciete doelstelling is van EVA vzw dan is het misschien interessant om te kijken hoe het imago van de organisatie naar de buitenwereld kan aangepast worden om ook mannen aan te trekken.

Een derde en laatste opmerking met betrekking tot de 'gender van de organisatie' is dat de operationele doelstelling van EVA vzw in hoofdzaak bestaat uit het ondersteuning bieden aan ontwikkelaars zodanig dat deze in staat zijn om een nieuwe organisatie te ontwikkelen die zo goed mogelijk aansluit bij de behoeften in de beoogde buurten en sectoren. Op die manier wordt heel wat energie gegeven en wordt er door de staf van EVA vzw intens geïnvesteerd in de anderen maar heeft men ook het zicht om te zorgen voor zichzelf en te investeren in de eigen toekomst voor een stuk uit het oog verloren ('iets wat men traditioneel gezien als een eerder vrouwelijke eigenschap ziet'). Misschien had wat een gezonde dosis ('mannelijk') 'egoïsme' de balans wat meer in evenwicht kunnen houden?

## 3.4. Goede praktijk 4: De lerende organisatie

Leren is het creëren van kennis. Een lerende organisatie is een organisatie waar medewerkers collectief leren. Een groep heeft meer vormen van leren ter beschikking dan een individu.

Een lerende organisatie doet veel aan kennismanagement. Kennismanagement gaat niet alleen over de kennis die ingebed ligt in documenten in een organisatie, maar gaat in belangrijke mate over de vaardigheden, ervaring en kennis die in de hoofden van de mensen zit. Door die kennis in de hoofden van de mensen te ontsluiten wordt een organisatie effectiever in het bereiken van haar doelstellingen. Anderzijds gaat er binnen de lerende organisatie tijd naar het bestuderen van fouten. Ondanks het feit dat men het liefst zo weinig mogelijk fouten maakt, kan men zeer veel leren uit fouten.<sup>35</sup>

EVA verhoogt het expliciet leren van zijn medewerkers door: het aanbieden van vormingen, het toegankelijk maken van knowhow via vergaderingen, het aanbieden van informatie door experts. Dit gebeurt concreet tussen EVA en haar projectverantwoordelijken via de stafvergaderingen, het dagelijks bestuur, het aanreiken en samen bespreken van instrumenten zoals een jaarplan, een begrotingsinstrument en het bekendmaken van relevante opleidingen en workshops (Goede praktijk 2).

Hetgeen een lerende organisatie bijzonder maakt is echter de ruimte die er geboden wordt aan overleg en dialoog, het bespreken van problemen en conflicten in individuele gesprekken. Dit gaat eerder over een cultuur van openheid en ondersteuning, van stimuleren en inspireren. Dit is niet te vatten in een instrument of een stappenplan. Het gaat hier over de communicatie- en coachingsvaardigheden van een leidinggevende in relatie tot zijn projectverantwoordelijke.

<sup>35</sup> Overgenomen uit: [http://www.samensterker.nl/lerende\\_organisatie.php](http://www.samensterker.nl/lerende_organisatie.php)

Alle projectverantwoordelijken hebben een groot respect voor de coachingsvaardigheden van de coördinator en de voormalige stafmedewerker HRM van EVA. Een verantwoordelijke omschrijft het dat:

*'het net genoeg was, niet te betuttelend maar ook niet te weinig. Genoeg om vanuit een zekerheid in de rug steeds verder te gaan'*  
( citaat uit interviews projectverantwoordelijken).

Geconfronteerd met deze positieve kritiek op haar coachingsvaardigheden, verduidelijkt de coördinator dat het een kwestie is van aanvoelen, sterk gelijklopend met het opvoeden van kinderen tot zelfstandigheid. Het is zoeken en juist inschatten van het niveau van de projectverantwoordelijke om haar dan naar een hoger ontwikkelingsniveau te brengen.

Volgende elementen in deze categorie geven projectverantwoordelijken aan als ondersteunend:

- dat ze in hun autonomie werden gelaten en toch deel uitmaakten van een grotere organisatie.
- Als er iets werd besloten dat niet deugdelijk bleek in de realiteit, EVA dat zonder problemen toegaf en afschafte (try and error)
- de projectverantwoordelijken gaven ook aan dat zij steeds goed beluisterd werden in hun kritiek en bedenkingen, beslissingen werden niet zomaar opgelegd, maar waren het resultaat van een participatief proces.

### 3.4.1. Bedenkingen goede praktijk 4

Nagenoeg alle projectverantwoordelijken zijn het eens over de bijzondere coachingsvaardigheden van de huidige coördinator en de voormalige staf-medewerker HRM. Als men het heeft over wat men graag zou meenemen van goede praktijken van EVA naar het eigen project, heeft zeker de helft de kunst van het coachen vernoemd. Een mogelijke verbeterpiste is naast de deskundigheidsbevordering van de kernstructuur, het aanleren van coachingsvaardigheden aan alle medewerkers van EVA.<sup>36</sup>

De coördinator heeft het meeste contact met de projectverantwoordelijken en is dus de expert in coachen binnen EVA vzw. Buiten het feit dat er binnen EVA een grote knowhow aanwezig is ivm coachen, is die knowhow geconcentreerd in één persoon. Dit is een potentieel gevaarlijke situatie. Wat gebeurt er als de coördinator de vzw verlaat?

Op dit moment wordt EVA gedragen door een coördinator die naast de begeleiding van de projectverantwoordelijken, de verantwoordelijkheid over de boekhouding en financiële afrekeningen voor de verzelfstandigde projecten draagt en bovendien de projectontwikkelaar is voor de nieuwe buurt- en nabijheidsdiensten die zullen worden gerealiseerd vanaf 2008. Deze taakbelasting past perfect in het plaatje van de traditionele mannelijke manager die volledig beschikbaar is voor zijn werk en verder weinig andere vormen van arbeid of zorg wil/kan opnemen.

Los van het feit dat deze situatie er buiten de wil om van de coördinator is gekomen, dringt de vraag zich naar de menselijkheid en wenselijkheid van zo'n 'duizendpoot' -functie op. Topprioriteit ligt in de deskundigheidsbevordering van de staf en de medewerkers van EVA vzw. Ten tweede lijkt het ons van belang om de functieprofielen te herdefiniëren van alle functies binnen de

kern. Zodanig dat de coördinator en ieder lid van de kern, een duidelijk zicht heeft op zijn/haar kerntaken en prioriteiten. Het afstoten en herverdelen van taken zal een investering in en leerproces vergen van de kernstructuur, maar op termijn zal EVA hiervan de vruchten plukken.

36 Een bruikbaar model hiervoor is het model van Hersey & Blanchard over Situationeel Leidinggeven. De benadering van het situationeel Leiderschap benadrukt dat er niet één leiderschapstijl is die in alle situaties het beste effect heeft. (1 Managementbriefing, Situationeel Leiderschap, BANYAN)De 'geslaagde' leidinggevende weet zijn gedrag aan te passen aan de specifieke eisen die in wisselende situaties aan hem worden gesteld de theorie van situationeel leidinggeven gaat over de geschiktheid of de effectiviteit van & van de stijlen van leidinggeven, die goed aansluit bij de taakvolwassenheid van de medewerker voor een bepaalde taak.

We zetten het schematisch uiteen:

OVERTUIGEN	DELEGEREN	
Competentie medewerkers: middelmatig	Competentie medewerkers: hoog	sterk gemotiveerd
INSTRUEREN	COACHEN	
Competentie medewerkers: Laag	Competentie medewerkers: middelmatig	zwak gemotiveerd
niet deskundig	zeer deskundig	

#### **INSTRUEREN**

Instrueren is van toepassing bij medewerkers met een laag competentieniveau. Dat wil zeggen: medewerkers die noch bekwaam noch bereid zijn om een taak uit te voeren. De manager geeft hen specifieke instructies en houdt scherp toezicht op geleverde prestaties.

#### **OVERTUIGEN**

Overtuigen is het meest effectief als de manager te maken heeft met medewerkers die weliswaar (nog) niet bekwaam zijn om een taak uit te voeren maar wel bereidheid en motivatie tonen. De manager overtuigt medewerkers van hun (aan te leren) capaciteiten. Er is ruimte voor het stellen van vragen en de manager licht besluiten en instructies toe.

#### **COACHEN**

Coachen is succesvol bij medewerkers die weliswaar in staat zijn een taak uit te voeren maar bij wie de bereidheid (nog) ontbreekt. De manager benadert de medewerkers als volwaardige gesprekspartners. Hij biedt ruimte voor inbreng en suggesties.

#### **DELEGEREN**

Delegeren is geschikt bij medewerkers met een hoog competentieniveau (bekwaam én gemotiveerd). De manager draagt zijn verantwoordelijkheid voor het nemen en uitvoeren van besluiten over aan de medewerkers.

[http://123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_11\\_situationeel\\_leiderschap.html](http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html)

## Conclusies

De doelstelling van het project was: “Het ontwikkelen van een concept van mentorship dat ervoor zorgt dat vrouwen en mannen gelijke kansen hebben in het opnemen van managementfuncties in de sociale economie.”

In een eerste fase was het de bedoeling om een “genderdoorlichting” van EVA vzw en de door EVA vzw ontwikkelde projecten op te stellen om op zoek te gaan naar impliciete gendervriendelijke tools binnen de ondersteunings- en begeleidingsaanpak van EVA vzw. Dit werd in de aanvraag als resultaatgebied 1 aangeduid: ‘Gendervriendelijke managementtools worden uitvoerig beschreven en op hun haalbaarheid en relevantie getoetst.’

Uiteindelijk hebben we geen tools maar wel 4 goede praktijken geïdentificeerd. Men kan pas spreken over echte tools wanneer het gaat om instrumenten die men bewust gaat hanteren ten einde gendervriendelijk te ondernemen. In de realiteit van EVA is het genderaspect niet expliciet in de ontwikkelde ondersteuningsmaatregelen. Vandaar dat het hier om goede praktijken gaat. Die goede praktijken hebben wel het potentieel om te kunnen worden uitgewerkt tot echte gendervriendelijke tools. Voor EVA is dit een goede uitdaging voor de toekomst.

In totaal hebben we vier goede praktijken gedetecteerd en omschreven:

- Goede praktijk 1 De afstemming van de vier grote domeinen van arbeid/activiteit
- Goede praktijk 2: Het reduceren van het ondernemingsrisico
- Goede praktijk 3: EVA: een organisatie op maat van vrouwen
- Goede praktijk 4: De lerende organisatie

Deze ‘goede praktijken’ (resultaat 1) zijn terug te vinden op dagelijks operationeel niveau zowel op vlak van arbeidsvoorwaarden als op vlak van de randvoorwaarden binnen de verschillende managementdomeinen.

Elk van de 4 praktijken vormt in feite een tweesnijdend zwaard:

- De eerste goede praktijk beschrijft maatregelen die zich afspelen binnen het domein van flexibele werkregelingen, maar bevestigt desondanks het stereotype managerbeeld.
- De tweede goede praktijk beschrijft de verschillende manieren waarop EVA vzw haar dienstverlening aanbood, maar door het eenzijdig investeren in externe dienstverlening verwaarloost EVA haar interne organisatie.
- De derde goede praktijk omschrijft EVA als een expliciet vrouwenproject, een identiteit waar de projectverantwoordelijken toch reserves tegenover hebben.
- En ten slotte EVA organiseert veel leermogelijkheden voor de projectverantwoordelijken, maar heeft intern zelf nog heel veel leerkansen.

Het uitklaren van deze vier dualiteiten is mogelijk een interessante oefening in de aanloop van het volgende genderproject.

Als belangrijke verbeterpistes voor EVA de toekomst zien we:

1. Ruimte geven aan zelfzorg
2. Het evalueren van de missie in het licht van het nieuwe project en het maken van een bewuste keuze rond gender in het nieuwe project
3. het versterken van de deskundigheid van de EVA medewerkers; zeker op gebied van didactische en coachende vaardigheden
4. het duidelijk uittekenen van competentieprofielen en resultaatdomeinen binnen de EVA kernstructuur
5. het daardoor ontlasten van de taken van de coördinator
6. het experimenteren met nieuwe vormen van gedeelde verantwoordelijkheid
7. het behouden en versterken van de huidige succesvolle goede praktijken

In een tweede fase stond het uitwerken van een mentorshipconcept ingeschreven in de projectaanvraag. Deze methodiek heeft als doel om de gelijke toegang tot leidinggevende functies in de sociale economie voor mannen en vrouwen positief te beïnvloeden. Dit werd in de projectaanvraag als 'Mentoring en networking als methodiek van een gendervriendelijk managementconcept' vermeld (resultaat 2). Aan deze tweede fase zijn we niet toegekomen. Daar zijn twee redenen voor: enerzijds het korte looptijd van dit project en anderzijds onze confrontatie met de weerstanden die dit project bij de verantwoordelijken opriepen en onze keuze die te onderzoeken.

De weerstand tegenover de term 'gender' en 'gendervriendelijke managementtools' waren divers. We hopen dat onze hypothesen hieromtrent (p. 14) andere onderzoekers inzicht biedt in een aantal delicate processen. Het toonde ons duidelijk aan dat om medewerking te krijgen rond 'gender' er duidelijkheid moet worden gecreëerd rond de precieze vraag en de gehanteerde terminologie. En anderzijds dat wil men een 'participatief onderzoek voeren' men van bij de conceptie van het onderzoek de mening en inbreng van de 'participerende partijen' moet vragen en krijgen.

Missie bepaalt de identiteit. Voor de goede verstaander zou het dus erg duidelijk moeten zijn wat de bestaanstreden van een organisatie is. Het wijzigen of preciseren van de missie, hoe begrijpelijk ook in de context van de voortdurende zoektocht naar subsidies, kan voor misverstanden zorgen. Indien gender een wezenlijk element is van de missie, moet dit expliciet in de missie vermeld zijn.

Het is de vraag of EVA gendervriendelijk of niet eerder vrouwvriendelijk is. Uiteindelijk bestaat nagenoeg de hele tewerkstelling die via EVA is gerealiseerd, uit vrouwen. Alleen KureghemNet stelt een niet onbelangrijk deel mannen te werk. Het zou een goede oefening geweest zijn, om de EVA-praktijken te vergelijken met een organisatie die voor het merendeel uit mannen bestaat.

Binnen die populatie vrouwen zien we dat de vrouwen op de werkvloer bestaat uit allochtone laaggeschoolde vrouwen. De staf en de projectverantwoordelijken-coördinatoren bestaan uit autochtone vrouwen met minstens een A2 diploma. De Raad van Bestuur bestaat uit autochtone hoogopgeleide vrouwen. Van een grote diversiteit binnen EVA kan je dus eigenlijk niet spreken.

Ondanks het feit dat dit onderzoek zich beperkt heeft tot de managementondersteuning die EVA heeft gegeven aan haar projectverantwoordelijken (allen hoogopgeleide autochtone vrouwen), stellen we vast dat ze die ondersteuning hebben nodig gehad. Ondanks het feit dat deze leidinggevendenden allicht meer kansen hebben gekregen en gegrepen dan hun gemiddelde medewerker op de werkvloer.

Misschien kan je hier de voor de hand liggende conclusie aan hechten dat eindverantwoordelijkheid dragen heden ten dage een hele opdracht is, dat een grote polyvalentie en draagkracht vereist. Hier kunnen een aantal bedenkingen bij gemaakt worden:

Ten eerste het is zeker niet zo dat vooral vrouwelijke leidinggevenden die ondersteuning nodig hebben, evengoed hebben mannen baat bij managementsondersteunende maatregelen. Het zou fijn zijn nu te onderzoeken hoe mannen omgaan met gendervriendelijke managementstools. Die kans zal zich voordoen aangezien EVA zich zal engageren in een klussendienst, wat traditioneel meer mannen aanspreekt.

En tot slot is het wenselijk dat we leidinggevenden zo'n uitgebreid takenpakket toeschuiven? Is het wenselijk dat we zo'n scala van zelfs dikwijls tegengestelde competenties van hen verwachten? Is het ook niet de taak van de sociale economie te experimenteren met vormen van leidinggeven. Duo banen, loskomen van subsidiekaders die je dwingen om een heel pak uitvoerend werk bij te nemen enz,... en wat kan hierbij de rol van een Raad van Bestuur zijn?

Tijdens deze genderdoorlichting werd binnen EVA vzw ondertussen een proces doorlopen waarbij kennis rond 'gender in organisaties' binnen EVA vzw aan de hand van lectuur, discussiemomenten en studie verankerd werd. Dit zorgt voor continuïteit van deze kennis naar de nieuwe ontwikkelingsprojecten van EVA vzw (resultaat 3) toe.

En slot willen we hier stellen dat EVA vzw zeker niet genderblind is. Er is een groot bewustzijn ivm de moeilijkheden die vrouwen ondervinden om ten volle te participeren aan de samenleving. In die zin is tot nu toe 'gender-vriendelijkheid' bij EVA eigenlijk 'vrouwvriendelijkheid'. In de volgende jaren zullen er pistes worden gezocht om nieuwe initiatieven in de zorg op te zetten. Het gaat concreet om het opzetten van woonprojecten enerzijds en de opstart van een klussendienst anderzijds. De uitdaging voor EVA ligt in het zich bewust zijn van de valkuilen van genderstereotypering in deze sector en hoe ze genderbewust te ontwijken.



## ■ Bijlagen

Lijst van Bijlagen:

Bijlage I: Projectaanvraag: De magie van EVA ontsluit', 2006

Bijlage II: Statuten EVA vzw, 1995

Bijlage III: Powerpoint Presentatie 6 maart 2007

Bijlage IV: Vacature coördinator, 1997

Bijlage V: Vacature coördinator, 1999

Bijlage I: PROJECTAANVRAAG: DE MAGIE VAN EVA ONTSLUIERD', 2006  
GELIJKE KANSEN IN HT BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

#### DEEL I. VOORSTELLING VAN DE AANVRAGENDEVERENIGING

##### 1. Coördinaten

NAAM VAN DE ORGANISATIE (voluit)	EMANCIPATIE VIA ARBEID
JURIDISCH STATUUT	VZW
ADRES	Liedtsstraat, 27 - 29 1030 Brussel
Tel/Fax	02/274.01.95. Fax 02/274.01.91.
E-MAIL	<a href="mailto:linda.struelens@evavzw.net">linda.struelens@evavzw.net</a>
NAAM EN TEL. VAN DE PROJECTVERANTWOORDELIJKE	Linda Struelens - coördinator Veerle Van Kets - Voorzitster
CORRESPONDENTIEADRES	EVA vzw - Linda Struelens, Liedtsstraat, 27 - 29 1030 Brussel
REKENINGNUMMER	001-2656404-35

Algemene informatie over de aanvragende organisatie  
EVA, Emancipatie via Arbeid, is een Vlaams Brusselse ontwikkelingsorgani-  
satie die 10 jaar geleden opstartte met de bedoeling om initiatieven te  
ontwikkelen in het kader van de solidaire economie.

De reden waarom EVA opstartte is terug te vinden in een aantal (toenmalige) vaststellingen:

- In het Brusselse stelden we vast dat er wel middelen vrijgemaakt werden om initiatieven te laten geboren worden, maar dat er geen initiatiefnemers te vinden waren om projecten in het kader van de solidaire economie op te starten. Als er dan al initiatiefnemers zouden geweest zijn, dan waren er geen vrouwelijke initiatiefnemers te bespeuren.
- Niettemin zijn er in Brussel tal van noden die de leefbaarheid in volkswijken kunnen versterken maar die onbeantwoord bleven. Twee problemen kunnen tegelijkertijd aangepakt worden : enerzijds een antwoord bieden aan de reële noden in volkswijken en anderzijds creëren van aangepaste duurzame tewerkstelling dat tegelijkertijd de emancipatie van kansengroepen versterkt. (garantie op duurzame kwalificatieverhoging, ...)

EVA wilde een antwoord bieden op de verschillende noden. EVA fungeerde als “moederstructuur” van waaruit initiatieven opgestart werden.

EVA zorgt ervoor dat de projectverantwoordelijken hun droom kunnen realiseren door hen als projectontwikkelaar aan te werven bij EVA vzw. Voor de uitbouw van hun project kunnen zij rekenen op ondersteuning op diverse terreinen. (Met andere woorden EVA vzw is een incubatiecentrum avant la lettre, (tot hiertoe) met uitsluitend vrouwelijke ondernemers en solidaire organisaties) Zodra het project op eigen benen kan staan laten we het los. De voorbije tien jaar zagen op die manier vijf organisaties het levenslicht: de kinderkribbe Elmer, het initiatief buitenschoolse opvang De Buiteling, het computeratelier KureghemNET, het lokale dienstencentrum en de dienst aanvullende thuiszorg Aksent en de cafetaria ELAN. Via die weg zijn 120 mensen (voordien laaggeschoold en langdurig werkloos) nu duurzaam aan het werk.

In de afgelopen tien jaar groeide Eva uit tot een grote organisatie met veel knowhow. Door de verzelfstandiging van de verschillende organisaties

(periode 2004-2006) ontstaat er ruimte om nieuwe projecten uit te werken. Wanneer we terugblikken op de realisaties van EVA gedurende de voorbije 10 jaar stellen we vast dat :

- EVA tewerkstelling creëerde voor een 120 tal medewerkers, het overgrote gedeelte van de personeelsleden zijn vrouwen. Via EVA en haar projecten worden medewerkers sterk gestimuleerd om zich aantoonbaar te kwalificeren. (verwerven van een bijkomend diploma)

De personeelsploeg van EVA op 31/12/2005 uitvergroet :

- EVA stelde 60 vrouwen te werk en 23 mannen.
- De algemeen coördinator van EVA is een vrouw.
- De eindverantwoordelijken van zowel Elmer, Elan, KureghemNET, Aksent als van De Buiteling zijn vrouwen.
- Er zijn 14 stafmedewerkers in de EVA organisatie, waaronder 11 vrouwen en 3 mannen.

Bij vzw ELMER zijn op een personeelsploeg van meer dan 40 medewerkers 2 mannen in dienst, waarvan 1 stafmedewerker.

Juni 2006 behaalde de 10de medewerker bij ELMER haar A2 diploma -kinderzorg.

- EVA vrouwelijke projectverantwoordelijken aantrok in tegenstelling tot wat we tot hertoe vaststellen binnen de sector van de sociale economie waar vrouwelijke ondernemers eerder een uitzondering vormen.
- EVA voorziet in een begeleiding en ondersteuning van de projectverantwoordelijke, de medewerkers en het bestuur. De projectverantwoordelijken verwoorden daarbij dat zij net, dank zij die omkadering, aanvaardt hebben om de eindverantwoordelijkheid te dragen over hun project en er ook in slagen om hun initiatief volledig autonoom te dragen na enkele jaren.

- Binnen de manier van werken van EVA zijn er elementen aanwezig waardoor moeders, alleenstaande moeders van verschillende etnische origine, erin slagen om werk en gezin te combineren.
- De doorstroom van onder naar boven in de organisaties niet evident is; ongeacht hun sexe.

Bij ELAN (horeca-initiatief) groeide een medewerkster door tot operationeel verantwoordelijke.

Zij behaalde intussen haar diploma van hulpkok.

- De inspanningen om de kwalificatie van medewerkers aantoonbaar te verhogen lonen.

AKSENT levert extra inspanningen om haar medewerkers de opleiding polyvalent verzorgende te laten volgen zodat ze voor eeuwig het cachet laaggeschoold achter zich kunnen laten. De klanten in het computeratelier van KureghemNET krijgen les van de begeleiders die zelf binnen de organisatie opgeleid werden en nu in staat zijn om voor een klas leerlingen of voor een groep bejaarden computerles te geven.

## DEEL II. INLICHTINGEN OVER HET PROJECT

### 1. Projecttitel

Een genderblik op management  
De magie van EVA ontsluitend ?

### 2. Projectomschrijving

#### 2.1. Doelstelling

Ontwikkelen van een concept van mentorship dat ervoor zorgt dat vrouwen en mannen gelijke kansen hebben in op het opnemen van managementfuncties in de sociale economie.

#### 2.2. Doelpubliek

Ook in de sector van de sociale economie zijn vrouwelijke initiatiefnemers ondervertegenwoordigd.

De sociale economie die wordt uitgedaagd om te groeien en banen te creëren voor jonge en/of langdurig werkzoekenden laat hiermee de helft van het potentieel liggen. Dit is des te verwonderlijk aangezien net deze sector nood heeft aan leidinggevers die streven naar sociaal evenwicht en duurzame ontwikkeling – volgens genderstudies een kwaliteit van vooral vrouwelijke leidinggevers.

In studies naar het specifiek profiel van vrouwelijke ondernemers is het “lager” ambitieniveau opvallend; vrouwen willen hun bedrijf liever klein houden en kiezen eerder voor een bedrijf zonder (vast) personeel. Dit verschil wordt enerzijds positief uitgelegd: de lat niet te hoog leggen,

betekent een rustigere werkomgeving. Anderzijds heeft het verschil ook te maken met onzekerheid omtrent het eigen kunnen en angst voor een grotere onderneming met veel zorgen. Hun vaak dubbele taakbelasting (gezin en bedrijf) maakt dat vrouwen in een objectief andere/belastende context opereren.

Met die project richt zich bijgevolg naar verschillende doelgroepen :

- De huidige verantwoordelijken en stafleden van de door EVA ontwikkelde initiatieven.
- Potentiële initiatiefnemers en dragers van potentiële projectideeën.
- Actoren in de sector van de sociale economie, maar ook actoren in de reguliere economie.
- Beleidsverantwoordelijken.

### 2.3. Duurtijd en plaats van uitvoering van het project

Het project gaat van start zodra we een positieve beslissing krijgen van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Wij hopen alvast ten allerlaatste van start te kunnen gaan op 1/01/2007. De uitvoering van het project zal minimaal 12 maanden in beslag nemen.

Het project wordt gerealiseerd binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

### 2.4. Korte omschrijving van het project

EVA realiseert zich, dit wordt ook zo benoemd door de projectverantwoordelijken, dat er binnen haar manier van werken impliciet elementen aanwezig die maken dat vrouwen geleidelijk uitgroeien/doorgroeien tot sterke ondernemende vrouwen die de wil en de goesting hebben om de eindverantwoordelijkheid te dragen voor het initiatief, dit in al zijn aspecten. De manier van werken, begeleiden en (praktische) ondersteuning, kwam eerder intuïtief tot stand en is gebaseerd op

ervaringen. EVA realiseert zich tegelijkertijd dat zij wellicht nog op een aantal terreinen kansen laat liggen. Ook dit moet kunnen aangepakt worden. Positief stimulerende elementen versterken en manco's elimineren is de boodschap.

Met dit project willen we gaan onderzoeken hoe het komt dat bij de door EVA ontwikkelde projecten en binnen EVA zelf vrouwen wel leidinggevende functies opnemen dit in tegenstelling tot wat we zien binnen de ruime sector van de sociale economie.

Via de voorliggende projectaanvraag willen we in een eerste fase een "genderdoorlichting" organiseren van de door EVA ontwikkelde projecten. Via deze doorlichting willen we op zoek gaan welke gendervriendelijke tools aanwezig zijn binnen de ondersteunings- en begeleidingsaanpak van vzw EVA. We willen op zoek gaan naar dagelijkse operationele aspecten (zowel arbeidsvoorwaarden als randvoorwaarden binnen de verschillende managementsdomeinen) die mannen en vrouwen stimuleren of belemmeren in het opnemen van leidinggevende verantwoordelijkheid binnen hun sociaal economie initiatief. Tegelijkertijd willen we ook de tools opzoeken die het mogelijk maken arbeid en gezin te combineren (wat erg belangrijk is voor alleenstaande moeders) voor alle personeelsleden ongeacht op welk niveau zij werken)

Op basis van deze gegevens willen we in een tweede fase een mentorshipconcept uitwerken als methodiek om de gelijke toegang tot leidinggevende functies in de sociale economie voor mannen en vrouwen positief te beïnvloeden.

EVA staat voor de belangrijke uitdaging nieuwe initiatieven te ontwikkelen. Het is dus aangewezen om de aanwezige "gendervriendelijke" elementen zichtbaar te maken en te benoemen zodat deze ook in de volgende initiatieven die ontwikkeld worden van bij de conceptie uitdrukkelijk aanwezig

zijn. Het concept van mentorship kan dus onmiddellijk ingezet ten bate van de initiatieven die EVA nog zal ontwikkelen. Maar tegelijkertijd is dit concept van mentorship een insteek om de gelijke toegang tot leidinggevende functies voor mannen en vrouwen binnen de ruime sector van de sociale economie en daarbuiten mogelijk te maken.

De management tools om vrouwvriendelijk personeelsbeleid te voeren kunnen eenvoudig gedissimineerd worden via de publicatie van de bevindingen via verschillende kanalen (via bestaande sectorspecifieke websites en nieuwsbrieven), trefdagen en colloquia.

## 2.5. Werkplan – opzet/plan van aanpak

Het voorliggende project zal gerealiseerd worden volgens het stappenplan dat in bijlage bij dit aanvraagdossier opgenomen is.

### **bijlage 1: stappenplan en timing**

## 2.6. Promotie/Implementatieplan

Eindrapport : verspreiding en bekendmaking via ondermeer de organisatie van een presentatiemoment en het formuleren van beleidsaanbevelingen.

De resultaten van het project en de methodiek van mentorship zal uitvoerig beschreven worden in een rapport.

Dit rapport wordt ruim bekendgemaakt en verspreid in het werkveld. Wij denken ondermeer aan een bekendmaking

Voor Brussel via ondermeer

- OOTB/ Tracé Brussel
- Fébisp
- Territoriaal Pact werkgroep II
- Alter
- SAW
- ACFI

Voor Vlaanderen via ondermeer

- VOSEC
- Koepel voor Buurt- en Nabijheidsdiensten
- Hefboom
- VVSG
- Markant

Voor het federale niveau

- FLORA
- De Waalse Federatie van Buurt- en nabijheidsdiensten kan hierin eveneens een rol spelen.

Wij willen het concept van mentorship, als antwoord op de ondervertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies, ook bespreken en promoten bij organisaties die buiten de sociale economie begaan zijn met dit thema zoals bijvoorbeeld Markant of via de Economische hogescholen,... Het eindrapport zal eveneens bij de verschillende beleidsmakers aangekaart worden. Op die manier willen we via de impuls die we krijgen via Gelijke Kansen van het Brussels Hoofdstedelijk gewest een reactie en denkproces te weeg brengen binnen het beleidsdomein tewerkstelling (gewestelijk niveau) maar ook specifiek bij het departement sociale economie (federaal).

Uiteraard zal EVA er ook voor zorgen dat de resultaten van dit initiatief via de pers de nodige aandacht en ruchtbaarheid krijgt.

## 2.7. Beoogde resultaten/effecten

### Resultaat 1 :

Gendervriendelijke managementtools worden uitvoerig beschreven en op hun haalbaarheid en relevantie getoetst.

### Resultaat 2 :

Mentoring en networking als methodiek van een gendervriendelijk managementconcept.

### Resultaat 3 :

Gendergevoeligheid en mainstreaming binnen de verdere ontwikkelingsprojecten van EVA vzw.

### Resultaat 4

Sensibilisatie binnen het ruime werkveld.

## 2.8. Motivatie binnen het gelijke kansenbeleid

Het voorliggende project kadert volledig binnen het Brussels Gelijke Kansenbeleid dat beknopt als volgt geformuleerd werd: "Wij willen een sterk beleid uitbouwen ten gunste van alle vrouwen en mannen die af te rekenen hebben met feitelijke discriminaties of met onvoldoende kansen op persoonlijk of maatschappelijk vlak"

Deze aanvraag spitst zich toe op de ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties. Wij stellen vast dat dit probleem zich niet uitsluitend voordoet in de reguliere sector maar ook aantoonbaar aanwezig is binnen

de sector van de sociale economie. De sector van de sociale economie wil op verschillende terreinen vernieuwend zijn. Het bestrijden van de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer is een expliciet aandachtspunt binnen de sociale economie (zie definitie sociale economie) dat helaas niet of onvoldoende gerealiseerd wordt.

Deze problematiek kan bijgevolg niet onbesproken blijven binnen deze sector.

Het is duidelijk dat de insteek wel moet komen via "Gelijke kansen" maar dat via die weg ook andere beleidsdomeinen aangerakt worden. Naar het einde van het project is het dan ook de bedoeling om duidelijke beleidsaanbevelingen te formuleren en deze voor te leggen aan de respectievelijke beleidsverantwoordelijken.

## 2.9. Personeelsinzet

De personeelsinzet die nodig is om dit project te realiseren wordt in bijlage opgenomen bij deze projectaanvraag.

### **Bijlage 2 : Personeelsinzet**

## 2.10. Lijst van organisaties die we bij het projecten wensen te betrekken.

Organisaties	Omschrijving	Verwachte inbreng
Elmer	Elmer startte op als project van EVA. ELMER vzw zijn drie buurtdiensten in de kinderopvang. Elmer organiseert occasionele kortdurende en urgentieopvang voor kinderen tussen 0 en 3 jaar.	Praktijkervaring van de leidinggevende en de stafmedewerkers.
De Buiteling	De Buiteling vzw organiseert buitenschoolse opvang. Startte eveneens op als project van EVA.	Praktijkervaring van de leidinggevende en de stafmedewerkers.
M.A.K.S.	M.A.K.S. is de fusieorganisatie van Kurasaw en KureghemNET. KureghemNET startte als project van EVA op. M.A.K.S. is een multimediacentrum in de KuregemAnderlecht.	Praktijkervaring van de leidinggevende en de stafmedewerkers.
Taverne groot Eiland	Taverne groot Eiland is de fusieorganisatie waarbinnen ELAN (project van EVA) opgenomen werd. Zij bouwen als sociaal economie initiatief horecaactiviteiten uit.	Praktijkervaring van de leidinggevende en de stafmedewerkers.
AKSENT	Aksent is een lokaal dienstencentrum en biedt aanvullende thuiszorgdiensten aan. Aksent startte eveneens op als project van EVA	Praktijkervaring van de leidinggevende en de stafmedewerkers.
FLORA	Netwerking voor vorming en werkcreatie met vrouwen. (federaal)	Genderexpertise Dissimiatie

Organisaties	Omschrijving	Verwachte inbreng
Tracé Brussel / OOTB	Locale werkwinkel Brussel/ overleg opleidings- en tewerks- tellingsinitiatieven Brussel	Reflectie over resultaten Partner om de problematiek binnen Brussel bespreekbaar te maken.
Fébisp	Fédération bruxelloise des organ- ismes d'insertion socioprofes- sionnelle et d'économie sociale d'insertion (FeBISP asbl)...	Reflectie over resultaten Partner om de problematiek binnen Brussel bespreekbaar te maken.
Territoriaal pact werkgroep II		
VOSEC	Vlaams Overleg sociale economie	Reflectie over de resultaten Dissimiatie
Hefboom/SAWB / Alter ?	Adviesbureau's voor de sociale economie	Reflectie over de resultaten Dissimiatie
Koepel voor Buurt- en nabijheidsdiensten	Koepelorganisatie van Vlaamse buurt- en nabijheidsdiensten.	Reflectie over de resultaten. Dissimiatie
Markant	Netwerk van vrouwelijke ondernemers / VIZO	Reflectie over de resultaten Dissimiatie
Economische hogescholen	Opleiding van toekomstige kaderleden en bedrijfsleiders	Problematiek in de kijker plaatsen en vernieuwde denk- patronen aanreiken.
Universiteit Gent - Centrum voor Genderstudies	Opleiding genderstudies	Inbreng van expertise omtrent gender

### III. FINANCIËLE VERANTWOORDING

#### 3.1. Overzicht begroting met betrekking tot het project

**Begroting zie bijlage 3**

#### 3.2. Verantwoording van de begrote middelen

Datum  
28 april 2006

Naam, Functie  
Handtekening

Voorzitster  
Veerle Van Kets

Bestuurder  
Natalie De Swaef

Bijlage II: PROJECTAANVRAAG: DE MAGIE VAN EVA ONTSLUIERD', 2006

Associations sans but lucratif  
Verenigingen zonder winstoogmerk

Avenue au Monarque belge du 16 novembre 1995  
Bijlage tot het Belgisch Staatsblad van 16 november 1995

N. 20310 - 20321

10336

Associations sans but lucratif — 16.11.1995 — Verenigingen zonder winstoogmerk

N. 20320 (30463 - 579897)

**Emancipatie via Arbeid, afgekort : « EVA »**

1000 Brussel

Identificatienummer : 20320/95

STATUTEN — RAAD VAN BEHEER

Ondergetekenden :

1. Berghman Marc, vormingswerker, Spiegelaan 5, 1785 Mechtern;
2. Bogaert Anne, vormingswerker, Eug. Demolderlaan 18, 1000 Schaarbeek;
3. Boudue Lena, bediende, Verstaen 140, bus 81, 1170 Brussel;
4. Harrie Cecile, bediende, G. Genellestraat 58, bus 14, 9470 Denderleeuw;
5. Jacobs Mattie, pedagoog, Molenstraat 41, 1770 Lindelkarke;
6. Pauwels Eddy, bedrijfsleider, Solberg 32, 1654 Hulsingen;
7. Rotiers Julia, handchirurgie, Hoogvorstweg 15, 3080 Tervuren;
8. Van Lierde Paul, instructeur bouw, Dalstraat 2, 1761 Koozdaal,

allen van Belgische nationaliteit, zijn overeengekomen een vereniging zonder winstoogmerk op te richten, waarvan zij de statuten als volgt vaststellen :

**TITEL I. — Naam, zetel, doel**

Artikel 1. De vereniging wordt genoemd « Emancipatie via Arbeid », vereniging zonder winstoogmerk, evenzoverig afgekort tot : « EVA ».

Art. 2. De maatschappelijke zetel van de vereniging is gevestigd in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Art. 3. De vereniging heeft tot doel de socio-economische integratie te bevorderen van maatschappelijk achtergebleven groepen, door het creëren van aangepaste tewerkstelling. Dit impliceert o.m. dat de vereniging werkgelegenheidsprojecten ontwikkelt met geïntegreerde doelgroepen, kan participeren in het beheer van werkgelegenheidsprojecten, actief onderneemt om werkgelegenheidsprojecten te ondersteunen en te begeleiden in hun verdere uitvoering. De vereniging mag alle handelingen verrichten die rechtstreeks of onrechtstreeks met de verwezenlijking van haar doel te maken hebben.

De opdrachten van de vereniging worden gecentraliseerd in het huishoudelijk reglement.

**TITEL II. — Leven, bijvang**

Art. 4. De vereniging bestaat uit leden, met deskundigheid en/of bijzondere interesse voor de socio-professionele inschakeling van risicogroepen.

De raad van beheer kan, op voorstel van de algemene vergadering, bijkomend een beperkt aantal leden coöpteren, zoals omschreven in het huisboudelijk reglement.

Art. 5. Het aantal leden mag niet minder bedragen dan drie. De raad van beheer beslist over het aanvaarden van de leden.

Art. 6. Elk lid kan vrij uit de vereniging treden door het indienen van zijn ontslag bij de raad van beheer.

Art. 7. Aan de leden wordt geen financiële bijdrage gevraagd, zoals bedoeld in de wet van 27 juni 1921.

#### TITEL III — Algemene vergadering

Art. 8. De bevoegdheid van de algemene vergadering is deze omschreven in artikel 4 van de wet op de verenigingen zonder winstoogmerk d.d. van 27 juni 1921. Zij is derhalve gemoniseerd statuten te wijzigen, behoudens te bevoemen en te ontlasten, de begrotingen en rekening goed te keuren en de vereniging te ontbinden.

Art. 9. De algemene vergadering wordt minstens eenmaal per jaar samengeroepen. De bijeenroeping gebeurt bij gewone brief, te verzenden ten dagen vóór de algemene vergadering. De schrijven omvat plaats, dag en uur van de algemene vergadering en de te behandelen agendapunten.

Agenda wordt opgemaakt door de raad van beheer. De leden van algemene vergadering kunnen op schriftelijk verzoek van minstens vijf leden punten op de agenda van de algemene vergadering doen plaatsen. Dit schriftelijk verzoek moet aan de raad van beheer overgemaakt worden voor de algemene vergadering.

De oproeping vermeldt de agenda. Behoudens de gevallen voorzien in artikelen 8, 12 en 20 van de wet van 27 juni 1921, kan de vergadering ook geldig beraadslagen over punten die niet op de agenda vermeld staan.

Art. 10. De algemene vergadering wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van beheer en zo deze laatste afwezig is, door het oudste lid van de raad van beheer.

Art. 11. Elk lid van de algemene vergadering heeft één stem. De leden kunnen zich op de algemene vergadering laten vertegenwoordigen door een ander lid. Elk lid mag slechts één volmacht dragen.

Art. 12. Besluiten worden genomen bij eenvoudige meerderheid van stemmen van de aanwezige of vertegenwoordigde leden, behoudens andere wettelijke of statutaire bepalingen.

Bij gelijkheid van stemmen beslist de stem van de voorzitter of van de beheerder die hem vervangt.

Art. 13. De besluiten van de algemene vergadering worden opgenomen in verslagen, ondertekend door de voorzitter en een beheerder.

Deze verslagen worden bewaard op de zetel waar alle leden ze kunnen lezen.

#### TITEL IV — Raad van beheer

Art. 14. De vereniging wordt beheerd door een raad van beheer, die uit ten minste drie leden bestaat. De raad van beheer kiest onder zijn leden een voorzitter en een secretaris-penningmeester. De raad van beheer kan twee gemachtigden aanduiden die afzonderlijk gemachtigd zijn om poststukken, postzegelstukken, aangekonde briefen en dergelijke, gericht aan de vereniging te ontvangen te nemen. Bij afwezigheid van de voorzitter neemt het oudste lid zijn functie waar.

Art. 15. De raad van beheer heeft de meest uitgebreide machten. Hij mag onder meer, zonder dat deze opsomming beperkend is en zonder afbreuk te doen aan alle andere machten voortvloeiend uit de wet of de statuten, alle daden en overeenkomsten sluiten en afsluiten, schikkingen treffen, compromissen sluiten, onroerende goederen verwerven, ruilen, verkopen, onroerende goederen of rechten met een hypotheek bezwaren, leningen afsluiten, alle legaten, subsidies, schenkingen en overdrachten aanvaarden, alle bijzondere rechten toekennen aan mandatarissen van zijn keuze, al dan niet leden.

Art. 16. De raad vergadert op bijeenroeping van de voorzitter of van twee beheerders.

De besluiten worden genomen met gewone meerderheid der stemmen, bij gelijkheid van stemmen beslist de stem van de voorzitter of van wie hem vervangt.

Art. 17. De akten die de vereniging onderschijft, worden beschouwd als geldig, voorzover ze getekend zijn door één of twee gemachtigden, aangesteld volgens de modaliteiten van het huisboudelijk reglement.

Art. 18. De raad van beheer kan onder zijn verantwoordelijkheid enkel of van zijn leden gelasten met het dagelijks bestuur van de

Art. 19. Van elke vergadering worden notulen gemaakt, die ondertekend worden door de voorzitter en een beheerder. Zij worden bewaard in een daartoe bestemd dossier. Alle uitspraken en alle akten worden door de voorzitter ondertekend.

De leden van de raad van beheer ontvangen binnen de dertig dagen een afschrift van de notulen.

#### TITEL VI — Diverse bepalingen

Art. 20. Een huisboudelijk reglement zal door de raad van beheer aan de algemene vergadering worden voorgelegd. Wijzigingen kunnen door de algemene vergadering worden aangebracht met een eenvoudige meerderheid van stemmen.

Art. 21. Lidmaatschap tot de vereniging sluit aanvaarding van statuten en huisboudelijk reglement in.

Art. 22. Het dienstjaar begint op 1 januari en eindigt op 31 december van elk jaar. Bij uitzondering zal het eerste dienstjaar aanvangen op 1 juli 1995 en eindigen op 31 december 1995.

Art. 23. De rekeningen van het afgelopen dienstjaar en de begroting van het volgende dienstjaar zullen onderworpen worden aan de goedkeuring van de algemene vergadering.

Art. 24. De bestemming van het restoverschot van het maatschappelijk bezit zal bij oprichting plaatsvinden ten voordele van een vereniging die politieke doeleinden nastreeft.

Art. 25. Voor alles wat niet uitdrukkelijk voorzien is in deze statuten, blijft de wet van 27 juni 1921 toepasselijk.

Opgemaakt in zoveel exemplaren als er oprichters zijn.

#### Benoeming van beheerders

De leden van de vereniging zonder winstoogmerk, bijeengekomen in de algemene vergadering onmiddellijk na haar oprichting, hebben tot leden van de raad van beheer benoemd :

Berghean, Marc; Bogart, Anne; Boshue, Louis; Harrie, Corine; Jacobs, Martin; Pauwels, Edy; Romens, Julia; Van Lierde, Paul.

De benoemden hebben aangesteld als :

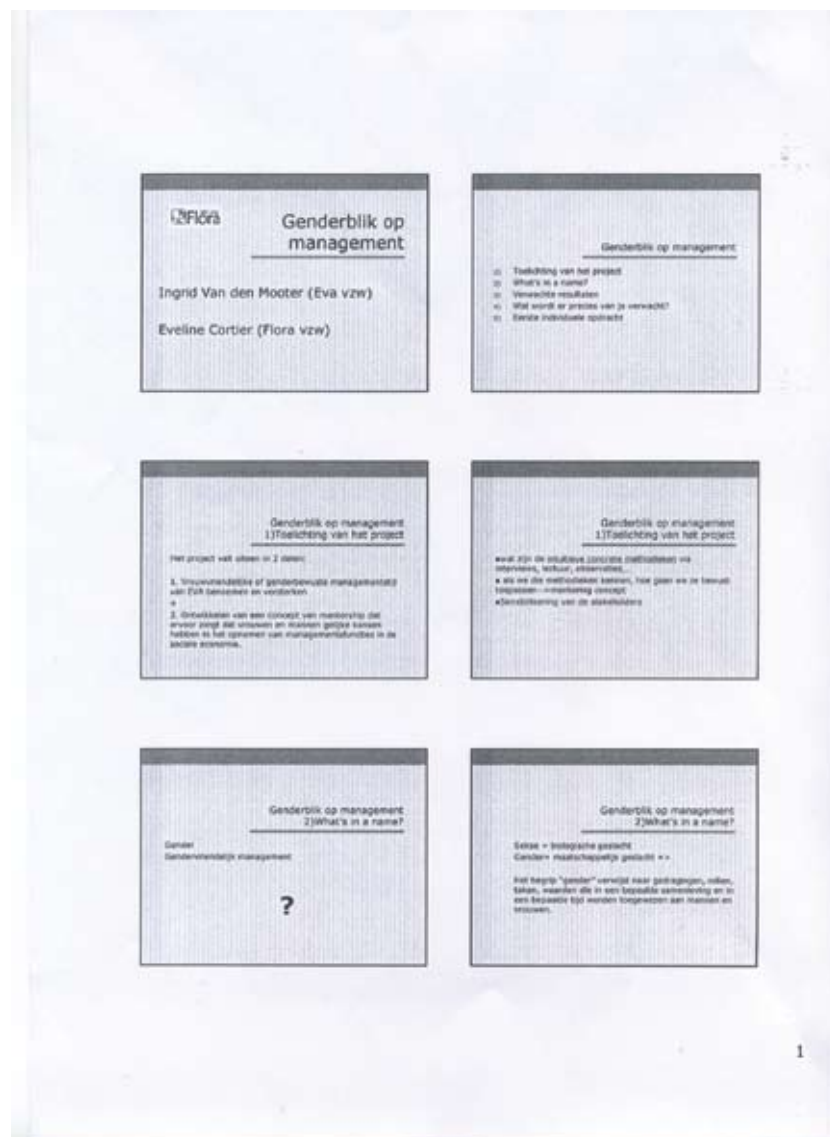
Voorzitter : Jacobs Martin.

Secretaris-penningmeester : Bogart Anne.

die allen hun ambt aanvaarden.

(Get.) M. Berghean, A. Bogart, L. Boshue, C. Harrie, M. Jacobs, E. Pauwels, J. Romens, J. Van Lierde.

Bijlage III: POWERPOINT PRESENTATIE 6 MAART 2007





**Genderbijk op management**  
4) Wat wordt er precies van je verwacht?

- Fase 2

Au: derde gezamenlijk reflectiemoment  
 Au: individuele reflectie ( afstemm resultaten)

- Fase 3 en 4

Au: 2de gezamenlijke reflectiemoment  
 Au: individuele reflectie (toepassing tool in eigen project)  
 Au: aanbevelingen tool

**Genderbijk op management**  
5) Eerste individuele opdracht

- Eerste stap
- Zet even voor jezelf op papier


1. Wat wil je van een in stappen op de volgende functie van PVT
2. Wat trek je definitief over de vloer? (hoe trek EVA, je mening, tijd of hier over de vloer?)
3. Welke ondersteuning verwacht je van EVA? Welke ondersteuning wil je langzaam door EVA?
4. Waar worden je verwachtingen aan EVA overgenomen?
5. Waar worden je verwachtingen aan EVA niet of anderszins ingezet?

**Genderbijk op management**

Bedankt voor je aandacht !

Bijlage IV: VACATURE COÖRDINATOR 1997

Doei 114 Sollicitaties.  
1996 - 1998

 **emancipatie via arbeid**

**COORDINATOR EVA vzw - vakature april 1997**

**Taken:**

1. Coördinatie: Betreft in eerste instantie de interne organisatie: opvolging van een tewerkstellingsproject gedurende de startjaren, verbindingsfiguur tussen verschillende projecten, secretariatsvergadering voorbereiden en opvolgen, voorbereidend werk voor Raad van Beheer. De coördinator is levens verantwoordelijk voor het personeelsbeleid.
2. Werkgelegenheidsinitiatieven ontwikkelen met prioritaire doelgroepen.
3. Hiervoor moet een verdere strategie uitgewerkt worden.
4. Desgevallend hier toe ondersteunende acties opzetten in de vorm van internationale uitwisseling (in kader van communautaire programma's), studie, ...
5. Eindverantwoordelijk voor rapportering m.b.t. subsidie-dossiers.
6. Uitbouwen van dragende of functionele samenwerkingsverbanden, in eerste instantie participeren in Flora.

**Profiel**

1. Ondernemingsprofiel
2. Interesse en engagement voor armoedebestrijding in het kader van economische activiteiten. Inzicht hebben in de positie van vrouwen binnen deze context.
3. Economische, sociale en pedagogische competenties combineren.
4. Communicatief: mondeling en schriftelijk in Nederlands en Frans.
5. Vaardig in het openen en uitbouwen van functionele samenwerkingsrelaties.
6. Een team kunnen leiden.
7. Overzicht houden in een veelheid en daaruit synergie ontwikkelen.
8. Goed zicht op de Brusselse situatie is een plus-punt.

**Statuut**

- Voltijds contract van onbepaalde duur.
- Verloning op basis van relevante ervaringen en opleiding.

Solliciteren vóór 05/05/97 bij:  
EVA vzw, Anspachlaan 187 te Brussel  
(tel 02/511.80.54 Mattie JACOBS)

EVA VZW  
Emancipatie via arbeid  
Anspachlaan 187 - 1000 Brussel  
Tel : 02/511 80 54  
Fax : 02/512 56 38

Bijlage V: VACATURE COÖRDINATOR 1999

(100) 126.  
Soll. 1999

Vzw EVA  
Profiel voltijds coördinator (m/v)

Oktober 1999

**1. EVEN VOORSTELLEN**

De naam EVA is een afkorting die staat voor Emancipatie Via Arbeid. EVA wil als ontwikkelingsorganisatie werkgelegenheidsinitiatieven opzetten voor bepaalde doelgroepen als signaal en oefenplaats voor een meer solidaire economie. EVA richt zich voornamelijk op het creëren van duurzame tewerkstelling voor laaggeschoolde, langdurig werkzoekenden die zich moeilijk kunnen handhaven op de reguliere arbeidsmarkt.

Zij doet dit door zelf tewerkstellingsinitiatieven op te zetten waarin extra begeleiding en omkadering voor de werknemers een belangrijk element vormt. Dit biedt deze werknemers de kans om zich terug te integreren in het normale arbeidscircuit (vaak ook deze maatschappij).

EVA werd opgericht (sinds 1995) in de schoot van het Overleg van Opleidings- en Tewerkstellingsprojecten Brussel (OOTB).

Momenteel heeft Eva 5 tewerkstellingsprojecten lopende :

- Elmer : occasionele kinderopvang te Schaarbeek en Anderlecht
- Elan : cafetaria en vergaderinfrastructuur in de Vooruitgangstraat
- De Buiteling : initiatief buitenschoolse opvang in Brussel centrum
- Povoc : PVC-schrijnwerk-opleiding i.s.m. VDAB
- Informaticakuren : buurtgericht communicatie-en informaticadienstencentrum te Kuregem

Er loopt ook nog een onderzoeksproject in het kader van Integra.

In totaal werken er 51 mensen, waarvan 59 % doelgroepwerknemers.

**2. FUNCTIE**

- uitbouw functionele kernstructuur en het algemeen financieel beleid ten behoeve van bestaande en toekomstige EVA-tewerkstellingsprojecten
- EVA-tewerkstellingsprojecten en onderzoeksprojecten begeleiden, ondersteunen en bijsturen in de verschillende fases van hun ontwikkeling zowel op personeels- als financieel vlak
- aanzetten geven voor nieuwe tewerkstellingsprojecten en zoeken naar nieuwe subsidiëringmogelijkheden
- leiding staf en verbindingsfiguur met RvB
- EVA-vertegenwoordiging en netwerkontwikkeling

Dood 126  
501 1999

### 3. PROFIEL

- leidinggevende capaciteiten
- organisatorische capaciteiten
- kennis van Brusselse situatie op vlak van tewerkstelling
- visie op tewerkstellingsprojecten in het kader van de solidaire economie
- relevante ervaring kunnen aangeven
- ervaring met personeels- en financieel beleid
- communicatieve vaardigheden
- vaardig in het ontwikkelen van netwerken
- zin voor initiatief en ontwikkeling van een jonge organisatie
- diploma A1 of universitair of relevante ervaring
- verloning volgens relevante ervaring (PC 329)

**SOLLICITEREN** : brief + CV vóór 15 oktober '99 naar vzw EVA, Vooruitgangstraat 331  
te 1030 Schaarbeek



## Literatuurlijst

Y. Benschop, De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties, Van Gorcum, Assen, 1996.

C. Blockeel e.a., 'Ondernemen : ook voor vrouwen!', in: Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 4/2004.  
Doede Keuning, Derk Jan Eppink, Management & organisatie: theorie en toepassing, Groningen, 2004.

Drijkoningen Carine, Delanote Liliane, Van de Poel Dirk, Slapende vermogens werken niet, HRM: ook voor uitvoerenden, Leuven, 2000.

EUWEDIN, Sleutels voor gelijkheid tussen mannen en vrouwen in het traject naar tewerkstelling. Instrument voor zelfevaluatie voor promotoren en begeleiders van initiatieven op het terrein van de socioprofessionele integratie., 2000, gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds (ESF).

A. Fischer e.a., Masculiniteit met een feminien gezicht. Onderzoek naar de rol van organisatiecultuur in de trage doorstroming van vrouwen naar managementfuncties., 's Gravenhage, 2000.

Limbourg Marleen, Checklists en goede praktijkvoorbeelden, 'checklist 3: een succesvol diversiteitsbeleid, 10 fasen in het personeelsbeleid en hun concrete invulling', Trivisi, 2002.

Michielsens & M. De Wachter, "Vrouwenprojecten binnen de sociale economie. Kleinschaligheid en verkoopbaarheid.", Centrum voor Vrouwenstudies UA, Antwerpen, 2000.

M. Standaert, 'Starters in de sociale economie.', in: Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 4/2004.

Steunpunt WAV, Vrouwelijk ondernemerschap. Genderzakboekje, 2004.

Vlaams Genderjaarboek 2006, M/V United in cijfers, ESF-Agentschap: Departement Werk en Sociale Economie.

Alison Woodward, Vrouw & Management, syllabus, UA, 1995.

### Internet:

[www.kessels-smit.nl/bronnen/instrumenten/wak/Critical%20incidents%20methode.pdf](http://www.kessels-smit.nl/bronnen/instrumenten/wak/Critical%20incidents%20methode.pdf)

[http://www.samensterker.nu/lerende\\_organisatie.php](http://www.samensterker.nu/lerende_organisatie.php)

[http://123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_11\\_situationeel\\_leiderschap.html](http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_11_situationeel_leiderschap.html)





