

Genderbewust personeelsbeleid bij de overheid

Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,
Directie Coördinatie Emancipatiebeleid

Auteur:
Wilma Henderikse

Met medewerking van:
Annemiek van Beek
Anneke van Doorn-Huiskes
VanDoornHuiskes en partners

Eindrapport, december 2003

Inhoud

1. Opzet van het onderzoek	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Aanleiding	7
1.3 Probleemstelling	8
1.4 Opzet van het onderzoek	9
1.5 Klankbordgroep	10
1.6 Beschrijving onderzoeks groep	10
2. Resultaten van het onderzoek onder departementen	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Dominante thema's binnen het personeelsbeleid	11
2.3 Beleid en activiteiten gericht op vrouwen	14
2.4 Gerealiseerd geïntegreerd beleid	15
2.4.1 Voorbeelden van personeelsbeleid dat rekening houdt met verschillen tussen mannen en vrouwen	15
2.4.2 Emancipatie-effectrapportages	22
2.4.3 Kerncijfers	23
2.4.4 Inspanning genderbewust personeelsbeleid	23
2.5 Vrouwen in hogere functies	24
2.6 Mogelijkheden voor genderbewust personeelsbeleid	28
2.7 Het belang van de integratie van gender	30
2.7.1 Integratie van genderaspecten in het personeelsbeleid	30
2.7.2 Externe stimulans voor de integratie van gender	31
2.7.3 De rol van DCE	32
2.7.4 De rol van ABD	33
2.7.5 Bezuinigingen	32
2.8 Belemmeringen en voorwaarden voor integratie	34
2.8.1 Belemmeringen voor integratie	34
2.8.2 Voorwaarden voor gender geïntegreerd personeelsbeleid	34
3. Resultaten expertmeeting	39
3.1 Inleiding	39
3.2 Aandacht voor de m/v-verschillen binnen personeelsbeleid	39
3.3 Het stimuleren van genderbewust personeelsbeleid	41
3.4 Monitoring van genderbewust personeelsbeleid	43
4. Resultaten van het onderzoek onder gemeenten en provincies	45
4.1 Inleiding	45
4.2 Selectie van gemeenten en provincies	45
4.3 Dominantie thema's binnen het personeelsbeleid	46
4.4 Beleid en activiteiten gericht op vrouwen	48
4.5 Gerealiseerd geïntegreerd beleid	49
4.5.1 Voorbeelden van gerealiseerd geïntegreerd beleid	49
4.5.2 Emancipatie-effectrapportages	55
4.5.3 Kerncijfers	55
4.5.4 Inspanning genderbewust personeelsbeleid	56
4.6 Vrouwen in hogere functies	56
4.7 Mogelijkheden voor genderbewust personeelsbeleid	57

4.8	Het belang van de integratie van gender	58
4.8.1	Belang van integratie van genderaspecten in het personeelsbeleid	58
4.8.2	Externe stimulans voor de integratie van gender	59
4.9	Belemmeringen en voorwaarden voor integratie	60
4.9.1	Belemmeringen voor integratie	60
4.9.2	Voorwaarden voor gender geïntegreerd personeelsbeleid	62
5.	Genderbewust personeelsbeleid nader beschouwd	63
5.1	Inleiding	63
5.2	De betekenis van genderbewust personeelsbeleid	63
5.3	Genderbewust personeelsbeleid in de praktijk	63
5.4	Het ontstaan van genderbewust personeelsbeleid	65
5.5	Genderbewust personeelsbeleid en de doorstroming van vrouwen	66
6.	Conclusies en aanbevelingen	69
6.1	Inleiding	69
6.2	Conclusies	69
6.3	Aanbevelingen ter bevordering van de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid bij de overheid	75
BIJLAGEN		79
I	Brief DCE m.b.t. medewerking aan onderzoek genderbewust personeelsbeleid	81
II	Onderzoek genderbewust personeelsbeleid /gesprekspuntenlijst interviews	83
III	Presentatie t.b.v. expertmeeting genderbewust personeelsbeleid	85

1.1 Inleiding

VanDoorneHuiskes en partners heeft in opdracht van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, onderzoek uitgevoerd naar mogelijkheden en stand van zaken van genderbewust personeelsbeleid bij overheden. Centraal gezichtspunt in dit onderzoek is de vraag hoe genderaspecten kunnen worden geïntegreerd in maatregelen die door departementen en lagere overheden worden genomen om de kwaliteit van hun personeelsmanagement te verbeteren.

In dit rapport doen wij verslag van de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 1 beschrijven wij de opzet van het onderzoek. In hoofdstuk 2 komen de resultaten van het onderzoek onder departementen aan bod, in hoofdstuk 3 de resultaten van een expertmeeting met de deskundigen op het gebied van personeelsbeleid en gender van de departementen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek onder provincies en gemeenten beschreven. In hoofdstuk 5 wordt genderbewust personeelsbeleid aan een nadere beschouwing onderworpen. De conclusies en aanbevelingen volgen in hoofdstuk 6.

1.2 Aanleiding en context

Vernieuwingen in personeelsbeleid

Mede onder invloed van arbeidsmarktknelpunten in de collectieve sector, neemt de belangstelling voor professioneel personeelsbeleid binnen overheidsorganisaties toe. Vernieuwingen in het *human resources management* dienen de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever te vergroten. De nota *De arbeidsmarkt in de collectieve sector* (februari 2002) noemt het bieden van een goed loopbaanperspectief aan overheidsmedewerkers een belangrijke voorwaarde voor het oplossen van knelpunten in de personele voorziening. Daarnaast krijgt de kwaliteit van management en leidinggeven aandacht en worden andere verbeteringen bepleit: invoeren van systemen van loopbaanplanning, maatwerk in arbeidsvooraarden en professionalisering van P&O-adviseurs.

Vernieuwing en concretisering van het strategisch personeelsmanagement zijn binnen veel overheidsorganisaties belangrijke thema's. De aandacht gaat uit naar competentiemanagement, inspirerend leiderschap, persoonlijke ontwikkelingsplannen en de noodzaak van duurzame aandacht voor het aanwezige menselijk kapitaal. Investering in de kwaliteit en inzetbaarheid van het ambtelijk apparaat wordt belangrijk gevonden. Traineeprogramma's voor jonge, veelbelovende medewerkers en MD-programma's voor ontwikkeling van het aanwezige potentieel vormen daarvan een belangrijk onderdeel.

De invoering van IKAP, Individuele Keuzemogelijkheden in het Arbeidsvooraardenpakket, vindt onder verschillende benamingen bij veel overheidsorganisaties plaats. Met de implementatie van flexibele arbeidsvooraarden speelt men in op maatschappelijke trends als flexibilisering en individualisering.

Meer vrouwen in gezichtsbepalende posities

In het Meerjarenbeleidsplan Emancipatie (november 2000) zijn kwantitatieve doelstellingen geformuleerd met betrekking tot het aandeel vrouwen in hoge(re) posities. Verschillende departementen hebben de afgelopen jaren onderzoek laten doen naar de vraag hoe meer vrouwen in gezichtsbepalende functies zouden kunnen worden benoemd. Deze onderzoeken hebben veel suggesties voor beleid opgeleverd. BZK registreert cijfermatige ontwikkelingen in het aandeel hoger geplaatste vrouwen binnen de departementen. Incidenteel worden binnen

verschillende departementen acties gepland en projecten ontworpen om meer vrouwen in de top te krijgen.

Het lijkt echter dat beleid ter bevordering van de doorstroom van vrouwen zich tamelijk geïsoleerd ontwikkelt. Geïsoleerd in tweeënlei zin. In de eerste plaats lijkt er weinig sprake van integratie van projecten ten behoeve van vrouwen in algemene thema's van strategisch personeelsmanagement. Deze laatste zijn in de regel in sekseneutrale bewoordingen gesteld en specifieke aandacht aan vrouwen lijkt weinig te worden gegeven. Waarschijnlijk is de veronderstelling van veel beleidsmakers dat waar van een algemene aanpak van de ontwikkeling van menselijk talent wordt gesproken, vrouwen hiervan in dezelfde mate profiteren als mannen. Gezien het laag blijvende aandeel van vrouwen in hoge functies, is deze aanname twijfelachtig. In de tweede plaats staan de verschillende beleidsactiviteiten geïsoleerd van elkaar. Er is weinig overzicht van wat er binnen de verschillende overheidsorganisaties op het punt van meer vrouwen in hoge(re) functies gebeurt. Gevolg is dat projecten weinig van elkaar leren.

Gender mainstreaming

Het Kabinet hecht aan het uitgangspunt van gender mainstreaming: het integreren van de aandacht voor sekseverschillen in regulier beleid. Dit geldt niet alleen voor het externe beleid van overheden, maar ook voor de wijze waarop het interne personeelsbeleid wordt vormgegeven. Op dit moment bestaat er weinig zicht op de mate waarin departementen en lagere overheden genderaspecten integreren in hun plannen en praktijken voor vernieuwing van hun personeelsbeleid. Nieuw onderzoek zou dit inzicht moeten vergroten.

1.3 Probleemstelling

Doel van het onderzoek is het bieden van inzicht in mogelijkheden tot koppeling van ontwikkelingen op het terrein van vernieuwing in het personeelsbeleid van de overheid, aan activiteiten gericht op het opheffen van het glazen plafond voor vrouwen. Met andere woorden: hoe kan worden bevorderd dat activiteiten, gericht op de doorbreking van het glazen plafond voor vrouwen, worden geïntegreerd in vernieuwingen binnen het strategisch personeelsbeleid algemeen en hoe kan de monitoring van dit proces (beter) worden georganiseerd? Zijn er binnen overheidsorganisaties voorbeelden te vinden van vernieuwend strategisch personeelsmanagement waarin tevens genderaspecten zijn opgenomen? Is er sprake van initiatieven op dit vlak die andere organisaties zouden kunnen inspireren? Het onderzoek moet tevens laten zien of en hoe de overheid een aantrekkelijker werkgever kan worden, wanneer expliciet wordt aangegeven dat men verbreding nastreeft van het vrouwelijk aandeel in de top. Is, met andere woorden, een vernieuwend en genderbewust strategisch personeelsmanagement een *selling point* voor de overheid in het proces van binnen halen en binnen houden van talentvolle medewerkers?

De algemene probleemstelling van het onderzoek luidt:

1. In hoeverre wordt bij de vernieuwing van het personeelsbeleid van de overheid rekening gehouden met genderaspecten?
2. Welke goede voorbeelden en inspirerende initiatieven van een genderbewust personeelsbeleid zijn vorhanden op departementen en bij lagere overheden?
3. Op welke wijze kunnen lagere overheden en departementen voortaan op dit beleid worden aangesproken, zodat het daadwerkelijk wordt uitgevoerd?
4. Welke aanknopingspunten zijn te vinden tussen beleid om het imago van de overheid als werkgever te verbeteren en beleid om de doorstroom van vrouwen binnen de overheid te bevorderen?

In een meer gepreciseerde zin zijn de volgende onderzoeks vragen geformuleerd:

- Welke ontwikkelingen en vernieuwende initiatieven zijn gaande in het personeelsbeleid bij departementen en lagere overheden?
- Wordt bij vernieuwende initiatieven in het personeelsbeleid rekening gehouden met de verschillende posities die mannen en vrouwen in de organisatie innemen?
- Is er binnen departementen en lagere overheden sprake van een beleid dat bedoeld is om de doorstroom van vrouwen te bevorderen? Als een dergelijk beleid bestaat, is het dan opgenomen in het algemeen personeelsbeleid, of gaat het om aparte initiatieven?
- Welke goede voorbeelden van integratie van het genderaspect in vernieuwend personeelsbeleid zijn er, dat wil zeggen acties die daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de doorstroom van vrouwen?
- Wat zijn de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van een dergelijk geïntegreerd beleid? Welke strategische beleidsaanbevelingen kunnen worden geformuleerd?
- Hoe kunnen ontwikkelingen op dit gebied worden *gemonitord* en hoe kan worden bewerkstelligd dat meer organisaties vormen van genderbewust personeelsbeleid gaan ontwikkelen?
- (Hoe) kan een genderbewust personeelsbeleid de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever verhogen?

Genderbewust personeelsbeleid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als:

“Personenbeleid waarbij rekening wordt gehouden met het huidige verschil in positie tussen mannen en vrouwen”

1.4 Opzet van het onderzoek

Interviews

Alle departementen, dertien in totaal, zijn bij het onderzoek betrokken. Voor provincies en gemeenten is een selectie gemaakt en zijn drie provincies en vijf gemeenten gekozen, waarvan bekend is dat zij beleid voeren ten behoeve van verbetering van de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie, dan wel intensief bezig zijn met de vernieuwing van het personeelsbeleid.

In totaal zijn derhalve 21 overheidsorganisaties bij het onderzoek betrokken. Deze 21 organisaties zijn door de onderzoekers bezocht.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van interviews met relevante gesprekspartners van de bij het onderzoek betrokken organisaties. Alle directeuren personeel zijn vooraf door middel van een brief met uitleg over het onderzoek geïnformeerd (bijlage I). Vervolgens is telefonisch contact gelegd teneinde de wijze van uitvoering van het onderzoek toe te lichten, bereidheid tot deelname aan het onderzoek te peilen en nadere afspraken te maken. Per organisatie is met gemiddeld twee personen gesproken. Tevens is materiaal betreffende nieuwe initiatieven in personeelsmanagement en activiteiten ten behoeve van de doorstroming van vrouwen verzameld.

Het verzamelde materiaal en de resultaten van de gesprekken met vertegenwoordigers van de organisaties is geanalyseerd. Een selectie is gemaakt van best practices en deze best practices worden beschreven.

De gesprekken met departementen hebben plaatsgevonden in de periode 24 maart – 2 mei 2003. De gesprekken met provincies en gemeenten hebben plaatsgevonden in de periode 1 juni – 8 augustus 2003.

De gesprekspunten die als leidraad hebben gediend bij de gesprekken met vertegenwoordigers van de bij het onderzoek betrokken overheidsorganisaties zijn als bijlage II aan dit rapport toegevoegd.

Expertmeeting

De resultaten van de eerste fase van het onderzoek zijn op 26 juni 2003, in de vorm van een expertmeeting, besproken met deskundigen op het terrein van personeelsbeleid bij de overheid. Aan deze expertmeeting hebben in totaal 15 deskundigen op het gebied personeelsbeleid en gender, van de departementen deelgenomen. Als input voor de expertmeeting diende een (powerpoint/sheet) rapportage, waarin de belangrijkste resultaten van het onderzoek werden gepresenteerd. Deze rapportage is als bijlage III aan dit rapport toegevoegd. In deze rapportage zijn ook de vragen die in de expertmeeting zijn besproken opgenomen.

Raamwerk

Op basis van de verkregen informatie uit de gespreksronden, bestudering van het verzamelde materiaal en de uitkomsten van de expertmeeting, is een raamwerk voor implementatie, monitoring en/of benchmark ontwikkeld. Dit raamwerk bevat indicatoren, via welke kan worden gemeten in welke mate gender in het algemene personeelsbeleid is geïntegreerd. Deels hebben deze indicatoren op kwantitatieve gegevens betrekking (bijvoorbeeld: aantal benoemingen van vrouwen in gezichtsbepalende functies binnen een bepaald tijdsbestek). Deels zijn deze indicatoren meer kwalitatief van aard.

1.5 Klankbordgroep

Voor de begeleiding van het onderzoek is een klankbordgroep ingesteld. In deze klankbordgroep hebben deelgenomen:

mw. C. van den Brekel (Vereniging Nederlandse Gemeenten)

mw. L. van Gils (Ministerie van Justitie)

mw. S. Kamaansing (Ministerie van Binnenlandse Zaken, ABD)

dhr. A. de Ruijter (Ministerie van Binnenlandse Zaken)

mw. C. Verhagen (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen)

De klankbordgroep werd voorgezeten door mw. E. Veenis, projectleider van het onderzoek (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, DCE).

1.6 Beschrijving onderzoeks groep

Departementen

Alle departementen zijn bij het onderzoek betrokken. In totaal is met 27 vertegenwoordigers vanuit de departementen gesproken, dus met gemiddeld twee personen per departement gemiddeld. Gesproken is met (plaatsvervangend) directeuren en hoofden personeel, beleidsmedewerkers en beleidsadviseurs P&O, adviseurs MD en loopbaanadviseurs, emancipatiecoördinatoren.

Gemeenten en provincies

Bij het onderzoek zijn vijf grotere gemeenten betrokken en drie provincies. Van deze gemeenten en provincies was vooraf bekend dat zij ervaring hebben op het gebied van diversiteits- of doelgroepenbeleid. De wijze van selecteren van gemeenten en provincies wordt beschreven in hoofdstuk vier van dit rapport. In totaal is met elf vertegenwoordigers van deze acht gemeenten en provincies gesproken. Gesproken is met hoofden personeel, beleidsmedewerkers en –adviseurs P&O en een MD-medewerkster.

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het onderzoek naar de integratie van een genderperspectief in het personeelsbeleid van de departementen. De resultaten van de expertmeeting met deskundigen van de departementen wordt beschreven in hoofdstuk 3. De resultaten van het onderzoek bij gemeenten en provincies wordt beschreven in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 komen we terug op het begrip ‘genderbewust personeelsbeleid’ om het nader te beschouwen: wat zou genderbewust personeelsbeleid moeten zijn, welke invulling wordt er aan gegeven binnen overheidsorganisaties en welke bijdrage levert dit beleid aan de doorstroming van vrouwen binnen de organisatie.

Achtereenvolgens komen in dit hoofdstuk de volgende onderwerpen aan bod:

- Actuele dominante thema’s binnen het personeelsbeleid: de ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid van de departementen.
- Beleid en activiteiten gericht op vrouwen: is er sprake van beleid gericht op vrouwen?
- Gerealiseerd geïntegreerd beleid: bestaat genderbewust personeelsbeleid en zo ja, welke voorbeelden van dergelijk beleid komen voor bij de departementen?
- Mogelijkheden voor genderbewust personeelsbeleid: welke mogelijkheden ziet men om genderbewust personeelsbeleid te ontwikkelen?
- Visie op genderbewust personeelsbeleid: is integratie van het aspect gender in personeelsbeleid wenselijk?
- Wat zijn belemmeringen en voorwaarden voor het voeren van genderbewust personeelsbeleid?

2.2 Dominante thema’s binnen het personeelsbeleid

Wat zijn de ontwikkelingen en trends binnen het personeelsbeleid van het departement?

Actuele dominante thema’s binnen het personeelsbeleid van de departementen zijn in de eerste plaats de thema’s die verband houden met de vernieuwingen van het HRM-stelsel rijksoverheid breed, inclusief de noodzaak van bezuiniging. Daarnaast hebben de meeste departementen specifieke thema’s die gekoppeld zijn aan dominante problemen of ontwikkelingen van de eigen organisatie.

De ‘Vernieuwing HRM-stelsel Rijk’ heeft tot doel de HRM-functie bij het Rijk effectiever vorm te geven. Daarnaast is nadrukkelijk sprake van een efficiëncydoelstelling. In het algemeen spreekt men van het ‘intelligent organiseren’ van de HRM-functie (Kabinetstandpunt, 2003). Centraal daarin staat de relatie tussen manager en medewerker en het ondersteunen door de HRM-functionaris van deze relatie. Van de *manager* wordt verwacht dat hij of zij niet alleen op inhoud stuurt, maar tevens als ‘peoplemanager’ fungeert. Van de *individuele medewerker* wordt verwacht dat deze steeds hogere eisen aan zowel de manager als de HRM-functionaris stelt. Bovendien verwacht men dat de individuele medewerker ook steeds meer eisen stelt aan het on-line kunnen verkrijgen van personeels- en arbeidsvoorraarden gegevens. Ten aanzien van de HRM-functionaris ontstaat de behoefte aan een meer adviserende rol (Kabinetstandpunt, 2003).

Voor wat betreft de vernieuwingen van het HRM-stelsel rijksoverheid breed noemen departementen met name de volgende thema’s:

- de oprichting van Shared Services

Een belangrijk deel van de administratieve P&O-taken worden geconcentreerd in een interdepartementaal bureau. Het doel hiervan is door bundeling van taken administratie en beheer te professionaliseren. ‘E-HRM’ krijgt een belangrijke plaats in het SSC. Het stelt medewerkers in staat om via elektronische weg relevante informatie op te zoeken.

Omdat administratie en beheer voor een groot deel in het SSC worden ondergebracht, krijgt de HRM-manager meer ruimte voor een adviserende functie.

- verbetering van de kwaliteit van de HRM-functie

Departementen noemen voor wat betreft de verbetering van de kwaliteit van de HRM-functie de volgende aspecten:

- Verantwoordelijkheid van de medewerker voor de eigen loopbaanontwikkeling: de medewerker wordt vraaggericht en op maat bediend. Een aantal departementen experimenteert met het concept van ‘employee self services’: als medewerkers zelf relevante informatie kunnen opzoeken, komen minder vragen terecht bij de P&O medewerker. Maar ook wordt in dit kader het initiatief van loopbaancentra met loopbaanadviseurs genoemd;
- Verbetering van de managementinformatie: omdat van managers verwacht wordt dat zij resultaatgericht werken, zal de vraag naar managementinformatie groeien. Door o.a. benchmarking en digitalisering van informatie wil men aan deze groeiende vraag tegemoet komen;
- Managementontwikkeling: een verschuiving van de rol van leidinggevenden van inhoudelijk naar coachend manager. Dat betekent dat de manager over meer HRM-managementkwalificaties moet beschikken. De ondersteuning hiervan vanuit P&O leidt tot het vormgeven van MD en het instellen van MD-adviseurs, screening van high potentials, de invoering van competentiemanagement en het aanbieden van cursussen, modules en handleidingen;
- in relatie met het voorgaande, de invoering van de HRM-cyclus bestaande uit functionerings- en beoordelingsgesprekken, gekoppeld aan de daarmee samenhangende ontwikkelingsinstrumenten, waarvan bijvoorbeeld Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (hierna POP’s) worden genoemd;
- en tenslotte de recente taakstellingen bezuinigingen en de daaruit voortvloeiende reductie van personeel.

Deze ontwikkelingen rijksoverheidbreed hebben gevolgen voor de departamentale afdelingen personeel: medewerkers moeten over gedrag worden geïnformeerd t.b.v. shared services en de kwaliteit van de eigen HRM-functie moet worden verbeterd. Hierin is ook besloten het verbeteren van de ICT-functie, bijvoorbeeld de ontwikkeling van E-HRM, waardoor zowel managers als medewerkers digitaal toegang krijgen tot personeelsinstrumenten.

“Er is een HRM nota die geldt voor het hele ministerie (inclusief de buitendiensten). Iedereen een POP, iedereen een individueel werkplan. Een cyclus van gesprekken met managers: 1x per jaar functioneringsgesprek, verkorte beoordeling, POP-plan-gesprek, Individueel-werkplan-gesprek. Dan is er nog het loopbaacentrum en het competentiemanagement. Alles is vanuit het mensdenken opgezet.”

“Functioneringsgesprekken nieuwe stijl. Daar zijn we nu echt mee begonnen. Met 80% van de medewerkers is nu twee keer zo’n gesprek nieuwe stijl gevoerd. Gesprek blikt terug op wat gedaan is, en vooruit over toekomstplannen, ambities, ontwikkelingen. Onze ambitie is nu om dit soort gesprekken scherper te maken, professioneler.”

“Met het nieuwe beleid wordt tot uitdrukking gebracht dat het huidige personeelsbeleid vraagt om een individuele benadering. Zowel in de te maken afspraken over de uit te voeren werkzaamheden, als in de beoordeling en beloning daarvan; maar ook in het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanperspectief.”

Als actuele thema's binnen het personeelsbeleid, die gekoppeld zijn aan dominante problemen of ontwikkelingen van de eigen organisatie, worden de volgende genoemd:

- eigen uitwerkingen van loopbaanbeleid of instrumenten voor loopbaanbeleid, die men niet toeschrijft aan de ontwikkeling van de kwaliteit van de HRM-functie rijksoverheidbreed, maar vanuit een eigen motivatie zijn geïnitieerd. Een voorbeeld hiervan is het ontwikkelen van een aanpak voor het zoeken naar potentieel binnen de eigen medewerkers;
- hetzelfde geldt voor het verbeteren van de stijl van leidinggeven, bijvoorbeeld door dit te koppelen aan de beleving van medewerkers en managers te selecteren op hun stijl van leidinggeven;
- nieuwe vormen van waarderen en belonen, zoals het maken van 'SMART'-afspraken met medewerkers en het daarop beoordelen;
- het veranderen van de visie van medewerkers op werk, bijvoorbeeld een meer op de omgeving gerichte ("van buiten naar binnen") manier van werken;
- het bevorderen van flexibiliteit, bijvoorbeeld door inzet van pools en externen;
- het onderscheiden van verschillende carrièrelijnen: naast een carrière als leidinggevende, ook projectleiding en een inhoudelijke variant: professional development van vakspecialisten, experts.
- aanpak van ziekteverzuim en WAO; eigen beleid en targets.

Tenslotte geven enkele departementen aan, voor wat betreft het eigen personeelsbeleid niet zozeer bezig te zijn met nieuwe ontwikkelingen, maar meer te hechten aan de uitvoering van beleid:

“Er is binnen dit departement een soort preoccupatie met beleid. Men denkt: als zaken op papier staan, dan is het ook daadwerkelijk beleid. Zo werkt het natuurlijk niet. Op papier staan de meest fantastische dingen. Maar de mensen op de vloer weten daar niets van. Dus hebben we gezegd binnen de Directie: voorlopig maken we geen nieuw beleid, maar gaan we het laten werken. Alle aandacht voor implementatie.”

“Geen groots en meeslepend beleid. We kijken vooral naar wat er elders gebeurt.”

“Wij zijn hier meer doeners dan schrijvers.”

Dat aantrekkelijkheid van de overheid bij de nieuwe ontwikkelingen in het personeelsbeleid een rol speelt, wordt door sommige departementen beaamd en door anderen ontkend. In het laatste geval benadrukt men dat personele ontwikkelingen vanuit een efficiencyslag worden gevoerd, of geeft men aan dat door de geringe mobiliteit van medewerkers binnen de departementen, het maken van carrière binnen de overheid nog steeds niet aantrekkelijk is.

Wie wel vindt dat aantrekkelijkheid van de overheid aan de orde is, benadrukt de grote toestroom van nieuwe medewerkers door het verbeterde imago en de campagne Werken bij het Rijk. Ook wordt gewezen op de noodzaak van de verandering van de visie op werk:

“Nieuwe generaties willen op een andere manier werken bij de overheid. Die vinden de publieke zaak belangrijk, willen goed betaald, vinden persoonlijke ontwikkeling belangrijk, loopbaanontwikkeling en plezier in je werk. Presteren in plaats van bij de

overheid tot je pensioen blijven hoort er ook bij en dat betekent dat je afgerekend mag worden op je prestaties.”

2.3 Beleid en activiteiten gericht op vrouwen

Is er sprake van beleid dat bedoeld is om de positie van vrouwen te verbeteren, c.q. specifiek de doorstroom van vrouwen te bevorderen?

Van beleid dat bedoeld is om de positie van vrouwen te verbeteren, c.q. specifiek de doorstroom van vrouwen te bevorderen, is bij zeven van de 13 departementen sprake. Zes departementen kennen (momenteel) dergelijk beleid niet. Voor twee van deze zes departementen geldt dat ze geen beleid ten aanzien van vrouwen hebben, maar wel lid zijn van Opportunity in Bedrijf”:

“We hebben geen beleid gericht op vrouwen en we hebben geen doelgroepenbeleid. Wel her en der ad hoc activiteiten. Bij ons is altijd de vraag: voeren we nu wel of niet doelgroepenbeleid?”

Een derde departement heeft momenteel geen beleid gericht op vrouwen, heeft dit beleid wel in het verleden gehad, maar overweegt opnieuw beleid richting vrouwen in hogere functies.

De zeven departementen die wel beleid ten aanzien van vrouwen hebben, verschillen in aanpak en activiteiten. Bij deze zeven departementen komen we in het kader van het beleid gericht op vrouwen, de volgende activiteiten tegen:

- het adviseren van de departementale leiding over wat nodig is om de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie te verhogen;
- het doen van onderzoek, bijvoorbeeld inzicht in de factoren die een rol spelen bij de geringe doorstroom van vrouwen naar hogere functies;
- het opstellen van beleid, bijvoorbeeld in de vorm van een notitie over de kernpunten van beleid;
- het uitvoeren van activiteiten gericht op vrouwen of ervoor zorgen dat deze activiteiten uitgevoerd worden. Het gaat hierbij zowel om activiteiten gericht op managers (workshops, trainingen etc.) als op vrouwen (MD-activiteiten, vrouwen-netwerken);
- het bewaken van streefcijfers en taakstellingen;
- het uitvoeren van verplichtingen en het nemen van initiatieven die samenhangen met het lidmaatschap van Opportunity in Bedrijf, zoals deelname aan de Balansmeter en het opstellen en uitvoeren van een actieplan (in totaal zijn 10 departementen lid van Opportunity in Bedrijf).

Voor de meeste departementen die beleid ten aanzien van vrouwen kennen, geldt dat dit beleid deels is opgenomen in het algemeen personeelsbeleid en er deels sprake is van aparte activiteiten. Er wordt bijvoorbeeld via opleidingen gestuurd op de ontwikkeling van leidinggevende kwaliteiten in het algemeen bij managers, maar er zijn ook activiteiten die specifiek bedoeld zijn voor vrouwen (netwerken, focusgroepen, MD-activiteiten voor vrouwen).

“In 1999 is een plan van aanpak geschreven om meer gebruik te maken van vrouwelijk arbeidspotentieel en de participatie van vrouwen in hogere functies te bevorderen. De doelen van het plan van aanpak zijn zo goed als bereikt. Maar eigenlijk zijn de meeste activiteiten nooit specifiek op vrouwen gerichte activiteiten geweest. Wel is er een cultuuronderzoek uitgevoerd en naar aanleiding van de resultaten hiervan zijn (vrouwelijke) leidinggevenden gecoacht en wordt gediscussieerd over normen en

waarden in de organisatie. Alle vrouwelijke MT-leden zijn in 2001 door P&O uitgenodigd voor een bijeenkomst.”

Twee departementen zeggen het beleid ten aanzien van vrouwen geheel opgenomen te hebben in het algemene personeelsbeleid:

“Beleid gericht op vrouwen hebben we met name gevoerd in '97/'98, daarna is het geëvalueerd. We liggen redelijk op schema voor wat betreft de doelstellingen. Die zijn voor de hele organisatie vastgesteld en vervolgens vertaald naar de diensten in diverse doelstellingen. In management rapportage gesprekken vindt het gesprek daarover plaats. Er is nu eigenlijk geen specifiek beleid meer, maar het behoort tot de routine. Facilitering gebeurt vanuit de eigen Personeelswinkel.”

“Er is geen expliciet doelgroepenbeleid. Dat blijkt contraproductief. Geeft hakken in het zand. We hebben oog voor alle groepen in de beschreven trajecten. Ik zeg: maak je over het interne beleid inzake emancipatie geen zorgen. We hebben aandacht voor kwaliteit.”

2.4 Gerealiseerd geïntegreerd beleid

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag of gendergericht personeelsbeleid bestaat bij de departementen en welke voorbeelden door departementen worden gegeven (paragraaf 2.4.1) als gerealiseerd geïntegreerd beleid. In paragraaf 2.4.2 wordt besproken of emancipatie-effectrapportages bij departementen mogelijkheden bieden om beleid door te lichten op aandacht voor verschillen tussen mannen en vrouwen. Daarna worden het gebruik van kerncijfers naar sekse en de inzet van personele capaciteit of budget voor integratie van genderaspecten in het personeelsbeleid besproken in respectievelijk paragraaf 2.4.3 en 2.4.4.

2.4.1 Voorbeelden van personeelsbeleid dat rekening houdt met verschillen tussen mannen en vrouwen

Wordt bij de ontwikkelingen in het personeelsbeleid rekening gehouden met verschillen tussen mannen en vrouwen?

Zes departementen zijn van mening dat het rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen geïntegreerd is in het personeelsbeleid. Dat wil niet zeggen dat het gezichtspunt gender een vanzelfsprekend onderdeel is van alle vernieuwende initiatieven, dit bewaakt wordt en de bewaking hiervan structureel is verankerd. Het is eerder zo dat de aandacht voor gender in personele initiatieven (min of meer toevallig) tot stand komt, omdat bijvoorbeeld de directeur P&O, of de Plaatsvervangend SG affiniteit heeft met dit onderwerp, dan wel een waakzame emancipatiecoördinator of beleidsmedewerker personeel.

' VROM is een voorbeeld van een departement dat aangeeft bewust te streven naar personeelsbeleid waarin het rekening houden met m/v-verschillen is geïntegreerd vanuit het kader van diversiteitsbeleid:

"We hebben geïnvesteerd in: een diverse personeelssamenstelling als vanzelfsprekend zien."

Uit het strategisch P&O-beleid van VROM:

"De VROM-organisatie kan inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij en kan zo nodig ook veranderingen in gang zetten (...) Om dat te bereiken is een stimulerend en doelgericht P&O-beleid nodig, dat bovendien oog heeft voor de diversiteit in de samenleving met haar demografische en culturele aspecten."

Zeven departementen zijn van mening dat binnen het personeelsbeleid geen rekening wordt gehouden met verschillen tussen mannen en vrouwen, maar vijf van deze zeven departementen tekenen hierbij aan dat het rekening houden met verschillen niet explicet wordt nagestreefd, maar voorbeelden ervan wel terug te vinden zijn in het personeelsbeleid:

"Nee, niet echt bewust, maar nu ik er over nadenk kan ik wel verschillende voorbeelden noemen, waar het wel degelijk gebeurt."

"We doen dat niet doelbewust, maar impliciet zit het er wel in. Het zijn vrouwen geweest die het MO-programma hebben opgezet, we doen het gewoon en dit personeelsbeleid helpt vrouwen gewoon."

"Er is niet sprake van een expliciete integratie van gender in het HRM-beleid. Tegelijkertijd is er wel tamelijk veel aandacht voor gender in het personeelsbeleid."

"Discussie gaat gevoerd worden over genderaspecten bij HRM-beleid. We zien dat leidinggevenden daar gevoelig voor raken. Is toch een langzaam proces."

Je zou kunnen zeggen dat de meeste departementen van mening zijn dat er sprake is van aandacht voor M/V-verschillen in het personeelsbeleid, maar dat in het merendeel van de gevallen integratie niet doelbewust is nagestreefd.

Er blijven twee departementen over, waar gender noch bewust, noch onbewust is geïntegreerd in het personeelsbeleid:

"Gender leeft niet. Er is geen moment dat dit soort vraagstukken aan de orde is."

Kijken we explicet naar actuele vernieuwende ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid, dan is men van mening dat rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen, geen deel uitmaakt van de vernieuwingen die overheidsbreed worden ingezet, de vernieuwing van het HRM-stelsel Rijk. In deze overheidsbrede vernieuwing is gender geen item, het wordt ook nergens als zodanig herkend en benoemd.

Als rekening wordt gehouden met het genderaspect, dan is dat in activiteiten die binnen het eigen departement worden ondernomen. Dat wil niet zeggen dat deze activiteiten geen relatie kunnen hebben met de vernieuwingen van het HRM-beleid rijksoverheid breed. Zo worden bijvoorbeeld de verbetering van de HRM-cyclus en de veranderde rol van de manager inzake HRM-taken, als voorbeelden van beleid genoemd waarbij vrouwen baat kunnen hebben (zie

hierna). Gender is echter geen uitgangspunt geweest, het is andersom: men verwacht dat er een positief effect van uitgaat voor vrouwen binnen de organisatie.

Voorbeelden van integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid kunnen alle departementen noemen, ook departementen die van mening zijn dat het rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen niet is geïntegreerd in het personeelsbeleid.

Activiteiten en instrumenten waarvan in het personeelsmanagement gebruik gemaakt wordt, kunnen geclusterd worden in de volgende werkterreinen (naar Kouwenhoven, 1990¹):

Overzicht 2.1 Werkterreinen personeelsmanagement

Personneelsplanning: prognose en planning gewenste/beschikbare bezetting
Werving en selectie: alles van lokaliseren t/m introduceren van nieuwe medewerkers
Personneelsbeoordeling: zowel systematisch, als toepassing en begeleiding
Functieprofielen: het omschrijven, analyseren en/of classificeren van functies
Opleiding: opleidingsplannen, opleiden en adviseren over opleiding
Positietoewijzing: overplaatsen, promoveren, demoveren en ontslaan van medewerkers
Loopbaanontwikkeling: loopbaanplanning en -begeleiding
Management Development: sturen van medewerkers, gericht op bezetting sleutelfuncties
Arbeidsvoorraarden: ontwerpen en toepassen van arbeidsvoorraarden
Personneelsadministratie/-informatie: alles i.v.m. administratie van en informatie over personeel
Communicatie/voorlichting: alle interne communicatie
Taakstructurering: vormgeving structuur taken en werktijdpatronen
Werkomstandigheden: activiteiten m.b.t. lichamelijk/geestelijk welbevinden en veiligheid personeel
Organisatieontwikkeling: organisatieadviesering en begeleiding organisatieverandering
Beleidsvorming en inrichting: alles i.v.m. formuleren, vertalen en inrichten personeelsbeleid.

Daarnaast kunnen ook ondernemingsraad/medezeggenschapsraad en de vakorganisaties tot het werkterrein van het personeelsmanagement gerekend worden, alsmede de personeelszorg (jubilea, ziekenbezoek, huisvesting etc.), maar deze activiteiten laten we hier buiten beschouwing.

Als we de voorbeelden van gender geïntegreerd personeelsbeleid, genoemd door departementen, kwantificeren² en afzetten tegen het mogelijke aantal werkterreinen van het personeelsmanagement, dan geeft dit het volgende overzicht:

¹ Kouwenhoven, C. en P. van Hooft, De praktijk van strategisch personeelsmanagement, Kluwer Deventer 1990.

² We hebben per departement de genoemde voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid gecategoriseerd en geteld. We merken op dat de kwantificering van voorbeelden achteraf heeft plaatsgevonden: we hebben niet aan departementen gevraagd: hoeveel voorbeelden van gender bewust personeelsbeleid kunt u onderscheiden binnen uw departement. Een dergelijke vraag lijkt ook onmogelijk te beantwoorden.

Overzicht 2.2 Voorbeelden gender geïntegreerd personeelsbeleid naar werkterreinen personeelsmanagement

werkterreinen p-management	aantal departementen met voorbeeld	aantal voorbeelden GBP-beleid departementen
Personalsplanning	3	3
Werving en Selectie	7	12
Personalsbeoordeling	1	1
Functieprofielen		
Opleiding	3	3
Positietoewijzing		
Loopbaanontwikkeling	2	3
Management Development	4	5
Arbeidsvooraarden	5	5
Personalsadministratie/-informatie	4	4
Communicatie/voorlichting	1	1
Taakstructurering	2	3
Werkomstandigheden	2	2
Organisatieontwikkeling		
Beleidsvorming en inrichting	4	5

Van de 15 onderscheiden werkterreinen van het personeelsmanagement zijn er dus 12 die voorbeelden van personeelsbeleid opleveren, waar volgens departementen het aspect gender is geïntegreerd. Voorbeelden ontbreken op de terreinen functieprofielen (het omschrijven, analyseren en/of classificeren van functies), positietoewijzing (overplaatsen, promoveren, demoveren en ontslaan van medewerkers) en organisatieontwikkeling (organisatieadviesering en begeleiding organisatieverandering). Ten aanzien van het ontslag van medewerkers zijn een aantal departementen wel van mening dat rekening gehouden zou moeten worden met de balans tussen mannen en vrouwen in de organisatie. We komen hierop terug in paragraaf 2.6.5. Voorbeelden op het werkterrein werving en selectie worden door relatief veel departementen genoemd en ook qua aantal voorbeelden levert deze categorie het meest op.

Binnen de twaalf werkterreinen geven departementen de volgende voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid aan:

Personalsplanning

- Het gebruik van doelstellingen voor wat betreft het aantal vrouwen in hogere schalen, doelstellingen voor wat betreft het aandeel vrouwen binnen directies, of afdelingen of in managementteams;
- Een streefcijfer voor het aantal aan te nemen vrouwen onder trainees (er is een rijksbrede afspraak m.b.t. selectie met de intentie om meer allochtonen en vrouwen binnen te halen).

Een voorbeeld:

“Targets op jaarbasis. Er worden afspraken gemaakt over hoe met je personeel om te gaan om te komen tot een evenwichtige en diverse samenstelling en daarbij hoort een streefcijfer voor vrouwen, uitgedrukt als percentage op diverse functieniveaus. In de besprekingsrapportages eens per vier maanden wordt hier op teruggekomen.”

Voorbeeld Ministerie VROM

Werving en Selectie

- Centrale regie van P&O over alle benoemingen, waardoor eventuele ongewenste effecten van individuele selectiebeslissingen (bijvoorbeeld een gering aantal benoemingen van vrouwen) gecorrigeerd kunnen worden;
- Vrouwen hebben bij benoemingen ‘voorrang bij gelijke geschiktheid’;
- Commissie adviseert over benoemingen hogere functies en controleert voordrachten op vertegenwoordiging vrouwen;
- Bij vacatures hogere functies eerst kijken of er geschikte vrouwen zijn die benoemd kunnen worden;
- Voor traineeprogramma’s gericht vrouwen selecteren of de m/v-verhouding bewaken (in het algemeen blijken traineeprogramma’s veel vrouwen op te leveren, door de verandering in de verhouding tussen mannen en vrouwen die de opleiding verlaten).
- Gerichte werving van vrouwen door kanalen te gebruiken die meer vrouwen bereiken.
- Werving en selectie instrumenten worden gecheckt op genderbias: gecontroleerd wordt of vrouwen niet worden benadeeld.
- Voor hogere managementfuncties in andere ervaringsgebieden zoeken dan traditioneel vakinhoudelijk gevraagd werd; vergroot het aantal beschikbare vrouwen.
- Werven en selecteren op competenties die ontbreken in managementteams: voorkomt werving en selectie op ‘soort’.

Een voorbeeld:

Bij het ministerie van Buitenlandse Zaken verlopen benoemingen voor functies vanaf schaal 16 via de ambtelijke en politieke leiding. Ambassadeursbenoemingen zijn een aangelegenheid van de ministerraad. Men streeft er actief naar meer vrouwen in deze functies te benoemen.
Bij alle overige benoemingen heeft de personeelsdienst van BZ het laatste woord. De lijnchef geeft een advies over iedere kandidaat (ongeschikt, geschikt, bijzonder geschikt) en de personeelsdienst beslist. BZ hanteert streefcijfers voor de doorstroom van vrouwen naar de schalen 14 t/m 16. Wanneer een personeelsdienst het belang van benoemingen van vrouwen in hoge(re) functies expliciet beaamt, is deze centrale regie een groot voordeel. In combinatie met streefcijfers kan worden gewaarborgd dat er voldoende aanbod van vrouwen is voor de doorstroom naar de hogere regionen.

Voorbeeld Ministerie van Buitenlandse Zaken

Personeelsbeoordeling

- Werken met gedragsgerichte criteria in functionerings- en loopbaangesprekken.

‘Een voorbeeld:

‘In functionerings- en loopbaangesprekken moet tegenwoordig met exacte, gedragsgerichte criteria (competenties) worden gewerkt. Geen vage, onduidelijke criteria. Daarmee wordt de kans op seksestereotyperingen ook veel kleiner. Gedragscriteria zijn niet om die reden ingevoerd, maar hebben wel dat effect, namelijk verkleining van de ruimte voor vooroordelen en stereotiepe beelden.’

‘Voorbeeld Ministerie van Justitie

Opleiding

- Check van e-learning module personeelsgesprekken (een digitale handleiding) op genderbias;
- Opleiding van leidinggevenden in leidinggevende kwaliteiten;
- Workshops voor leidinggevenden gericht op leren denken in termen van diversiteit.

Loopbaanontwikkeling

- Alle vrouwen in schaal 10 en hoger uitnodigen om over hun loopbaanperspectieven te praten. Er wordt hen een aanbod voor begeleiding bij doorgroei gedaan;
- Een expertroute in loopbaanontwikkeling: carrièreontwikkeling voor specialisten;
- Instelling van een pool van beleidsmedewerkers, van waaruit diverse projecten uitgevoerd kunnen worden en leerervaringen opgedaan.

‘Een voorbeeld

‘De beleidspool is een flexibele pool van beleidsmedewerkers, waaruit directies kunnen putten bij extra drukte. Via projectaanvragen geeft men aan dat men een projectuitvoerder zoekt. De beleidspool is heel aantrekkelijk voor vrouwen die aan hun loopbaanontwikkeling willen werken: het is mogelijk om zelf leerdoelen aan te geven en de voorwaarden waaronder een project uitgevoerd kan worden. Je kunt ervaring opdoen met een hele range aan projecten en je komt bovendien in beeld.’

‘Voorbeeld Ministerie van Landbouw

Management Development

- Een MD-traject gericht op doorstroming van vrouwen en als voorloper op MD-beleid voor mannen en vrouwen. Als het algemene MD-programma draait, zal het MD- traject voor vrouwen worden geïntegreerd;
- Pré-MD-traject voor vrouwen en mannen, waarbij vrouwen explicet zijn uitgenodigd deel te nemen;
- Verhoging vertegenwoordiging van vrouwen in Management Ontwikkelingsprogramma's:
 - verlaging van de drempel voor een MO-traject: wie deel wil nemen mag deelnemen, toetsing met het oog op selectie vindt later plaats.
 - toelating voor MD vindt plaats via een zogenoemd ‘perspectief’ gesprek: dit is meer een uitnodigend en bemoedigend gesprek dan een selectiegesprek;
 - sturen van de voordracht van vrouwen voor MD-programma's door directeuren te wijzen op het belang van goede vertegenwoordiging van vrouwen.

Arbeidsvoorwaarden

- Een goed arbeidsvoorwaardenbeleid dat flexibel is en daardoor tegemoet kan komen aan individuele wensen;
- De mogelijkheid om salaris om te zetten in vrije dagen;
- Voldoende aanbod van kinderopvangfaciliteiten;
- “Voorwaarden waardoor vrouwen en mannen werk en zorg kunnen combineren en dat maakt het werken hier aantrekkelijk”;
- “Er kan hier op elk niveau in vier dagen worden gewerkt”.

Personeelsadministratie/-informatie

- P&O monitort jaarlijks de man/vrouwverdeling in clusters van schalen. De resultaten worden besproken in de Bestuursraad;
- In het kader van de planning & control cyclus moeten de diensten jaarlijks aan de Bestuursraad rapporteren hoe het aandeel van vrouwen en hun verdeling over de salarisschalen zich ontwikkelt;
- Jaarlijkse gesprekken P&O met de directeur: daarin worden expliciet de doelgroepen (vrouwen, minderheden, ouderen) doorlogen en opvallende verschillen besproken;
- In de besprekking van managementrapportages is het aandeel vrouwen een item en wordt besproken in hoeverre targets zijn behaald.

Communicatie en voorlichting

- Bij de beeldvorming van de brochure managementontwikkeling is gestreefd naar de uitstraling van diversiteit: mannelijke en vrouwelijke MO-kandidaten komen in gelijke mate aan bod.

| Een voorbeeld:

| Bij de beeldvorming van de brochure managementontwikkeling van het
| Ministerie van LNV is gestreefd naar de uitstraling van diversiteit: mannelijke en
| vrouwelijke MO-kandidaten komen in gelijke mate aan bod. Ook wordt
| aangegeven dat het aandeel mannelijke en vrouwelijke kandidaten gelijk is. DG
| Renee Bergkamp in de brochure: *“Dat de verdeling tussen mannen en vrouwen
in het MO-programma fifty-fifty is, vind ik hoopgevend”*.

Voorbeeld Ministerie van Landbouw

Taakstructurering

- Mogelijkheden voor duobanen worden nagegaan;
- Nagegaan wordt welke mogelijkheden er zijn om het leidinggeven aan een directie te laten plaatsvinden door drie mensen die elkaar kunnen vervangen;
- Het organiseren van het leidinggeven in deeltijd.

Werkomstandigheden

- Regelingen ongewenste omgangsvormen.

Beleidsvorming en inrichting

- Een coachende stijl van leidinggeven;
- Het invoeren van een M&M-gesprekscyclus en/of POP-gesprekken: intensiever contact tussen manager en medewerker waardoor er meer momenten gelegenheden zijn om loopbaanverwachtingen naar voren te brengen;
- Competentiemanagement: vooroordelen en vooringenomenheid kunnen minder een rol spelen en ontbrekende competenties noodzakelijk tot het zoeken naar medewerkers die deze kwaliteiten wel hebben.

Een voorbeeld:

- “Er is ruimte voor wat je kunt noemen zachte waarden: gevoelens en emoties worden bespreekbaar gemaakt. Waarden die vrouwen vertegenwoordigen zijn meer op de relatie dan op de zaak gericht, dat uit zich in gesprekken met medewerkers.
- Doordat het beoordelen en ontwikkelen van persoonlijke effectiviteit loopt via competentiemanagement, maak je mensen bewust van het belang en gebruik van zachte waarden. Eerst keken we alleen naar kennis en vaardigheden, nu ook naar gedrag. Vrouwelijke waarden die bij ons aan de orde zijn, zijn inlevingsvermogen, organisatiegevoeligheid, omgevingsbewustzijn. Mensen staan daar anders niet bij stil.
- Je kunt M/V-onderscheid dus op deze manier integreren.”
- Voorbeeld ministerie van VWS

Als we de door departementen genoemde voorbeelden van gender geïntegreerd personeelsbeleid overzien, dan valt op dat er eigenlijk sprake is van drie typen voorbeelden:

- Voorbeelden waarbij vanuit een gender ‘bril’ naar beleid is gekeken, zoals het controleren van opleidingsmodules op genderaspecten, of werving- en selectieinstrumenten checken op genderbias;
- Voorbeelden waarbij expliciet de aandacht uitgaat naar vrouwen, omdat men streeft naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen, of een betere doorstroming van vrouwen naar hogere functieniveaus. Voorbeelden hiervan zijn voorrangsbeleid voor vrouwen bij gelijke geschiktheid, het sturen op benoemingen van vrouwen in hogere posities of gerichte instroom van vrouwen in MD;
- Voorbeelden van algemeen beleid, waarvan men vindt dat dit beleid ten goede komt aan medewerkers in het algemeen, maar in het bijzonder aan vrouwen: goede arbeidsvooraarden, coachend leidinggeven, het gebruik van exacte, gedragsgerichte criteria in functionerings- en loopbaangesprekken of POP-gesprekken met elke medewerker.

Kwantitatief gezien, is het aantal genoemde voorbeelden van het eerste en tweede type samen, ongeveer even groot als het aantal genoemde voorbeelden van het derde type.

2.4.2 Emancipatie-effectrapportages

Met behulp van emancipatie-effectrapportages kan beleid doorgelicht worden op de aandacht voor verschillen tussen mannen en vrouwen. We hebben aan de vertegenwoordigers van de departementen gevraagd of zij bekend zijn met voorbeelden van emancipatie-effectrapportages op personeelsbeleid of daaraan gerelateerd beleid.

Tien van de dertien departementen blijken niet bekend te zijn met voorbeelden van emancipatie-effectrapportages. De overige drie geven aan wel voorbeelden van emancipatie-effectrapportages te kennen, maar geen rapportages op personeelsbeleid of aanverwante onderwerpen. De effectrapportages die men kent hebben betrekking op onderwerpen van extern beleid.

Emancipatie-effectrapportages lijken de bij het onderzoek betrokken vertegenwoordigers van de departementen niet zoveel te zeggen. Een van de gesprekspartners geeft explicet aan het instrument niet meer nodig te vinden, omdat mainstreaming ervoor in de plaats is gekomen:

“Dat is niet meer nodig, is ouderwets, hebben we afgelegd. Mainstreaming is ingepeperd bij de ministeries.”

2.4.3 Kerncijfers

Het gebruik van kerncijfers die naar sekse zijn uitgesplitst, is een voorbeeld van de integratie van gender in personeelsbeleid. Door seksespecifieke kerncijfers wordt duidelijk waar zich verschillen tussen vrouwen en mannen voordoen en kunnen ontwikkelingen gemonitord worden. Tevens kunnen corrigerende maatregelen genomen worden als dat gewenst blijkt.

Alle P&O-afdelingen van de departementen gebruiken kerncijfers die naar sekse zijn gespecificeerd, maar er is verschil in de toegankelijkheid en het gebruik van deze cijfers. Voor vijf departementen geldt dat kerncijfers goed toegankelijk zijn en er daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt. Cijfers zijn dan niet alleen in het jaarverslag terug te vinden, maar zijn continu toegankelijk via het personeelsinformatiesysteem of worden elke drie maanden gerapporteerd en ter beschikking gesteld van het management. Zo rapporteert bijvoorbeeld het ministerie van Sociale Zaken de P-volume gegevens en in deze rapportages wordt specifiek aandacht besteed aan het aandeel vrouwen binnen SZW. Ook worden in- en uitstroomgegevens, ziekteverzuim en leeftijdsopbouw van het personeelsbestand gespecificeerd naar sekse.

Er is wel verschil tussen de departementen in de mate van gedetailleerdheid van cijfers met betrekking tot de verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de verschillende salaris- en functieniveaus. Binnen de meeste departementen wordt het aandeel vrouwen naar salaris- of functieniveau geclusterd weergegeven, bijvoorbeeld het aandeel vrouwen in schaal 10 en hoger en het aandeel vrouwen daaronder.

Voor de overige acht departementen geldt enerzijds dat de cijfers onvoldoende toegankelijk zijn, er alleen via het jaarverslag wordt gerapporteerd of de informatieve waarde van het jaarverslag beperkt is. Anderzijds komt voor dat de cijfers wel toegankelijk zijn, maar er weinig gebruik van wordt gemaakt, of onduidelijk is of managers wel wat doen met personele kerngetallen. Zo geeft een aantal departementen aan dat cijfers met betrekking tot personeel ‘niet leven’ binnen de organisatie:

“Ze zijn beschikbaar, maar ze leven niet. Of er per directie wel of niet gebruik van wordt gemaakt is toevallig. Vanuit P&O zijn we wel op de hoogte van waar vrouwen en mannen zitten”

“Toegang tot cijfers is geen probleem, maar het werkt niet andersom: we leggen ze niet voor. Toevallig is op dit moment wel sprake van een cumulatie van gegevens en dat zou meer bellen moeten doen rinkelen.”

2.4.4 Inspanning genderbewust personeelsbeleid

Personele capaciteit of budget, specifiek voor de bevordering van integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid heeft geen enkel departement beschikbaar. Zes van de

13 departementen hebben wel personele capaciteit en budget voor beleid gericht op vrouwen, terwijl één departement personele capaciteit beschikbaar heeft voor diversiteitsbeleid in het algemeen. Daarnaast geven departementen aan dat budget voor de bevordering van integratie van gender in het personeelsbeleid beschikbaar is vanuit budget voor beleidsmatige of thematische ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid in het algemeen.

“Er is budget voor managementontwikkeling en daar vallen alle initiatieven onder, dus ook diversiteit.”

“We hebben budget voor het lidmaatschap van Opportunity in Bedrijf en voor arbeidsmarktcommunicatie. Verder zijn er budgetten voor beleidsmatige ontwikkelingen op loopbaangebied, bijvoorbeeld een onderzoek naar competentiemanagement.”

Eén van de departementen heeft een genderdeskundige willen aantrekken, maar dit voornemen heeft geen gevolg gehad:

“We hebben een discussie gehad over het aantrekken van een genderdeskundige. Die plek is gesneuveld.”

2.5 Vrouwen in hogere functies

Uit hoeveel leden bestaat het Management en hoe is de samenstelling?

Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot het aandeel vrouwen in hogere functies? Het ministerie van BZK maakt jaarlijks een overzicht van het aantal mannen en vrouwen in de verschillende functieniveaus. Hieruit kan het volgende overzicht afgeleid worden:

Tabel 2.1 Percentage vrouwen bij de ministeries in verschillende schalen, 2002

Ministerie	schaal 1-10	schaal 11-14	schaal 15>
AZ	63 %	28 %	28 %
BZK *	54 %	32 %	16 %
BuZa	60 %	36 %	8 %
EZ	49 %	27 %	7 %
FIN	40 %	17 %	7 %
JUS	48 %	39 %	18 %
LNV	38 %	25 %	11 %
OCW	60 %	34 %	27 %
SZW	50 %	36 %	18 %
V&W	29 %	21 %	9 %
VWS	55 %	38 %	16 %
VROM	53 %	29 %	17 %
Totaal	44 % (=38.879 vrouwen)	29 % (= 10.213 vrouwen)	12 % (= 351 vrouwen)

Bron: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Ook weergegeven op: www.minszw.nl.

*Met ingang van 2002 worden de medewerkers van de Binnenlandse Veiligheidsdienst meegerekend bij het ministerie van BZK.

Buiten beschouwing zijn gelaten: de Hoge Colleges van Staat en het ministerie van Defensie. Voor het ministerie van Defensie beschikken we alleen over cijfers voor 2001. Ze zijn niet in de tabel opgenomen, ook omdat dit departement veel (militair) personeel heeft, waarvoor andere schalen gelden. Voor het burgerpersoneel zijn de cijfers in 2001: 20% vrouwen in de lagere functies, 11% vrouwen in de middenfuncties en 3% in de hogere functies.

Het aandeel vrouwen in de schalen 11-14 van de departementen is eind 2002 ruim een kwart (29%) en in de schalen 15 en hoger ruim een tiende (12%). Dit betreft in absolute aantallen ruim 10.000 respectievelijk 350 vrouwen.

Het aandeel vrouwen in de schalen 11-14 is relatief hoog bij de ministeries van Justitie (JUS) Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Buitenlandse Zaken (BuZa), en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Bij deze departementen maken vrouwen eenderde of meer uit van het aantal medewerkers in de schalen 11 tot en met 14.

Het aandeel vrouwen in de schalen 15 en hoger is relatief het hoogst bij de ministeries van Algemene Zaken (AZ) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Bij deze twee departementen maken vrouwen iets meer dan een kwart uit van de medewerkers in de schalen 15 en hoger. Belangrijk is te vermelden dat het hier om een klein absoluut aantal vrouwen gaat: voor het ministerie van AZ betreft het 3 vrouwen en voor het ministerie van OCW 19 vrouwen. Dat betekent dat de komst of het vertrek van een vrouw in percentages een belangrijke verschuiving teweeg brengt.

Bij het ministerie van Justitie (JUS), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VRON) en Binnenlandse Zaken (BZK) ligt het aandeel vrouwen in de hoogste schalen tussen de 16 en 18%. Zeer laag is het aandeel vrouwen in deze schalen bij de ministeries van Buitenlandse Zaken (BuZa), Economische Zaken (EZ), Financiën (FIN) en Verkeer en Waterstaat (V&W), namelijk 7 à 9%.

De mate van doorstroom van vrouwen binnen de departementen kan vastgesteld worden door het aandeel vrouwen in opeenvolgende functieniveaus met elkaar te vergelijken. Een dergelijke vergelijking laat ook beter de verschillen tussen departementen zien. Verschillen tussen departementen die te maken kunnen hebben met externe factoren, zoals de beschikbaarheid van vrouwen met een bepaalde opleiding, blijven buiten beschouwing.

We gebruiken hiervoor de Glazen plafond index (Olde, de en Slinkman)³. Deze maatstaf betreft het verschil tussen het aandeel vrouwen in opeenvolgende functieniveaus *ten opzichte van het aandeel* vrouwen in de laagste van deze functieniveaus (het potentieel voor het hoger functieniveau). Het resultaat is een getal tussen 0 en 100 en hoe hoger het getal, hoe dikker het glazen plafond.

We vergelijken bij de departementen het verschil tussen het aandeel vrouwen in de middenfuncties en de hoogste functies, versus het aandeel vrouwen in de middenfuncties. Dat levert de volgende tabel op:

³ Olde, de Cora en Esther Slinkman, Het glazen plafond, Elsevier, 's-Gravenhage, 1999.

Tabel 2.2 Glazen Plafond midden-hogere functies, 2002

Ministerie	Dikte glazen plafond
AZ	0
BZK	50
BuZa	78
EZ	74
FIN	59
JUS	54
LNV	56
OCW	21
SZW	50
V&W	57
VWS	58
VROM	41

Buiten beschouwing gelaten: de Hoge Colleges van Staat en het ministerie van Defensie. Zouden we het glazen plafond voor Defensie berekenen, a.d.h.v. de voor 2001 beschikbare gegevens, dan komt dit neer op een dikte van 73.

Een glazen plafond tussen de midden en hoogste functies blijkt niet te bestaan bij het ministerie van Algemene Zaken (AZ) en is relatief dun bij het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (OCW). De Ministeries van Volkshuisvesting (VROM), Sociale Zaken (SZW), Binnenlandse Zaken (BZK), Justitie (JUS), Verkeer (V&W), Volksgezondheid (VWS), Landbouw (LNV) en Financiën (FIN) vallen in een middencategorie.

Het glazen plafond is het dikst bij het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) en het ministerie van Economische Zaken (EZ). Voor het ministerie van Defensie beschikken we niet over cijfers voor 2002. Op grond van oudere gegevens (2001, alleen burgerpersoneel) becijferen we het glazen plafond voor dit ministerie op 73. Dat is een relatief dik glazen plafond.

SEOR heeft cijfers verzameld over het Glazen Plafond in de top van verschillende bedrijfsgroepen⁴, door gebruik te maken van UWV-gegevens⁵. Men gebruikt hiervoor de GlazenPlafond-TOPIndex (GPI-T). Deze GPI-T is berekend door het aandeel vrouwen in het hoogste salarisdeciel (10% hoogste salarissen) af te zetten tegen het aandeel vrouwen in het op één na hoogste salarisdeciel. Hoe lager een bedrijf scoort, des te beter scoort dat bedrijf in de doorstroming van vrouwen. Een hoge GPI-score betekent dus een dik glazen plafond. De GPI-T score kan een waarde aannemen tussen 0 en oneindig⁶. SEOR berekent een gemiddelde GPI-T score van 1,49. De rijksoverheid scoort tussen 1,0 en 1,3, dus onder het gemiddelde.

⁴ Zandvliet, Kees, Vrouwe in hogere functies. SEOR BV, Rotterdam, 2002.

⁵ Het UWV hanteert het dagloon als salarisindicator (brutojaarinkomen gedeeld door het aandeel gewerkte dagen per jaar). De UWV cijfers zijn op organisatieniveau geaggregeerd.

⁶ De GPI-T is oneindig wanneer er geen vrouwen in het hoogste functieniveau zijn.

Interessant is ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in midden en hogere functies in de loop van de tijd. In de volgende tabel wordt de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in midden en hogere functies tussen 1999 en 2002 weergegeven.

Tabel 2.3 De ontwikkeling van het aandeel vrouwen in midden en hogere functies bij de ministeries tussen 1999 en 2002

Ministerie	Middenfuncties	(schaal 11-14)	Hogere functies	(schaal 15-21)
	1999	2002	1999	2002
AZ	23 %	28 %	10 %	28 %
BZK*	27 %	32 %	10 %	16 %
BuZa	28 %	36 %	4 %	8 %
EZ	20 %	27 %	4 %	7 %
FIN	15 %	17 %	4 %	7 %
JUS	32 %	39 %	18 %	18 %
LVN	21 %	25 %	8 %	11 %
OCW	32 %	34 %	14 %	27 %
SZW	30 %	36 %	15 %	18 %
V&W	18 %	21 %	5 %	9 %
VWS	33 %	38 %	13 %	16 %
VROM	25 %	29 %	12 %	17 %
Totaal	23 %	29 %	9 %	12 %
	(= 5.854 vrouwen)	(=10.213 vrouwen)	(= 215 vrouwen)	(=351 vrouwen)

Bron: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Ook weergegeven op: www.minszw.nl.

Bij voorgaande tabel is buiten beschouwing gelaten: Het ministerie van Defensie (geen cijfers beschikbaar) en de Hoge Colleges van Staat.

* Vanaf 2002 worden de medewerkers van de Binnenlandse Veiligheidsdienst meegerekend bij het ministerie van BZK. Om een vergelijking met 1999 mogelijk te maken hebben we de medewerkers van de Binnenlandse Veiligheidsdienst ook in 1999 toegevoegd aan de cijfers van BZK.

Gemiddeld is bij de ministeries het aandeel vrouwen in de middenfuncties tussen 1999 en 2002 toegenomen met zes procent. Meer dan gemiddeld is de stijging bij het ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa), het ministerie van Justitie (JUS) en het ministerie van Economische Zaken (EZ).

Voor de hogere functies is de stijging in het aandeel vrouwen bij de ministeries tussen 1999 en 2002 gemiddeld drie procent. Opvallend is de stijging van het aandeel vrouwen in deze functies bij het ministerie van Algemene Zaken (AZ). Ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) heeft een relatief sterke stijging. Daarnaast scoren de ministeries van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VROM), Buitenlandse Zaken (BuZa) en Verkeer en Waterstaat (V&W) boven het gemiddelde.

Het aandeel vrouwen binnen ABD-leden, topambtenaren in de schalen 15-19 is 10%. De volgende tabel geeft per departement het aandeel vrouwen onder ABD-leden weer.

Tabel 2.4 Aandeel vrouwen onder ABD-leden (schalen 15-19)

Ministerie	Vrouwen (%)
AZ	27%
BZK	13%
DEF	0%
EZ	4%
FIN	8%
JUS	18%
LNV	13%
OCW	19%
SZW	9%
V&W	6%
VWS	17%
VROM	15%
TOTAAL	10%

Bron: Najaarsbericht, SG-Beraad, 25 09 2002

Het ministerie van Buitenlandse Zaken kent een eigen rechtspositie en mobiliteitssysteem en topambtenaren zijn derhalve geen ABD-lid.

Departementen met een relatief groot aandeel vrouwen onder ABD-leden, zijn de ministeries van AZ, Justitie, OCW, VWS en VROM. Ook de ministeries van BZK en LNV zitten boven het gemiddelde van 10%.

2.6 Mogelijkheden voor genderbewust personeelsbeleid

Welke mogelijkheden zien departementen om het genderaspect binnen het huidige personeelsbeleid te integreren?

De meeste departementen zien (verdere) mogelijkheden om gender in het personeelsbeleid te integreren. Drie departementen zien die mogelijkheden niet, omdat aan diversiteit geen prioriteit wordt gegeven:

"Het heeft geen prioriteit op dit moment. In de eerste plaats zijn er de taakstellingen bezuinigingen en in de tweede plaats hebben we te maken met de shared services. Diversiteit past daar niet bij."

"We zijn bezig met het HRM-fundament, dat is op het individu gebaseerd. Als je iets zou willen doen zou je het daar in mee moeten nemen. Het is de enige route die er ligt. Er is geen draagvlak voor diversiteit hier. Ik kan me er wel wat bij voorstellen, maar het moet door de organisatie gedragen worden. Managers moeten het gevoel krijgen: daar kan ik wat mee. De manager krijgt nu wel het gevoel: ik moet me verantwoordelijk voelen voor individuele medewerker en zijn ontwikkeling."

"Er zijn niet zozeer belemmeringen om gender te integreren. Wat ontbreekt is gevoel van urgentie."

Binnen de departementen die mogelijkheden zien om gender in het personeelsbeleid te integreren, kan onderscheid gemaakt worden tussen de departementen die vinden dat die integratie momenteel al voldoende plaatsvindt en departementen die nog niet zo ver zijn, maar wel vinden dat het mogelijk is.

Voorbeelden die departementen noemen als mogelijkheden voor verdere integratie betreffen vooral de werkterreinen van het personeelsmanagement, beleidsvorming en -inrichting, werving en selectie en personeelsplanning (vergelijk paragraaf 2.4):

Beleidsvorming en -inrichting

- coachend leiderschap: managers moeten het gevoel krijgen dat ze zich verantwoordelijk moeten voelen voor de individuele medewerker en zijn ontwikkeling;
- onderzoeken in hoeverre competentiegericht werken meer kans oplevert voor vrouwen: wat levert het op, wat kun je er mee in termen van diversiteit;
- onderzoeken of instrumenten voor competentiemanagement een gender of culturele bias hebben;
- diversiteit een item laten zijn bij het schrijven van kwaliteitsplannen ter versterking van de kwaliteit van de HRM-functie.

Werving en selectie

- aandacht voor gender in wervingsmethodes en -processen;
- bij selectieprocedures competentieprofielen gebruiken: dan wordt het automatisch zichtbaar dat je bepaalde competenties nodig hebt;
- streefcijfers voor kandidatenprogramma ABD en explicet streven naar de instroom van vrouwen;
- leidinggevende selecteren op coachende vaardigheden: levert meer vrouwen op en komt vrouwen (en mannen) ten goede.

Personeelsplanning

- bij werving streefcijfers hanteren;
- streefcijfers voor vrouwen in hogere functies;
- bij personeelsreductie opletten dat er niet onevenredig veel vrouwen uit de organisatie verdwijnen. Kwaliteit zou een criterium moeten zijn en niet leeftijd of dienstjaren.

Andere mogelijkheden voor (verdere) integratie van gender in het personeelsbeleid zien departementen in de volgende werkterreinen van personeelsmanagement:

Personeelsbeoordeling

- bij functioneringsgesprekken competentieprofielen gebruiken;
- genderaspecten in het protocol voor functioneringsgesprekken;
- de DG's leggen verantwoording af: rapporteren over hun kwalitatieve inspanningen en de resultaten die ze hebben bereikt om de aandacht voor gender te vergroten.

Opleiding

- bijvoorbeeld een workshop selectievaardigheden bij divers aanbod van sollicitanten;
- meer rekening houden met gender in de E-learning (rijksoverheidbreed) waarderen en belonen: bijvoorbeeld door andere dan de geijkte voorbeelden aan te dragen.

Loopbaanontwikkeling

- competentieprofielen gebruiken voor de loopbaanontwikkeling en voor elke medewerker op grond daarvan een Persoonlijk Ontwikkelingsplan opstellen.

Management Development

- (kenmerken van) MD-trajecten voor vrouwen integreren in algemeen MD-beleid.

Arbeidsvoorraarden

- vergroting individuele keuzemogelijkheden;
- condities/randvoorwaarden waaronder je als manager het werk uitvoert (deeltijd en flexibiliteit) verbeteren, inclusief andere organisatie van het werk (bijvoorbeeld door telewerkregelingen).

Personeelsadministratie en -informatie

- benchmarken met behulp van indicatoren die inzicht geven in de vertegenwoordiging van vrouwen of de aandacht voor m/v-verschillen binnen de organisatie.

Specifiek daarnaar gevraagd, blijkt dat bij het inhuren van externe adviseurs bij geen van de departementen diversiteit of m/v-inzet een criterium is bij de keuze van de adviseur(s).

2.7 Het belang van de integratie van gender

In deze paragraaf wordt eerst besproken of departementen integratie van het genderaspect in personeelsbeleid belangrijk vinden (paragraaf 2.7.1). In paragraaf 2.7.2 worden externe stimuli besproken die hebben bijgedragen aan de integratie van het genderaspect in het P-beleid. De rol van DCE en de ABD bij departementen komen achtereenvolgens aan de orde. Tot slot wordt in paragraaf 2.7.5 de rol van bezuinigingen en personeelsreductie toegelicht.

2.7.1 Integratie van genderaspecten in het personeelsbeleid

Vinden departementen integratie van het genderaspect in personeelsbeleid belangrijk?

De vraag of men integratie van het genderaspect in personeelsbeleid belangrijk vindt, beantwoorden alle departementen op één na, bevestigend:

“Je moet het gewoon doen. Integratie is dat het gewoon gevonden wordt, een goede vertegenwoordiging van vrouwen. Vrouwen leveren ook behoorlijke kwaliteiten. En vier dagen in topfuncties is hier overal mogelijk, dat is gewoon geworden.”

“Ik ben niet zo’n voorstander van gemainstreamd beleid, niet als doel op zich. Maar we moeten getalenteerd talent van buiten in huis willen halen. Dat is belangrijk en als daar dan gemainstreamd beleid voor nodig is, dan moeten we dat doen.”

“Denk wel dat het zo moet, want het werkt niet echt als je doelgroepen er uitlicht. Neem bijvoorbeeld de Wet Samen: mensen maken zelf bezwaar tegen het vermelden van gegevens. En ook van vrouwen hoor je vaak dat ze geen apart beleid willen. Liever bij elkaar nemen en uitgaan van individuele keuzes van medewerkers.”

“Ik zie een trend binnen het personeelsbeleid en de personele ontwikkeling, dat zowel mannelijke als vrouwelijke waarden belangrijk worden gevonden en geïntegreerd worden. Heel veel mensen gedijen ook in zo’n cultuur. Je vindt het terug in de benadering van teamcompetenties en teamkwaliteiten. Je ziet ook een bevestiging in het instrumentarium: mensen met zorgtaken hebben de mogelijkheden om werk en zorg te combineren.”

Het departement dat geen belang hecht aan integratie van het genderaspect, is van mening dat het gendervraagstuk in het algemeen niet van belang wordt gevonden binnen de organisatie:

“Gender leeft niet. Er is geen moment dat dit soort vraagstukken aan de orde is.”

Dat geïntegreerd beleid van belang is voor het verhogen van de aantrekkelijkheid als werkgever, vinden ongeveer evenveel departementen wel als niet. Er zijn ook een paar departementen die geen uitgesproken mening op dit punt hebben.

Als men geïntegreerd beleid vanuit het werkgeversperspectief belangrijk vindt, dan is dat omdat men vindt dat de voorwaarden waaronder gewerkt wordt aantrekkelijk moeten worden gevonden door mannen én vrouwen. Een voorbeeld van een mening van één van de directeuren personeel:

“Heeft een enorme aantrekkingskracht bij de werving. En is belangrijk voor het binden en boeien van mensen: een goede werksfeer, voorwaarden als kinderopvang en andere maatregelen om werk en zorg te combineren, gemaksdiensten. Vanuit de werkgeverspositie is dit van cruciaal belang. Een paar jaar geleden had je dit echt niet nodig, nu wel om goede mensen van buiten aan te trekken.”

2.7.2 Externe stimulans voor de integratie van gender

Hebben externe stimulansen, in de vorm van discussies of taakstellingen met betrekking tot gender en/of diversiteit bijgedragen aan de integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid? De meerderheid van de departementen is van mening dat dit niet het geval is en de redenen daarvoor lopen uiteen.

In de eerste plaats zijn er departementen die geen druk of vraag van buitenaf ervaren, of er in het geheel niet mee bekend zijn. Ook worden de taakstellingen die vanaf buitenaf worden opgelegd soms verwarring gevonden, omdat men vanuit verschillende kanten met verschillende vragen wordt benaderd:

“Er zijn zoveel jaarplannen. De taakstellingen zijn ook weinig inspirerend.”

In de tweede plaats zijn er departementen die vinden dat de druk niet sterk genoeg is en taakstellingen weinig inspirerend:

“Zolang managers er niet op afgerekend worden gebeurt er niets. Er wordt vanaf de bovenkant niet op gestuurd.”

“Takstellingen zijn onzin, die 20% (10 en hoger) / 30% totaal van BZK slaan nergens op. Moet je niet gewoon van 50% uitgaan? In onze jaarrapportage personeel is te zien dat we die taakstellingen ruim halen, het is belachelijk.”

“Die oude streefcijfers stellen niets voor, zijn achterhaald.”

Tenslotte zijn er departementen die vinden dat externe druk niet werkt, dat de wens tot integratie van gender vanuit de organisatie zelf moet voortkomen:

“Het is ook lastig om vanuit het klagerige te komen, krachtdadig beleid te voeren. Wat hebben vrouwen specifiek te bieden en hoe breng je dat naar voren in de organisatie?”

“Takstellingen hebben alleen zin als er afrondingspunten, conclusies uitkomen. Bijvoorbeeld t.a.v. arbeidsvooraarden. Die zijn nu voldoende ingeburgerd, we moeten nu verder zien te komen. Cultuur is een belangrijk item: dat zou je ter sprake moeten zien te brengen.”

“Zelf vind ik dat we op het terrein van diversiteit bezig zijn met een woordenspel. M/V, dan weer diversiteit, dan weer gender, allemaal om het op de agenda te krijgen. Van Aartsen droeg uit in zijn beleid: je moet het gewoon doen.”

Departementen die wel vinden dat externe druk helpt, geven aan dat taakstellingen en streefcijfers van belang zijn geweest voor het geven van aandacht aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de organisatie. Sommige departementen zijn ook op dit moment nog zoekende naar een mogelijke rol voor streefcijfers. Ten aanzien van de integratie van het genderaspect is men echter van mening dat externe druk niet helpt, maar ideeën over hoe te integreren welkom zijn.

2.7.3 De rol van DCE

Ten aanzien van de rol van DCE spreekt men met name over taakstellingen en rapportages, die men in het verleden heeft moeten uitvoeren. De streefcijfers uit het Meerjarenbeleidsplan Emancipatie zijn bij (bijna) alle departementen onbekend. Men spreekt met name over de Emancipatietaakstellingen, die tijdens de kabinetperiode 1998-2002 onder eigen verantwoordelijkheid van de departementen opgesteld en uitgevoerd moesten worden. Sommige departementen hebben dit als een goede stok achter de deur ervaren:

“Voor wat betreft de mainstreaming van beleid, daar is wel aan gewerkt, was een werkgroep voor, maar dat was met name op het externe beleid gericht.”

Andere vinden het een procedurele en bureaucratische exercitie:

“Er is een redelijke allergie voor grote acties, zoals het instellen van quota bijvoorbeeld. Onze ervaring is dat het inzetten van interdepartementaal themabeleid (bijvoorbeeld door DCE op gebied van emancipatie) eigenlijk bijna altijd fout afloopt. Dergelijk beleid is erg aanbodgestuurd. Er worden dan enkele medewerkers per departement vrijgesteld voor zo'n project. En die medewerkers willen dan wat spectaculairs gaan doen. Dat gaat vervolgens niet lukken, omdat iedereen overvol is met zijn/haar eigen (beleids)agenda.”

“De rol van DCE ligt toch moeilijk. Leidt vaak tot extra rapportages waar veel tijd in moet worden gestoken. Er moet dan gerapporteerd worden aan de Tweede Kamer. Zijn allemaal procedurestappen. De vraag is hoe effectief dat is voor de daadwerkelijke aanwezigheid van vrouwen op alle niveaus.”

De wens ten aanzien van de rol van DCE is om niet op dwingende, maar op stimulerende wijze te proberen gender geïntegreerd te krijgen in het personeelsbeleid:

“Vanuit DCE moet je niet dingen willen opleggen. Je moet praten over mogelijkheden, faciliteiten aanbieden. Heel praktisch handvatten geven. Zaken die alleen via de bureaucratie lopen werken niet. Niet dingen opleggen via bureaucratische, procedurele kant. Je moet niet aankomen met: emancipatie moet. Is oubollig. Ik ben wel geholpen met creativiteit en ideeën, met vernieuwing.”

“Het bezwaar is dat er steeds nieuwe instrumenten worden ontwikkeld, terwijl we nog nauwelijks of eigenlijk niet weten hoe je gender in het algemene beleid integreert.”

2.7.4 De rol van ABD

Over de rol van BZK bij het stimuleren van beleid ten aanzien van vrouwen in hogere functies, dan wel het integreren van gender in het personeelsbeleid, bestaan binnen de departementen verschillende meningen. In het algemeen is men van mening dat men van de ABD niet zoveel merkt. Over de streefcijfers zijn de meeste departementen van mening dat deze achterhaald zijn, met uitzondering van departementen die rekruteren uit technische hoek.

“Die streefcijfers zijn onzin, die 20 (10 en hoger) / 30% totaal van BZK slaan nergens op. Moet je niet gewoon van 50% uitgaan? In onze jaarrapportage personeel is te zien dat we die streefcijfers ruim halen, het is belachelijk.”

“Vanuit de ABD kennen we de pool voor hogere functies, maar andere initiatieven richting vrouwen kennen we niet. De MD functionaris onderhoudt contacten met de ABD over vervulling van hogere functies. We worden niet op andere wijze ondersteund of aangespoord vanuit de ABD.”

“Heb niet het gevoel dat ik door BZK aangesproken word. De rol van BZK is een ingewikkelde. Signaleren is OK, maar aansturen is wat anders.”

Een enkel departement heeft positieve ervaringen met de SG-gesprekken die twee per jaar vanuit de ABD worden gevoerd. Dit gesprek kan gaan over man/vrouw-verhoudingen, maar men heeft het gevoel dat dit afhankelijk is van het belang dat de betrokken ABD-accountmanager hier aan hecht:

“De ABD heeft twee keer per jaar een gesprek met onze SG. Dat gebeurt door een accountmanager van de ABD en het hoofd MD van het departement is daar ook bij aanwezig. We kijken naar de state of the art van het MD en een analyse van de verhouding tussen mannen en vrouwen in de topfuncties maakt daar deel van uit. De accountmanager geeft de stand van zaken door en geeft aan welke significante verschillen er zijn met de andere departementen: over die verschillen wordt dan gesproken. Wij hadden vorig jaar 31 ABD-vacatures. Het gesprek brengen op M/V-verhoudingen lijkt vrij willekeurig.”

Over de ABD-beleidspool merken een aantal departementen op dat hier te weinig vrouwen in zitten, maar één departement geeft aan vanuit de beleidspool goede vrouwelijke kandidaten aangeleverd te hebben gekregen.

Het aangestuurd worden door ABD én DCE vinden departementen niet wenselijk:

“Er is sprake van een spagaat tussen SZW en BZK. Bij het meerjarig emancipatie programma hebben we gezegd: op P&O-gebied zitten vrouwen al heel goed tussen de oren. We hebben echt ingezet om dit ook binnen ons beleid zover te krijgen.”

Tenslotte wordt het ICPR overleg door enkele departementen met name genoemd:

“Strategische ankers voor mainstreaming van gender liggen in het interdepartementaal maandelijks overleg ICPR (Directeuren P&O met BZK over het ontwikkelen van beleid). Daar is gender een thema. Daarnaast in de managementrapportages van BZK.”

2.7.5 Bezuinigingen

Bezuinigingen en personeelsreductie worden door vrijwel alle departementen genoemd, om aan te geven dat men op dit moment niet zoveel mogelijkheden ziet om verdere maatregelen ten behoeve van verhoging van het aandeel vrouwen te nemen. Sommige departementen zien in de gevergde personeelsreductie een bedreiging voor vrouwen.

Alle departementen op één na, ervaren personeelsreductie niet als een mogelijkheid om de verhouding tussen het aandeel mannen en vrouwen binnen de organisatie te corrigeren, terwijl tegelijkertijd door een aantal departementen wordt benadrukt dat dit een goede mogelijkheid zou zijn om de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie te verhogen.

Men ziet correctie bij reductie als een onmogelijkheid, vanwege de afspraken die op dit gebied gelden: leeftijd, het aantal jaren dat men in dienst is en kwaliteit gelden als criteria bij reductie.

“Correctieve maatregelen bij taakstellingen personeelsreductie zijn heel moeilijk om met de bonden te bespreken. Dan wordt het principe gehanteerd: last in first out en evenredige afvloeiing naar leeftijd.”

Eén departement geeft aan bij reorganisatie wel rekening te houden met de vertegenwoording van vrouwen binnen de organisatie:

“Als leidraad bij reorganisaties hanteren wij het afspiegelingsprincipe. Maar momenteel kan ik daar nog niets over zeggen want de uitgangspuntennotitie is in de maak.”

2.8 Belemmeringen en voorwaarden voor integratie

In deze paragraaf wordt beschreven wat departementen belemmt in het voeren van genderbewust personeelsbeleid en wat men nodig acht om gender succesvol te integreren in het personeelsbeleid. De belemmeringen komen in paragraaf 2.8.1 aan de orde, de voorwaarden in 2.8.2.

2.8.1 Belemmeringen voor integratie

[Wat zijn de belemmeringen om geïntegreerd personeelsbeleid te voeren?]

Alle departementen zien belemmeringen om het genderaspect in het personeelsbeleid geïntegreerd te krijgen. We hebben departementen gevraagd welke belemmering zij zelf als de grootste belemmering ervaren. Dit levert het volgende overzicht op:

Tabel 2.5 Grootste belemmering voor de integratie van gender in het personeelsbeleid

Belemmeringen	Aantal departementen
urgentie	4
bewustzijn	2
operationalisering	2
uitvoering	2
weerstanden	2
deskundigheid	1

Deze belemmeringen worden door departementen als volgt toegelicht:

- **urgentie:** doelstellingen voor personeelsbeleid worden afgeleid uit wat de organisatie wil, maar de urgentie van een betere vertegenwoordiging van vrouwen wordt niet overal gevoeld:

"Niemand zegt iets over diversiteit. Niemand voelt het als zodanig. Eerst moet er iemand ja tegen zeggen."

"De belangrijkste belemmering is dat niemand wakker ligt van integratie van gender of emancipatie aspecten in beleid."

"Wij werken vraaggericht, dus er moet eerst iemand zijn die om meer vrouwen vraagt."
- **bewustzijn:** men is zich binnen de organisatie niet bewust van waarom genderbewust personeelsbeleid nodig zou zijn:

"Belemmerend is wellicht dat men formeel wel open staat voor structurele verankering van emancipatie, maar dat men in de praktijk vaak de gemakkelijkste weg kiest: iedereen heeft gelijke kansen zegt men dan."

"Je zou je vinger er achter willen krijgen en duidelijk willen maken waarom voor vrouwen ander beleid nodig is, awareness willen verhogen."
- **"operationalisering"** van gender geïntegreerd personeelsbeleid: hoe maak je het concreet, hoe pak je het aan:

"Er is behoefte aan concrete invalshoeken: waar moet het naar toe, waar past het bij. Bijvoorbeeld competentiemanagement. Binnen de MT-teams wordt nog niet gedacht in termen van competenties: wat is er wel en wat is niet aanwezig. Zou misschien kunnen komen, hangt ervan af, wat de organisatie ermee doet. Die slag moet nog gemaakt worden."
- de **uitvoering:** het is moeilijk om controle te houden op de uitvoering van beleid, want dat ligt bij de individuele leidinggevende:

"Lastig blijft ervoor te zorgen dat ook alle managers opereren zoals je bedoelt, bijvoorbeeld bij werving en selectie ook gebruik maken van het instrumentarium dat op gender of cultuur is gecheckt en niet iets anders. Maatwerk, individualisering helpt, maar hoe hou je grip op de mensen die het uitvoeren? Een commandostructuur werkt niet meer. Ze begrijpen waarover het gaat en kunnen het toepassen."
- **weerstanden:** niet willen, om wat voor reden dan ook, is ook een belemmering:

"Er is hier een redelijke allergie voor grote acties, zoals het instellen van quota."

"Er bestaat, zeker bij een aantal ambtenaren weerstand tegen het beleid om een bepaald streefgetal voor vrouwen in hoge functies te hanteren. De motivering is dat je het proces van meer vrouwen in hoge functies niet kunstmatig moet versnellen."

Incidenteel wordt ook aangegeven dat het bewerkstelligen van verandering in de samenstelling van het personeel van de rijksoverheid in het algemeen niet eenvoudig is:

"We pretenderen verandering. Maar we zitten met ouderen, vergrijzing, stevige rechtsposities, met geen stok te bewegen. Jonge mensen pakken ervaring op en

opleidingen en vertrekken vervolgens wegens gebrek aan perspectief omdat ouderen blijven zitten.”

We hebben ook een aantal mogelijke belemmeringen voorgelegd en gevraagd of men vindt dat deze belemmeringen een rol spelen. De volgende belemmeringen zijn voorgelegd:

- gebrek aan kennis en ervaring
- prioriteit
- diversiteit versus vrouwen
- arbeidsmarkteffecten

Tabel 2.6 Belemmeringen die een rol spelen bij de integratie van gender in het personeelsbeleid

Belemmeringen	Aantal departementen
prioriteit	8
diversiteit versus vrouwen	1
gebrek aan kennis en ervaring	7
arbeidsmarkteffecten	0

Van deze belemmeringen wordt prioriteit, of het gebrek er aan, zoals verwacht het meest genoemd als belemmering. Gebrek aan kennis over en ervaring met het uitvoeren van genderbewust personeelsbeleid wordt eveneens door relatief veel departementen als belemmering ervaren:

“Vraag voor mij is nog steeds: wat is nu gender geïntegreerd personeelsbeleid? Wat en waar integreer je, op welk niveau? Een goede uitleg van de betekenis van het begrip ‘geïntegreerd’ is dus heel belangrijk.”

“Dat speelt zeker een rol en daar moet je wat aan doen. Interessant is: wat zijn de beweegredenen van vrouwen. Wij gaan weer met vrouwen praten om dat te weten te komen, wij hebben te weinig geleerd van het verleden.”

In de overige twee ziet men niet of nauwelijks een belemmering.

2.8.2 Voorwaarden voor gender geïntegreerd personeelsbeleid

[Wat zijn voorwaarden voor het voeren van geïntegreerd personeelsbeleid?]

Wat is nodig om gender succesvol te integreren in het personeelsbeleid? Wat ziet men als voorwaarden voor het voeren van gender geïntegreerd personeelsbeleid?

Tabel 2.7 Voorwaarden voor de integratie van gender in het personeelsbeleid

Genoemde voorwaarden	Aantal departementen
aandacht en interesse top	8
vraag vanuit de organisatie	7
richten op persoonlijke ontwikkeling	4
geen bezuinigingen	3
afspraken topfuncties	3
voorbeelden aangereikt krijgen	3
centrale regie benoemingen topfuncties	2
draagvlak managers	2
vrouwen zelf	2
overig	3

De meest genoemde voorwaarden zijn:

- aandacht en interesse van de top:

"Op het juiste moment de juiste mensen op de juiste plek. Wij hebben heel veel gehad aan onze voormalige directeur P&O. De vanzelfsprekendheid om het te doen kan gemakkelijk veranderen als er iemand anders komt te zitten. Het hangt direct samen met de mensen die ergens zitten en de wind die waait."

"Als de SG of plaatsvervangend SG het belangrijk vindt."

- vraag vanuit de organisatie:

"Het moet vanuit de organisatie gevraagd worden. M/V heeft geen prioriteit, het staat nu niet op de agenda. We willen heel veel van de organisatie en daarom valt er niet altijd heel veel te vragen."

"Voor de organisatie: wat levert het op. Als het voor een maatschappelijk doel is, vind je hier geen draagvlak. Een diversiteit aan kwaliteiten in huis hebben leeft hier ook niet. Men zoekt hier bij voorkeur naar mensen die deskundig zijn op het eigen vakgebied en voorts zijn we ook wel op zoek naar mensen met andere achtergronden."

"Als gender een belangrijk issue zou worden gevonden en dat is hier niet het geval."

Naast deze meest genoemde voorwaarden, worden diverse andere voorwaarden genoemd:

- het voeren van een centrale regie, bijvoorbeeld op het gebied van benoemingen;
- een focus op persoonlijke ontwikkeling: zodat rekening wordt gehouden met verschillen tussen mensen, dus ook tussen mannen en vrouwen;
- de afwezigheid van taakstellingen rond bezuinigingen: *"Strategisch investeren in de toekomst doe je ook niet meer als je eerst 10 tot 15 procent moet inleveren."*
- voor topfuncties: met harde condities en afspraken werken (*"echt forceren"*);
- voorbeelden aangereikt krijgen, bijvoorbeeld vanuit het ambassadeursnetwerk;
- draagvlak bij de reguliere managers;
- het spotten van talenten door de ABD;
- vrouwen moeten het ook zelf willen, hebben ze het er voor over.

En tenslotte is geduld een schone zaak:

“De discussie gaat gevoerd worden over genderaspecten bij het HRM-beleid. We zien dat leidinggevenden daar gevoelig voor raken. Is toch een langzaam proces.”

Hoofdstuk 3 Resultaten expertmeeting

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de expertmeeting met vertegenwoordigers van de departementen, die heeft plaatsgevonden op 26 juni 2003 in het kantoor van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in Den Haag.

Het doel van deze expertmeeting was het geven van een antwoord op de volgende vragen:

- Hoe kan genderbewust personeelsbeleid worden gestimuleerd?
 - Hoe kan de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid worden gemonitord?
 - Draagt genderbewust personeelsbeleid bij aan het streven van de overheid een aantrekkelijke werkgever te zijn?

Voorafgaand aan de discussie over bovengenoemde vragen, zijn de opzet en resultaten van het onderzoek onder departementen aan de aanwezigen gepresenteerd. Deze presentatie is in de vorm van een PowerPoint rapportage toegevoegd als bijlage III aan dit rapport.

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan bod:

- Waar zou binnen het personeelsbeleid beslist aandacht geschonken moeten worden aan M/V-verschillen?
 - Hoe kan genderbewust personeelsbeleid worden gestimuleerd?
 - Hoe kan genderbewust personeelsbeleid worden gemonitord?

3.2 Aandacht voor M/V-verschillen binnen personeelsbeleid

Waar zou binnen het personeelsbeleid beslist aandacht geschonken moeten worden aan M/V-verschillen?

Als onderwerpen waarvan men vindt dat binnen het personeelsbeleid beslist aandacht moet worden geschenken, worden door deskundigen genoemd:

- #### • werving en selectie

Hierbij worden als voornaam aandachtspunt het proces en de procedures bij selectie genoemd. Managers hebben sterk de neiging tot kloongedrag. Hoe voorkomen we dit, hoe kunnen managers hiervan bewust gemaakt worden? Welke voorschriften moeten in acht worden genomen bij het selecteren (deskundigheid selecteurs, samenstelling van de selectiecommissie)? Benadrukt wordt het belang van aandacht voor de rekrutering voor topfuncties: wat kan de inzet van de ABD ook hierbij zijn? Men vindt dat er meer aandacht voor gender bij rekrutering voor topfuncties door de ABD zou moeten zijn.

Gewezen wordt op de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever: balans tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie hoort hierbij en het impliceert ook dat rekening wordt gehouden met M/V-verschillen.

- doorstroming

Ten aanzien van doorstroming vindt men het van belang dat gender wordt geïntegreerd in het loopbaanbeleid en in management ontwikkeling. Rekening dient te worden gehouden met een verschil in profilering tussen mannen en vrouwen: hoe maak je dit duidelijk en hoe ga je er mee

om? Aandacht besteden aan de vraag waarom vrouwen niet willen (Elsevier artikel) of waarom vrouwen het niet kunnen. Gewezen wordt op het belang van coaching voor vrouwen, waarbij ook aandacht voor vrouwen die al "gearriveerd" zijn niet vergeten mag worden.

- cultuur

Willen we meer balans? Wat is eigenlijk de bedrijfscultuur en is er al dan niet sprake van uniformiteit in opvattingen? Hoe kijk je vanuit een genderbril naar cultuur? Bijvoorbeeld aandacht voor gender, vraagt dat om een andere managementstijl? Competentiemanagement kun je aanpakken als een kans om dingen te veranderen.

- concretisering van verschillen

Het is belangrijk dat verschillen tussen mannen en vrouwen geconcretiseerd worden, opdat er rekening mee gehouden kan worden in het personeelsbeleid. Welke verschillen denken we dat er zijn tussen mannen en vrouwen en zijn die er ook werkelijk? Hebben vrouwen een andere managementstijl dan mannen? Als dat zo is, zou hier wat mee gedaan moeten worden.

- taakstellingen bezuinigingen

De vrees bestaat dat met de bezuinigingstaakstellingen de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie schade zal oplopen. In de eerste plaats bevinden vrouwen zich op kwetsbare functies (tussenlagen), die de kans lopen geschrapt te worden. In de tweede plaats zijn veel vrouwen recent ingestroomd en lopen daardoor gevaar vanwege het 'last in, first out' principe. Kan er gestuurd worden op genderaspecten bij bezuiniging of kiest men de gemakkelijkste weg?

- functieomschrijvingen

Gender verdient zowel een plaats in de functieomschrijving zelf als in de methodiek, in testen, in assessments. Voor wat betreft de functieomschrijving wijst men op de link met competentiemanagement.

- competentiemanagement

Men verwacht dat competentiemanagement veel voor vrouwen zou kunnen betekenen:

- zoeken naar ontbrekende competenties (waarvan men verwacht dat ze meer door vrouwen worden vertegenwoordigd);
- zoeken naar een goede mix van masculiene en feminiene competenties.

Tevens vindt men dat een genderinvalshoek van belang is bij het uitvoeren van competentiemanagement. Is bijvoorbeeld de formulering van competenties wel gender neutraal? En hoe zit het met de gedragsvoorbeelden die bij de toepassing ervan gehanteerd worden?

- taakstellingen gender

Niet alleen de getallen zelf zijn van belang, maar ook de aanpak en houding ten aanzien van gendertaakstellingen. Voor wat betreft de taakstellingen zelf wordt aangegeven dat aandacht voor verschillen tussen sectoren belangrijk is.

Voor wat betreft de aanpak wordt gewezen op de monitoring van genderaspecten op verschillende terreinen: dat geeft informatie en op die manier kunnen veranderingen ingezet worden.

- Management Development

Binnen Management Development kan zowel vanuit de aanbodkant als de vraagkant rekening worden gehouden met vrouwen. Vanuit de aanbodkant is het van belang te zorgen voor een groot aandeel van vrouwen. Vraag hierbij is: hoe empower je vrouwen om hieraan deel te nemen? De vraagkant hangt samen met het beeld dat bestaat van een goede manager en de eisen die ten gevolge daarvan aan de selectie van managers en bij de selectie van managementpotentieel gesteld worden.

- arbeidstijden

Aandacht voor andere werkstandigheden en ook rekening houden met de samenstelling van de werkgeving: in hoeverre kan men gebruik maken van contacten of is men daarvan verstoken.

- leeftijdsbewust personeelsbeleid

Hiermee bedoelt men beleid dat niet zozeer gekoppeld is aan leeftijd, maar aan levensfasen.

- exitinterviews

Exitinterviews zijn belangrijk en bij exitinterviews zou aandacht voor gender moeten zijn. Welke informatie is genderafhankelijk?

Tenslotte wordt aangegeven dat de tijd rijp is voor het opnemen van gender in het algemene personeelsbeleid, niet meer voor expliciet doelgroepenbeleid.

3.3 Het stimuleren van genderbewust personeelsbeleid

Hoe kan genderbewust personeelsbeleid worden gestimuleerd ?

Ten behoeve van de stimulering van genderbewust personeelsbeleid wijzen deskundigen op de volgende factoren:

- timing

Onder timing verstaat men de juiste combinatie van tijd, doel en middelen. Timing is belangrijk: je moet aansluiten bij de actuele situatie en van daaruit je beleid insteken.

- diversiteit in plaats van emancipatie

Geopteerd wordt voor een bredere context dan alleen emancipatie. Diversiteit in de samenstelling van het personeel is de vraag en daar moet bij worden aangesloten. In plaats van doelgroepenbeleid kiezen voor diversiteitsbeleid. Ook als je het over levensfasen hebt, heb je het niet over doelgroepen. Eigenlijk is het aandachtsgebied breder geworden.

Overigens wordt door één van de deelnemers tegen deze stelling ingebracht, dan men juist afgestapt is van het diversiteitsbeleid en weer helemaal terug is op het doelgroepenbeleid, omdat dit meer duidelijkheid schept.

- prioriteiten

Aansluiten bij wat speelt per departement, bij de eigen prioriteiten. Aansluiten bij centrale stromingen en ontwikkelingen.

- voordelen benadrukken

Gaat het om maatschappelijke verantwoordelijkheid of voordelen ervaren? In het tweede geval: geef de meerwaarde of de kwaliteit van geïntegreerd beleid aan.

- betrokkenheid top

Voor het stimuleren van beleid is vooral een grote betrokkenheid vanuit de top gewenst. Een opdracht vanuit de top is onmisbaar. Als voorbeeld wordt genoemd dat het zou helpen als minister de Geus andere bewindspersonen aanspreekt. Van de top wordt iets concreets verwacht en dat moet op dezelfde golflengte zitten met de turbulentie waarin de departementen verkeren. *"Emancipatiebeleid is zo vaak meer van hetzelfde."* Zorg ook dat de betrokkenheid van de top zichtbaar is en uitgesproken wordt.

- concrete voorbeelden

Kom met concrete voorbeelden en toepassingen van genderbewust personeelsbeleid. Zorg dat die voorbeelden een inspiratiebron zijn, kom ook met voorbeelden uit het buitenland. Gebruik onderzoeksresultaten.

Daarnaast wordt naar voren gebracht dat genderbewust personeelsbeleid een module in alle management leergangen zou mogen zijn.

Aan de hand van de opgesomde factoren, die naar de mening van deskundigen de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid kunnen stimuleren, is besproken wat de rol zou moeten zijn van verschillende actoren hierbij.

P&O zou volgens deskundigen de voordelen vanuit P&O-hoek moeten duidelijk maken. Men zou ook voorbeelden van mogelijkheden om gender in personeelsbeleid te integreren moeten voorleggen en instrumenten moeten kunnen leveren. P&O zou zelf actiever kunnen zijn in het opsporen van kandidaten voor vacante posities. Tenslotte wordt adviseren en monitoren als taak van P&O genoemd.

De SG of beter de *plaatsvervangend SG* moet de opdracht voor genderbewust personeelsbeleid verstrekken en draagvlak, meer bewustzijn creëren. De SG moet het eigen management, inclusief het personeelsmanagement aanspreken, bij herhaling confronteren met het eigen gedrag. Men vindt dat genderbewust personeelsbeleid als onderwerp op de agenda van het SG-Beraad thuishoort.

Bewindsvoerders kunnen via kamervragen aangesproken worden op initiatieven voor beleid of de naleving van beleid. Bewindsvoerders kunnen het best aangesproken worden op een onderwerp waar zij gevoelig voor zijn.

Het *lijnmanagement* moet zorgdragen voor de dagelijkse praktijk. Zij moeten het (blijven) doen en daarom moeten zij er op beoordeeld worden. Ze moeten ook inzien dat ze er beter van worden. Wat dit betreft wordt het voorbeeld van de ING aangehaald, waar diversiteitsbeleid gekoppeld is aan de missie van het bedrijf.

De *ABD* moet het goede voorbeeld geven en zorgen voor voldoende vrouwen in het ABD-kandidatenprogramma.

DCE moet in de eerste plaats de Tweede Kamer aansporen, zorgen dat deze alert blijft. In de tweede plaats moet DCE intern de discussie voeren over wat de vraag is en wat gezien de vraag het aanbod moet zijn. In de derde plaats is een taak van DCE het primaire proces aansporen tot het mainstreamen van beleid. Ten vierde moet DCE een 'actief doorgeefluik' zijn: zorgen voor uitwisseling van kennis en ervaring tussen departementen, maar ook tussen overheden en bedrijven en dat over alle sectoren heen.

Men ziet tenslotte ook een rol voor de OR en constateert dat vanuit deze hoek te weinig aandacht aan het onderwerp besteed wordt. De OR moet goede informatie aangeleverd krijgen.

3.4 Monitoring van genderbewust personeelsbeleid

Hoe kan genderbewust personeelsbeleid worden gemonitord?

Omdat er tijdens de expertmeeting onvoldoende tijd resteerde om te discussiëren over de mogelijkheden van monitoring van genderbewust personeelsbeleid, hebben deskundigen de vraag hierover, achteraf, schriftelijk beantwoord.

Deskundigen zien de volgende mogelijkheden om genderbewust personeelsbeleid te monitoren:

1. Door monitoring op effecten in de vorm van cijfers/kengetallen:

"(Natuurlijk) door de cijfers te blijven rapporteren: aantallen en schaalniveau."

Naast de verdeling van mannen en vrouwen over de schalen, noemt men ook cijfers op het gebied van in-, door- en uitstroom als relevant voor monitoring van m/v-verschillen, evenals de kosten van door medewerkers genoten opleidingen, individuele beloningen en het ziekteverzuim.

2. Door regelmatig het item op de agenda te plaatsen van diverse geledingen in de organisatie, inclusief het hoogste niveau (zoals het SG-Beraad).
3. Door middel van communicatie: in de vorm van een publicatie, of in een andere vorm, zichtbaar maken hoe elk departement er voor staat.
4. Door in bestaande rapportages monitoring van dit onderwerp mee te nemen.
5. Door het organiseren van kleinschalige bijeenkomsten, bijvoorbeeld een evaluatiebijeenkomst voor managers of directeuren. Dit bevordert de ontwikkeling van beleid, terwijl tegelijkertijd gemonitord kan worden wat de stand van zaken is.
6. Door een adviseur te benoemen die als taak het adviseren en informeren inzake genderbewust personeelsbeleid heeft. Het monitoren behoort ook tot taak van deze adviseur. Een variant hierop is het verantwoordelijk stellen van een afdeling hiervoor.

Opmerkingen die voorts over monitoring worden gemaakt zijn:

- maak het mogelijk om op simpele manier verantwoording af te leggen;
- geen eigen monitor: dit geeft irritatie;
- zet in op diversiteitsbeleid niet alleen op M/V-beleid.

Deskundigen hebben ook aangegeven wat de rol zou moeten zijn van verschillende actoren bij monitoring:

P&O zou volgens de meeste deskundigen moeten zorgen voor de uitvoering van de monitoring van beleid. Eén deskundige vindt dat *P&O* moet zorgen voor implementatie van het monitoren. Ook wordt genoemd dat *P&O* het verschil in werkbeleving tussen mannen en vrouwen zou moeten meten, bijvoorbeeld door medewerkerstevredenheidsonderzoek. Eén deskundige vindt echter ook dat er voor *P&O* geen rol is weggelegd bij het monitoren.

Over de rol van de *SG* of de *plaatsvervangend SG* lopen de meningen van deskundigen uiteen. Even vaak worden genoemd het enthousiasmeren van anderen en het geven van het goede voorbeeld, als het geven van de opdracht tot monitoring.

Voor *bewindspersonen* ziet de helft van deskundigen geen rol weggelegd. De andere zien bewindspersonen in de rol van opdrachtgever (het laten rapporteren over dit onderwerp) of in het enthousiasmeren, met name door het geven van het goede voorbeeld. Eén deskundige vindt dat de rol van de bewindspersoon het benoemen van beleidsstandpunten is.

De helft van de deskundigen ziet geen rol voor het *lijnmanagement* bij het monitoren. De anderen vinden dat lijnmanagers verantwoordelijk gehouden moeten worden voor: een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in het eigen team, het eigen HRM-beleid, het uitvoering geven aan (bijvoorbeeld) checklists.

De *ABD* heeft volgens de helft van de deskundigen geen taak bij het monitoren. De anderen vinden dat de taak van de *ABD* is: het verzamelen van gegevens over de verhouding van mannen en vrouwen op alle functies, het zelf zorgdragen voor een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen door hierop te sturen bij benoemingen en deze resultaten ook uitdragen en uitvoering geven aan (bijvoorbeeld) checklists.

Voor *DCE* ziet de meerderheid van de deskundigen geen rol bij het monitoren weggelegd. Wie wel een rol ziet voor *DCE*, vindt dat *DCE* checklists zou kunnen opstellen ten behoeve van de integratie van gender in het personeelsbeleid. *DCE* zou ook gegevens over de departementen voor wat betreft man/vrouw-verhoudingen kunnen verzamelen. Voorts vindt men dat *DCE* met de ministeries zou kunnen meedenken over oplossingen. Over de rol van *DCE* merkt een deskundige op: "met honing...niet azijn" en geeft daarmee aan dat men een bureaucratische manier van werken moet zien te vermijden.

Men ziet geen rollen voor andere, nog niet genoemde, partijen bij het monitoren van genderbewust personeelsbeleid.

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het onderzoek naar de integratie van een genderperspectief in het personeelsbeleid van een aantal gemeenten en provincies. Deze gemeenten en provincies zijn niet willekeurig gekozen, maar bij het onderzoek betrokken vanwege hun bestaande reputatie op het gebied van beleid dat op vrouwen is gericht en het feit dat zij een relatief hoog aandeel vrouwen in hogere functies hebben. Op de selectie van gemeenten en provincies gaan wij in de volgende paragraaf verder in. Daarna komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan bod:

- actuele dominante thema's binnen het personeelsbeleid: de ontwikkelingen binnen het personeelsbeleid van de gemeenten en provincies.
- beleid en activiteiten gericht op vrouwen: is er sprake van beleid gericht op vrouwen?
- gerealiseerd geïntegreerd beleid: bestaat genderbewust personeelsbeleid en zo ja, welke voorbeelden van dergelijk beleid komen voor bij gemeenten en provincies?
- mogelijkheden voor genderbewust personeelsbeleid: welke mogelijkheden ziet men om genderbewust personeelsbeleid te ontwikkelen?
- visie op genderbewust personeelsbeleid: is integratie van het aspect gender in personeelsbeleid wenselijk?
- wat zijn belemmeringen en voorwaarden voor het voeren van genderbewust personeelsbeleid?

4.2 Selectie van gemeenten en provincies

Er is gekozen voor het betrekken van gemeenten en provincies bij het onderzoek, waarvan verondersteld mag worden dat ervaring bestaat met beleid gericht op diversiteit of specifiek vrouwen en derhalve zo mogelijk ook ervaring met genderbewust personeelsbeleid.

Voor de selectie van gemeenten is eerst gebruik gemaakt van gegevens over de verdeling van vrouwen naar schaal binnen gemeenten. Deze gegevens zijn verzameld door het AenO fonds en beschikbaar gesteld door de VNG. Als vuistregel is het gemiddeld aantal vrouwen dat bij gemeenten werkt in schaal 10 of hoger (24%) genomen en vervolgens zijn de gemeenten die boven dit gemiddelde scoren, geselecteerd. Gekozen is voor de grotere gemeenten. Gemeenten met minder dan 50.000 inwoners zijn buiten beschouwing gelaten.

In het volgende overzicht is te zien welke van deze gemeenten meer dan 24% vrouwen in schaal 10 en hoger hebben.

Overzicht 4.1 Gemeenten met meer dan 24% vrouwen in schaal 10 en hoger

Gemeenten 50.000-100.000 inwoners	% vrouwen schaal 10 en hoger
Alkmaar	25.2
Alphen a/d Rijn	26.4
Amstelveen	26.3
Smallingerland	26.9
Velsen	25.5
Vlaardingen	25.8
Gemeenten 100.000-375.000 inwoners	
Almere	29.8
Amersfoort	32.1
Arnhem	30.1
Dordrecht	24.2
Ede	27.3
Eindhoven	26.5
's Hertogenbosch	24.1
Leiden	35.8
Maastricht	24.8
Nijmegen	28.4
Tilburg	24.4
Utrecht	35.3
Zaanstad	26.0
Zoetermeer	25.7
Gemeenten >375.000 inwoners	
Amsterdam	30.7
Den Haag	29.2
Rotterdam	27.4

Bron: AenO Fonds Gemeenten, 2003

Het voornemen was om vervolgens een koppeling te maken tussen het aandeel vrouwen in schaal 10 of hoger en gegevens over de mate waarin gemeenten beleid voeren gericht op diversiteit of vrouwen. Deze gegevens konden echter niet geleverd worden. Derhalve zijn uit de selectie van gemeenten zes grotere gemeenten geselecteerd waarvan in elk geval bekend was dat zij ervaring hebben op het gebied van diversiteits- of doelgroepenbeleid. Dit zijn de gemeenten Almere, Amersfoort, Amsterdam, Leiden, Tilburg en Utrecht. De gemeente Almere wenste niet aan het onderzoek deel te nemen, de overige vijf hebben wel hun medewerking aan het onderzoek verleend.

Uit de provincies is eveneens een selectie gemaakt van provincies, waarvan bekend is dat zij ervaring hebben met diversiteits- of doelgroepenbeleid. Van één provincie was bekend dat ervaring is opgedaan met duurzame verankering van emancipatie in het provinciale beleid. De volgende drie provincies hebben hun medewerking aan het onderzoek verleend: Noord-Holland, Utrecht en Zeeland.

4.3 Dominante thema's binnen het personeelsbeleid

Wat zijn de ontwikkelingen en trends binnen het personeelsbeleid van betrokken gemeenten en provincies?

Als actuele dominante thema's binnen het personeelsbeleid van de bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies, worden de volgende vier thema's het meest genoemd:

1. *organisatieontwikkeling*: het veranderen van de manier van werken, waarbij verschillende varianten naar voren worden gebracht:
 - meer omgevingsbewust en klantgericht werken;
 - meer resultaatgericht werken;
 - mensgericht leidinggeven;
 - andere waarden in management naar voren halen: organisatie sensitiviteit, communicatief vermogen, inlevingsvermogen.
- Hierbij wordt gebruikt gemaakt van competentiemanagement
2. *arbobeleid*: het terugdringen van ziekteverzuim en RSI;
 3. verandering arbeidsvoorraad: uitwerking dan wel uitbreiding van het cafetariasysteem;
 4. *loopbaanontwikkeling en mobiliteit*: het aanbieden van instrumenten ten behoeve van loopbaanontwikkeling en het stimuleren van mobiliteit.

Daarnaast worden incidenteel nog de volgende thema's genoemd:

- integriteit: misstanden aanpakken, gedragscode invoeren, ongewenst gedrag op de werkplek tegengaan;
- invoering van persoonlijke ontwikkelingsplannen;
- het stimuleren of uitbreiden van management potentieel: inrichten van een kweekvijver voor potentials, uitbreiding van de doelgroep managementontwikkeling;
- modernisering van (de classificering) van functies en functieomschrijvingen;
- vernieuwing van het beoordelings- en beloningssysteem;
- opleiding: verbetering van de kennis en vaardigheden van medewerkers;
- integraal management: managers verantwoordelijk maken voor zowel output als middelenbeleid;
- goed werkgeverschap: medewerkers binden en boeien;
- bezuinigingen.

Provincies noemen specifiek de CAO 2002/2003 afspraken als achtergrond voor ontwikkelingen in het personeelsbeleid. Het is de bedoeling dat afspraken over een modern belonings- en beoordelingsbeleid per 1 januari 2004 worden geïmplementeerd. Ook krijgt IKAP/flexibilisering per 1 januari 2004 een integraal kader. Op dit moment zijn er al veel losse instrumenten in gebruik, zoals het kopen en verkopen van verlof.

De helft van de bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies vindt het belangrijk als een aantrekkelijk werkgever gezien te worden en ziet vanuit dat belang een link met diversiteits- en/of op vrouwen gericht beleid. Als argumenten ter ondersteuning van het belang van aantrekkelijk werkgeverschap worden genoemd:

- men verwacht dat zich in de toekomst een grote vervangingsvraag zal voordoen;
- men streeft naar personeel met verschillende kwaliteiten, of verschillende culturele achtergronden;
- men onderschrijft het (overheidsbrede) advies van de adviescommissie van Rijn (2001) ten aanzien van de arbeidsmarkt in de collectieve sector.

Het willen zijn van een aantrekkelijke werkgever zet de betreffende gemeenten en provincies aan tot het nemen van de volgende maatregelen:

- goede arbeidsvoorraad, zoals het aanbieden van faciliteiten ten behoeve van het combineren van werk- en zorgtaken, zoals kinderopvang, het kunnen ruilen van inkomen voor vrije tijd, variabele werktijden;
- een toegesneden wervings- en selectiebeleid;
- een sterk imago op de arbeidsmarkt, waarbij aandacht voor diversiteit herkenbaar is.

De gemeente Tilburg zegt bijvoorbeeld hierover:

"Er zal een effectief diversiteitsbeleid gevoerd worden om mensen met verschillende culturele achtergronden in de organisatie te laten in- en doorstromen. Door het bieden van faciliteiten zullen medewerkers beter in staat worden gesteld om hun werk bij ons met het verrichten van zorgtaken thuis te combineren. Dit vraagt niet alleen regelgeving maar vooral ook een andere attitude van bestuurders, management en collega's." (het diversiteitsbeleid van deze gemeente is gericht op allochtonen).

4.4 Beleid en activiteiten gericht op vrouwen

Is er sprake van beleid dat bedoeld is om de positie van vrouwen te verbeteren, c.q. specifiek de doorstroom van vrouwen te bevorderen?

Volgens de monitor gemeenten die uitgevoerd wordt in opdracht van het AenO fonds Gemeenten (Personnel, 2002) voert in 2002 bijna 50% van de gemeenten een specifiek beleid voor vrouwen⁷. Voor allochtonen ligt dit percentage op bijna 49%. Uit het onderzoek blijkt dat de specifieke aandacht voor vrijwel alle doelgroepen is afgangen, met uitzondering van de groep ouderen. In 2001 gaf nog bijna 55% van de gemeenten aan beleid voor vrouwen te hebben, in 2000 was dit 53%. Voor allochtonen lagen deze percentages op respectievelijk 66 en 54%. De monitor vermeldt dat het met name de grotere gemeenten zijn die een specifiek beleid voeren. Van de gemeenten met 50.000-100.000 inwoners geeft 82% aan beleid gericht op vrouwen te hebben en voor gemeenten met meer dan 100.000 inwoners is dit 73%.

Voor de gemeenten en provincies die betrokken zijn bij het onderhavige onderzoek, geldt dat, naar eigen zeggen, beleid dat is bedoeld om de positie van vrouwen te verbeteren, c.q. de doorstroom van vrouwen te bevorderen, aanwezig is bij vijf van de acht organisaties. Voor alle vijf geldt echter dat men zelf kanttekeningen plaatst bij het eigen vrouwen- of doelgroepenbeleid. Drie organisaties zeggen dat het oorspronkelijke beleid wat is verwatert, er nu andere zwaartepunten liggen, of het beleid nog wel op papier bestaat, maar aan de implementatie minder aandacht wordt besteed. Zo zegt een organisatie dat er formeel wel een doelgroepenbeleid is, maar er geen stimulansen of sancties zijn: "dus werkt het niet". Dat wil niet zeggen dat bij deze organisaties geen activiteiten worden ondernomen die gericht zijn op vrouwen, of specifiek de doorstroom van vrouwen, maar het zijn afzonderlijke acties. Voorbeelden van activiteiten die we bij deze organisaties tegenkomen zijn de volgende:

- voorrang voor vrouwen bij gelijke geschiktheid;
- MD-traject voor vrouwen (tot en met schaal 12);
- een traject Vrouw en Loopbaan, voor vrouwen in schalen 10 en 11, bedoeld om de ambities van vrouwen te versterken (en wordt bijvoorbeeld coaching aangeboden);
- tweejaarlijkse voortgangsgesprekken met directeuren over het aandeel vrouwen in hogere functies.

In het algemeen worden vrouwvriendelijke arbeidsvoorwaarden genoemd.

Eén gemeente zegt dat men beleid heeft gericht op vrouwen, maar dit beleid is geïntegreerd in het algemeen personeelsbeleid. Voorheen voerde deze gemeente een positieve actiebeleid, wat werd opgevolgd door een beleid gericht op vrouwen in hogere functies, tot men besloot het op te nemen in het algemeen personeelsbeleid. We komen op dit geïntegreerde beleid later nog terug.

⁷ Gemeenten hebben zelf aangegeven of ze wel of niet beleid voeren.

Tenslotte geeft de vijfde gemeente aan dat er beleid is ten aanzien van diversiteit, gedefinieerd als man/vrouw en culturele diversiteit, maar specifieke aandacht voor alleen vrouwen is er niet. Er zijn wel streefcijfers voor wat betreft het aandeel vrouwen in hogere en leidinggevende functies.

Van de acht provincies en gemeenten is er momenteel één lid van Opportunity in Bedrijf, maar men geeft aan op dit moment geen beleid ten aanzien van vrouwen te voeren. Van de overige zeven provincies en gemeenten zijn er twee in het verleden lid geweest van Opportunity.

Drie organisaties uit de doelgroep gemeenten/provincies hebben dus, naar eigen zeggen, geen beleid gericht op vrouwen. Eén van deze drie kent een diversiteitsbeleid, maar dat is gericht op allochtonen. Dat is al een aantal jaren zo. Daarvoor heeft men geconstateerd dat er voldoende instroom van vrouwen was. Het emancipatiebeleid was destijds vanuit de politiek opgelegd. De tijd van het emancipatiebeleid heeft men nu afgesloten en men vindt dat het beleid zich zodanig zou moeten nestelen dat het “als vanzelf” meegenomen wordt in het gemeentelijk beleid. Er gelden wel streefcijfers voor drie doelgroepen: allochtonen, gehandicapten en vrouwen.

Voor de overige twee geldt dat er geen beleid (meer) is ten aanzien van vrouwen. Beide organisaties hebben dit beleid wel gekend, maar richten zich nu op allochtonen. De argumentatie hierbij is dat men erin geslaagd is het ten doel gestelde beleid te realiseren. Wel realiseren beide organisaties zich dat het aandeel vrouwen in hogere leidinggevende functies nog laag is. *“Men erkent de problematiek”*.

4.5 Gerealiseerd geïntegreerd beleid

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de vraag of gendergericht personeelsbeleid bestaat bij gemeenten en provincies en zo ja, welke voorbeelden men kent van dergelijk beleid (paragraaf 4.5.1). In paragraaf 4.5.2 wordt besproken of het instrument emancipatie-effectrapportage gebruikt wordt. Vervolgens komt het gebruik van kerncijfers naar sekse (4.5.3) en de inzet van personele capaciteit of budget ten behoeve van de integratie van gender in het personeelsbeleid (4.5.4) aan de orde.

4.5.1 Voorbeelden van gerealiseerd geïntegreerd beleid

Wordt bij de ontwikkelingen in het personeelsbeleid rekening gehouden met verschillen tussen mannen en vrouwen?

De helft van de acht bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies vinden dat het rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen geïntegreerd is in het personeelsbeleid. Men geeft daarbij echter aan dat dit zich niet laat vertalen in concrete maatregelen of concrete aandachtspunten voor hoe dit te doen.

Men is in de eerste plaats van mening dat de organisatie zich zo bewust is van het feit dat diversiteit of een goede vertegenwoordiging van vrouwen belangrijk is, dat er als vanzelfsprekend aandacht aan wordt besteed:

“Diversiteitsbeleid moet eigenlijk zo normaal zijn, dan het niet meer apart hoeft.”

“We hebben het omslagpunt bereikt: het is normaal geworden, men is het normaal gaan vinden.”

“De tijd van het emancipatiebeleid is afgesloten, het beleid moet zich zodanig nestelen dat het “als vanzelf” meegenomen wordt in het gemeentelijk beleid. Men is zich bewust van het feit dat er geen enkele vrouwelijk directeur is en derhalve wordt bij deze functies expliciet gekeken naar een vrouw.”

“Het zit wel in de hoofden van mensen en qua resultaten ziet het er ook wel goed uit.”

In de tweede plaats geeft men aan, dat het aandeel vrouwen in de organisatie sterk is toegenomen en ook het aandeel vrouwen dat betrokken is bij loopbaanactiviteiten en management opleidingen, sterk is gegroeid. Men ervaart dat op de deelname van vrouwen aan aangeboden activiteiten geen actie hoeft te worden ondernomen:

“Het gaat nu vanzelf: vrouwen komen er nu toch wel. We hebben meer aangeboden, maar vrouwen zijn nu ook meer zichtbaar.”

“Het potential programma kent een meerderheid aan vrouwelijke deelnemers (11 van de 16). Het programma is gericht op doorstroming naar het niveau afdelingshoofd.”

“Bijvoorbeeld het mobiliteits- en loopbaancentrum: daar staan 42 mensen ingeschreven, waarvan 13 mannen en de rest dus vrouwen.”

In de derde plaats geven twee van de vier organisaties aan dat de afdeling personeel in hoofdzaak bestaat uit vrouwen en aandacht voor vrouwen om die reden als vanzelfsprekend wordt meegenomen:

“Er werken hier veel vrouwen. Ik kijk daar naar, maar anderen ook. Er is geen echte verantwoordelijkheid toebedeeld, maar het is zo vanzelfsprekend dat we het doen.”

“Wat helpt is dat er veel vrouwen binnen P&O werken, het zijn ook vrouwen die het MD-beleid uitvoeren.”

Tenslotte weet men voorbeelden te noemen van beleid waarvan men vindt dat dit een positieve uitwerking heeft op de positie van vrouwen binnen de organisatie. Op deze voorbeelden komen we verderop terug.

Er blijven vier gemeenten en provincies over die aangeven dat gender niet in het personeelsbeleid is geïntegreerd. Eén van deze vier organisaties heeft op dit moment ook geen beleid ten aanzien van vrouwen, wel ten aanzien van allochtonen. De andere drie hebben wel beleid gericht op vrouwen, maar zoals gezegd geeft men zelf aan dat dit beleid is verwaterd, er in de praktijk weinig aan wordt gedaan of momenteel meer aandacht naar allochtonen uit gaat. Activiteiten die plaatsvinden, zijn niet in het personeelsbeleid opgenomen, met uitzondering van de regel “voorrang bij gelijke geschiktheid”, die in twee van de vier organisaties geldt.

Van de vier gemeenten en provincies die zelf aangeven dat gender niet in het personeelsbeleid is geïntegreerd, zijn er drie die niettemin voorbeelden aangeven van beleid waarvan men vindt dat het aspect gender eigenlijk wel is geïntegreerd. Het betreft de volgende voorbeelden:

- het monitoren van de verhouding mannen/vrouwen in hogere functies;
- het rapporteren over de verhouding mannen/vrouwen in sollicitatieprocedures;
- de arbeidsvoorraarden, die combinatie van werk en zorg mogelijk maken.

Voorts brengen twee organisaties naar voren dat er door vernieuwende initiatieven met betrekking tot instroom van medewerkers, het aandeel vrouwen is verhoogd zonder dat dit expliciet werd nagestreefd:

“We hebben projecten junior functies voor schoolverlaters zonder ervaring. Ook op hbo-en wo-niveau. Daar blijken vrouwen flink vertegenwoordigd. Dit gaat overigens niet in termen van doelstellingen. Het aanbod van vrouwen is relatief hoog en ze worden ook geselecteerd.”

Verder is een gemeente van mening dat het MD-beleid zoals men dat kent, sekseneutraal is geformuleerd.

Voorbeelden van integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid kunnen dus alle gemeenten en provincies noemen, ook degenen die van mening zijn dat het rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen niet is geïntegreerd in het personeelsbeleid. Voor een aantal van de genoemde voorbeelden geldt dat het niet gaat om een bewuste integratie van het genderaspect in (vormen van) personeelsbeleid, of niet uitsluitend gaat om integratie van een genderperspectief. De redenering bij deze voorbeelden is veel eerder: als je dit (...) nu maar doet, werkt dat zeker voor vrouwen gunstig uit.

Als we de voorbeelden van gender geïntegreerd personeelsbeleid, genoemd door provincies en gemeenten, afzetten tegen het mogelijke aantal werkterreinen van het personeelsmanagement (zie voor toelichting hoofdstuk 2 van dit rapport)⁸, dan geeft dit het volgende overzicht:

Overzicht 4.2 Werkterreinen van het personeelsmanagement

werkterreinen p-management	aantal gemeenten/prov.'s met voorbeeld	aantal voorbeelden GBP-beleid
Personaleplanning	3	5
Werving en Selectie	5	7
Personalebeoordeling	1	1
Functieprofielen		
Opleiding	2	3
Positietoewijzing		
Loopbaanontwikkeling		
Management Development	2	3
Arbeidsvoorraarden	4	4
Personalsadministratie/-informatie	3	3
Communicatie/voorlichting		
Taakstructurering		
Werkomstandigheden		
Organisatieontwikkeling		
Beleidsvorming en inrichting	2	2

Van de 15 onderscheiden werkterreinen van het personeelsmanagement zijn er dus acht die voorbeelden van personeelsbeleid opleveren waar het aspect gender is geïntegreerd. Het werkterrein werving en selectie wordt het meest genoemd en levert ook de meeste voorbeelden op.

⁸ We herinneren er aan dat per organisatie de genoemde voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid gecategoriseerd en geteld zijn. We merken op dat de kwantificering van voorbeelden achteraf heeft plaatsgevonden: we hebben niet aan gemeenten en provincies gevraagd: hoeveel voorbeelden van gender bewust personeelsbeleid kunt u onderscheiden. Een dergelijke vraag lijkt ook moeilijk te beantwoorden.

Binnen deze acht werkterreinen geven gemeenten en provincies de volgende voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid aan:

Personeelsplanning

- het gebruik van streefcijfers voor wat betreft het aandeel van vrouwen in de organisatie, of in bepaalde functieniveaus;
- het maken van jaarcontracten door diensten voor wat betreft te behalen resultaten, ook op het gebied van personeelsplanning;
- opname van resultaten van diversiteitsplannen van diensten in de Planning en Control cyclus.

Werving en Selectie

- in arbeidsmarktcommunicatie worden vrouwen explicet gevraagd te solliciteren;
- vrouwen hebben “voorrang bij gelijke geschiktheid”;
- in beeldvorming wordt nadrukkelijk diversiteit uitgestraald;
- het opzetten en onderhouden van externe netwerken om in contact te komen met diverse groepen;
- een sollicitatiecode: leidraad bij de selectieprocedure, zodat de positie van de sollicitant tijdens de procedure duidelijk is;
- selectieprocedures verlopen altijd via een selectiecommissie en een informatiecommissie. In de procedure wordt voorzien in minimaal één vrouw in de selectiecommissie.

- - - - -
| Een voorbeeld:
|
| De Gemeente Amsterdam vindt het belangrijk dat de positie van de sollicitant tijdens
| een sollicitatieprocedure duidelijk is. Daarom heeft de gemeente een sollicitatiecode
| opgesteld en beschreven in een brochure. De sollicitatiecode is de leidraad bij
| selectieprocedures binnen de gemeente. Behalve regels met betrekking tot de
| selectieprocedure geeft de sollicitatiecode aan wat de uitgangspunten van de
| gemeente zijn ten aanzien van de samenstelling van haar personeel:
|
| “De gemeente Amsterdam wil dat haar personeelsbestand een afspiegeling is van de
| beroepsbevolking in Amsterdam. Een evenwichtige mix van talenten, van vrouwen en
| mannen, van diverse waarden en normen, van homo's en hetero's, van jong en oud,
| van een verscheidenheid aan kwaliteiten en culturen (.....).
| De gemeente gaat ervan uit dat verschillen tussen mensen de creativiteit en
| flexibiliteit van de organisatie bevorderen. Een divers samengestelde organisatie kan
| immers de uiteenlopende capaciteiten, vaardigheden en inzichten benutten om
| originele oplossingen te bedenken. Ze zal hierdoor eerder mogelijkheden bespeuren
| en beter kunnen inspelen op trends.”
|
| Uit: Sollicitatiecode van de gemeente Amsterdam
|
| Voorbeeld gemeente Amsterdam

- - - - -

Personeelsbeoordeling

- In de functioneringsgesprekken die de gemeentesecretaris voert met de directeuren wordt het punt aandeel vrouwen in hogere functies aan de orde gesteld.

Opleiding

- Professionaliseringsprogramma voor zittende managers. Het is gericht op resultaatgericht managen, inclusief het voeren van functioneringsgesprekken en het maken van POP's. Het principe, je verdiepen in je gesprekspartner, vindt men een belangrijke factor ten behoeve van de loopbaanontwikkeling van vrouwen;
- Traineeopleiding waarin trainees als (bewust) gemixte M/V-groep moeten samenwerken;
- Training omgaan met diversiteit (m/v maar ook allochtoon/autochtoon) voor assessoren voor MO kandidaten.

Arbeidsvoorraarden

- Goede kinderopvang en ouderschapsverlof, de mate dat in deeltijd wordt gewerkt en de mogelijkheid om werktijden in overleg te regelen. In het cafetariasysteem kunnen bijvoorbeeld vrije dagen gekocht of verkocht worden;
- Arbeidsvoorraarden: deeltijd en je mag thuis werken;
- Vanuit de motivatie een aantrekkelijke werkgever te willen zijn, worden faciliteiten aangeboden ten behoeve van het combineren van werk- en zorgtaken: kinderopvang, ruilen van inkomen voor vrije tijd, variabele werktijden.

- - - - - Een voorbeeld:

- De gemeente Tilburg voert een effectief diversiteitsbeleid:

- “... om mensen met verschillende culturele achtergronden in de organisatie te laten in- en doorstromen. Door het bieden van faciliteiten zullen medewerkers beter in staat worden gesteld om hun werk bij ons met het verrichten van zorgtaken thuis te combineren. Dit vraagt niet alleen regelgeving maar vooral ook een andere attitude van bestuurders, management en collega's.”

- Uit: Visie Personeels- en Organisatiebeleid 13.12.02

- De gemeente heeft het arbeidsvoorraardenpakket geïndividualiseerd, waardoor medewerkers hun arbeidsvoorraarden kunnen afstemmen op hun privé-situatie en persoonlijke voorkeur.

- Voorbeeld gemeente Tilburg

Personeelsadministratie/-informatie

- Bij benoeming van directeuren en sectorhoofden wordt expliciet gerapporteerd over hoeveel vrouwen bij procedures zijn betrokken;
- Vanuit P&O wordt elke twee jaar een gesprek met de directeuren gevoerd over de situatie vrouwen in hogere functies;
- Vragen met betrekking tot diversiteit zijn geïntegreerd in de medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Een voorbeeld:

Beoordelings- en functioneringsgesprekken

30d) Hoe beoordeelt u uw leidinggevende als het gaat om leiding geven aan een divers samengesteld team; met andere woorden, houdt uw leidinggevende rekening met verschillen tussen de medewerkers?

- 1: sterk
- 2: gemiddeld
- 3: zwak
- 9: • weet niet, geen antwoord

31d) Ziet u nog verschillen tussen de diverse groepen (mannen, vrouwen, minderheden, homo's (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten etc.) met betrekking tot de vorige vragen 31a t/m 31c?

- 1: nee ,
- 2: ja, namelijk :.....

Uit: medewerkertevredenheidsonderzoek gemeente Amsterdam

Voorbeeld gemeente Amsterdam

Beleidsvorming en inrichting

- Maatwerkplannen diversiteit: alle diensten maken een plan diversiteit waarin zij op maat gemaakte uitgangspunten en doelstellingen formuleren met betrekking tot het eigen diversiteitsbeleid (waarbinnen vrouwen, allochtonen en gehandicapten als 'herkenbare' doelgroepen zijn gedefinieerd. In de persoonlijke managementdoelstellingen van de directeuren is diversiteit een onderdeel.
- Mensgericht leidinggeven in combinatie met competentiemanagement: verbeterplan voor het functioneren van het management, met name op het gebied van mensgericht leidinggeven en communicatie.

Een voorbeeld:

De gemeente Tilburg zoekt naar andere waarden in management teams: organisatie sensitiviteit, communicatief vermogen, inlevingsvermogen. Het hoofd Personeels- en Organisatiebeleid: "*De beleving is dat dit vrouwelijke kwaliteiten zijn, waardoor het aandeel van vrouwen in managementteams ook zal toenemen*".

Aandacht voor de medewerker is een kernbegrip: "*Door middel van competentiemanagement wordt de medewerker in het personeelsbeleid centraal gesteld en in interactie met de medewerker komt de leidinggevende met hem/haar tot afspraken over zijn/haar toegevoegde waarde.*"

Voorbeeld gemeente Tilburg

Kijken we explicet naar de actuele dominante thema's binnen het personeelsbeleid van de gemeenten (zie par. 4.3), dan zijn er raakvlakken tussen een aantal van deze thema's en de voorbeelden van beleid die men naar voren brengt als voorbeelden van geïntegreerd beleid.

Het gaat om de volgende thema's:

- ontwikkeling van de organisatie, waarbij naar meer mensgericht leidinggeven wordt gestreefd of waarbij men andere waarden in management naar voren wil halen, zoals organisatie sensitiviteit, communicatief vermogen of inlevingsvermogen;
- verandering van de arbeidsvoorwaarden;
- het aanbieden van instrumenten ten behoeve van loopbaanontwikkeling en het stimuleren van mobiliteit;
- het stimuleren of uitbreiden van management potentieel: inrichten van een kweekvijver voor potentials, uitbreiding van de doelgroep managementontwikkeling;
- integraal management: managers verantwoordelijk maken voor zowel output als middelenbeleid;
- goed werkgeverschap: medewerkers binden en boeien.

4.5.2 Emancipatie-effectrapportages

Emancipatie-effectrapportages bieden de mogelijkheid om beleid door te lichten op de aandacht voor verschillen tussen mannen en vrouwen. Het instrument emancipatie-effectrapportage blijkt nauwelijks gebruikt te worden door gemeenten en provincies. Van de acht betrokken organisaties is er één, die het instrument heeft ingezet. Bij de betreffende organisatie, een provincie, is geprobeerd het emancipatiebeleid duurzaam te verankeren in het externe beleid door in provinciale beleidsplannen en beleidsnota's, een emancipatieparagraaf op te nemen. Verankerung van emancipatie in de interne organisatie was daarbij niet het doel. Ondanks een aantal goede voorbeelden heeft het instrument geen consequente toepassing gevonden.

4.5.3 Kerncijfers

Volgens alle gemeenten en provincies die bij het onderzoek zijn betrokken worden kerncijfers naar sekse gespecificeerd. Het meest gehanteerde medium voor het rapporteren van de cijfers is de jaarrapportage, maar buitenom de jaarrapportages lijken gegevens die inzicht kunnen geven in de verhouding tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie weinig direct toegankelijk.

De meeste gemeenten en provincies specificeren in de jaarrapportages het totaal aandeel vrouwen in de organisatie en het aandeel vrouwen in schaal 10 en hoger. Enkele jaarrapportages geven inzicht in het aandeel vrouwen in schalen daarboven: bijvoorbeeld "schaal 13 en verder". De meeste jaarrapportages geven geen inzicht in het aandeel mannen en vrouwen per schaal, of het aandeel mannen en vrouwen in leidinggevende functies. In de meeste jaarrapportages wordt wel onderscheid tussen de seksten gemaakt voor wat betreft deeltijdarbeid en ziekteverzuim. Sommige jaarrapportages bevatten andere gegevens met betrekking tot sekseverschillen, zoals cijfers over de instroom van personeel, of de instroom van personeel in hogere functies (bijvoorbeeld schaal 12 en hoger), de leeftijdsopbouw van medewerkers. Als er streefcijfers gehanteerd worden, wordt over het behalen daarvan eveneens gerapporteerd in de jaarrapportage.

Een aantal gemeenten en provincies geeft aan dat in het kader van de jaarcyclusgesprekken met directeuren gesproken wordt over de personele samenstelling van de eigen dienst of sector. Bij één gemeente worden aan de jaarcontracten van de sectoren ook kwantitatieve beleidsdoelen verbonden voor wat betreft het aandeel vrouwen (35%), allochtonen (7%) en arbeidsgehandicapten (5%). Elke drie maanden worden resultaten gerapporteerd in de bedrijfsvoeringsrapportages van de directeuren. Er zijn bij deze organisatie geen doelen voor wat betreft vrouwen in hogere functies.

- Een voorbeeld:
- Het sociaal jaarverslag van de provincie Utrecht is een schoolvoorbeeld van een rapportage met seksespecifieke informatie, waarbij bovendien ook in woord en beeld aandacht wordt besteed aan M/V-diverseiteit. Het verslag geeft veel informatie over waar zich binnen de organisatie verschillen tussen mannen en vrouwen voordoen. In dit sociaal jaarverslag vinden we een overzicht van de verdeling van mannen en vrouwen naar taakgroep, van taakgroep <3 tot 16>. Ook wordt de verdeling van mannen en vrouwen naar vast/tijdelijk dienstverband getoond. Daarnaast wordt de verdeling van mannen en vrouwen in de instroom en uitstroom van personeel inzichtelijk gemaakt en worden tevens de redenen van uitstroom naar sekse gespecificeerd. Het gebruik van ouderschapsverlof is eveneens een item waarover sekse specifieke informatie wordt gegeven.
- Provincie Utrecht, Sociaal jaarverslag 2002: Onderweg, van dromen naar daden.
- Voorbeeld provincie Utrecht

4.5.4 Inspanning genderbewust personeelsbeleid

Eén van de acht provincies en gemeenten heeft personele capaciteit en budget beschikbaar, specifiek voor de bevordering van de integratie van het oorspronkelijke doelgroepenbeleid in het personeelsbeleid. Voor de overige organisaties geldt dat middelen voor de bevordering van integratie van gender in het personeelsbeleid vanuit de reguliere middelen die aan het personeelsbeleid zijn toegekend, geput zouden moeten worden. De betrokken gemeenten en provincies geven niet te kennen dat dit een belemmering voor integratie zou vormen. Wat echter wel geldt, is dat momenteel meer prioriteit wordt gegeven aan het allochtonenbeleid. Hierop komen wij in paragraaf 4.6 nog terug.

4.6 Vrouwen in hogere functies

Uit hoeveel leden bestaat het management en hoe is de samenstelling?

Het aandeel vrouwen onder directeuren van de acht gemeenten en provincies varieert van 0 tot 29%. Gemiddeld ligt het aandeel vrouwen in het management van deze acht organisaties op 10%. De helft heeft geen enkele vrouw in het managementteam.

Het aandeel vrouwen bij gemeenten is de afgelopen vijf jaar met 4% toegenomen. In 2002 werkten 38% vrouwen tegenover 62% mannen bij gemeenten (Personeel, 2002). Het aandeel vrouwen is in alle gemeentegrootteklassen toegenomen. Maar in verhouding werken in de grote steden minder vrouwen dan in de andere gemeenten: in de gemeenten met meer dan 375.000 inwoners is het aandeel vrouwen 34%, in de gemeenten met minder dan 375.000 inwoners is het aandeel 39%.

Van de medewerkers van gemeenten werkt 35% in deeltijd: 16% van de mannen en 65% van de vrouwen. Het percentage mannen dat in deeltijd werkt, is de laatste vijf jaar toegenomen met 6%. Bij de vrouwen blijft het percentage deeltijders stabiel.

Het aantal vrouwelijke leidinggevenden bij gemeenten groeit ten opzichte van het aantal mannelijke leidinggevenden. In 1998 is het aandeel vrouwen onder leidinggevende 6,6%. In 2001 is dit percentage verdubbeld tot 13,1%.

Tabel 4.1 Gemiddeld percentage vrouwelijke leidinggevenden naar gemeentegrootteklasse

Gemeente grootteklasse	1998	1999	2000	2001
<10.000	3.9	3.5	10.0	13.4
10-20.000	6.0	9.1	9.2	11.6
20-50.000	6.9	8.5	15.1	13.1
50-100.000			11.6	13.1
>100.000	11.5	13.3	15.4	19.0
Totaal	6.6	8.8	12.3	13.1

Bron: *Personeel in Perspectief. Monitor gemeenten 2001. AenO fonds (2002)*. Een leidinggevende is in deze monitor gedefinieerd als: 'een medewerker aan wie in de functiebeschrijving leidinggevende taken zijn toebedeeld en die in een hiërarchische verhouding staat tot andere medewerkers'.

Het percentage vrouwelijke leidinggevenden is het grootst in gemeenten met meer dan 100.000 inwoners.

De volgende tabel met de verdeling van mannen en vrouwen naar salarisschaal maakt duidelijk dat het aandeel vrouwen afneemt boven schaal 9 (van 42% naar 24%) en vervolgens nogmaals boven schaal 12 (van 24 naar 14%).

Tabel 4.2 Verdeling van mannelijke en vrouwelijke medewerkers gemeenten naar salarisschaal

Salarisschaal	%mannen	%vrouwen
1-3	59	41
4-6	59	41
7-9	58	42
10-12	76	24
13 en >	86	14

Bron: *Personeel in Perspectief. Monitor gemeenten 2001. AenO fonds (2002)*.

*Voor 2% van de medewerkers geldt dat de schaal niet bekend is.

Zouden we ervan uitgaan dat salarisschaal 7-9 het potentieel vormt voor salarisschaal 10-12, dan geldt dat het glazen plafond, de verhouding tussen het aandeel vrouwen in beide schalen, 43 (op een schaal van 100) is. Het glazen plafond tussen de schalen 10-12 en 13 en hoger is 42. Ter vergelijking: de dikte van het glazen plafond tussen midden en hogere functies bij de departementen varieert van 0 tot 78 en scoort 59 als we het aandeel vrouwen in deze functies voor alle departementen samen nemen.

Voor provincies beschikken wij niet over algemene gegevens betreffende het aandeel vrouwen in leidinggevende functies of per schaal.

4.7 Mogelijkheden voor genderbewust personeelsbeleid

Welke mogelijkheden zien gemeenten en provincies om het genderaspect binnen het huidige personeelsbeleid te integreren?

Vijf van de acht bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies zien (verdere) mogelijkheden om gender in het personeelsbeleid te integreren. Drie van hen zien die mogelijkheden dus niet. Voor twee van deze organisaties geldt dat men vindt dat dit proces achter de rug is: aandacht voor vrouwen is goed verankerd binnen de organisatie en dus hoeft er geen aandacht meer aan geschonken te worden. Eén organisatie geeft aan dat gender niet als een probleem wordt ervaren:

“Gender wordt in het resultaatgericht beleid dat wij kennen niet geproblematiseerd. Ik zie ook geen aanknopingspunten voor verankering. MD-beleid is sekseneutraal geformuleerd. Wel wijzen wij op de noodzaak vrouwen in hogere functies te benoemen.”

Van de vijf organisaties die wel mogelijkheden zien om gender in het personeelsbeleid te integreren, zijn er vier die het principe van contractmanagement als beste optie voor integratie van gender in het personeelsbeleid zien. Via contractmanagement worden leidinggevenden zelf verantwoordelijk gemaakt voor de eigen resultaten. Diversiteit binnen de eigen personele samenstelling zou dan één van die resultaten moeten zijn. Het werken met contractmanagement heeft wel al opgang gevonden, maar komt nog niet altijd voldoende uit de verf.

Manco's die gelden voor wat betreft het waarborgen van M/V-diversiteit zijn het nog te weinig gebonden zijn aan expliciete doelstellingen, of het werken met doelstellingen die onvoldoende gespecificeerd zijn voor wat betreft de eigen afdeling (bijvoorbeeld wel algemene streefcijfers, maar niet voor vrouwen in hogere functies).

“Het is wel de bedoeling dat diversiteit in die doelstellingen opgenomen moet zijn, maar het is nog te weinig expliciet afgesproken. Bovendien wordt P&O niet gekend in de doelstellingen van de directeuren.”

Eén organisatie ziet mogelijkheden voor de integratie van gender naast contractmanagement vooral ook in het aanbieden van voldoende faciliteiten om werk voor vrouwen mogelijk te maken (werk en zorg te combineren) en via beleid waarbij de waarde van de inbreng van vrouwen automatisch meer gezocht en gewaardeerd zal worden: mensgericht leidinggeven en competentiemanagement.

“We zoeken naar andere waarden in management teams: organisatie sensitiviteit, communicatief vermogen, inlevingsvermogen. De beleving is dat dit vrouwelijke kwaliteiten zijn, waardoor het aandeel van vrouwen in managementteams ook zal toenemen.”

4.8 Het belang van de integratie van gender

In deze paragraaf wordt beschreven of gemeenten en provincies integratie van gender in het personeelsbeleid belangrijk vinden (paragraaf 4.8.1). Vervolgens wordt gekeken of mogelijke externe stimulansen hebben bijgedragen aan integratie (4.8.2).

4.8.1 Belang van integratie van genderaspecten in het personeelsbeleid

Vinden gemeenten en provincies integratie van het genderaspect in personeelsbeleid belangrijk?

Vijf gemeenten en provincies beantwoorden de vraag of integratie van gender in het personeelsbeleid belangrijk is, bevestigend.

Het voornaamste argument hierbij is: diversiteit is goed, heeft toegevoegde waarde en daarom moet diversiteitsbeleid geen doel op zich zijn, maar verankerd worden in de organisatie:

“Het gaat niet meer om een emancipatievraagstuk. Het gaat om de toegevoegde waarde: diversiteit is goed. Vrouwen hebben andere kwaliteiten. Hun bijdrage is anders en de sfeer in een team wordt verbeterd door een diverse samenstelling.”

“Uitgangspunt is dat de gemeente er baat bij heeft als de verscheidenheid en rijkdom aan potenties, kennis en talenten van alle werknemers binnen alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie beter worden benut.”

“Het moet vanzelfsprekend zijn en dat is hier ook zo.”

De drie gemeenten/provincies die vinden dat integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid niet belangrijk is, geven als argumentatie een gebrek aan urgentie. Men is van mening dat het niet meer nodig is, er zijn nu voldoende vrouwen binnen de organisatie, of M/V-diversiteit wordt binnen de organisatie te weinig belangrijk gevonden:

“Het ligt niet boven op de tong. Dit is een oude organisatie met veel oudere mannen.”

4.8.2 Externe stimulans voor de integratie van gender

Dragen externe stimuli, zoals discussies of taakstellingen bij aan het streven naar integratie van emancipatie/genderaspecten in het personeelsbeleid?

Externe stimulansen, die hebben bijgedragen aan de integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid, ervaren gemeenten en provincies nauwelijks.

Voor gemeenten voert het AenO fonds jaarlijks de zogenaamde Personeelsmonitor uit. De Personeelsmonitor heeft als doel een landelijk beeld te geven van de personele samenstelling en het personeelsbeleid van gemeenten. Maar de monitor is vooral ook bedoeld om personeelsmanagementinformatie terug te koppelen naar gemeenten en sociale partners en daarmee als benchmark te dienen (Personeel, 2002).

De monitor kan gemeenten o.a. inzicht geven in het aandeel vrouwen in het personeelsbestand en in leidinggevende functies bij gemeenten.

De Personeelsmonitor wordt door geen van de bij het onderzoek betrokken gemeenten genoemd als externe stimulans voor het eigen beleid. Wel geven vier gemeenten aan met het AenO fonds een convenant te hebben gesloten voor het diversiteitsbeleid. Dit diversiteitsbeleid is gericht op allochtonen, niet op M/V-diversiteit. In principe definieert het AenO fonds diversiteit in brede zin, als “al die aspecten waarop mensen (kunnen) verschillen” (Hoe, 2003). Binnen dit brede kader van diversiteitsbeleid heeft het AenO fonds echter voor een accent gekozen, namelijk etnische diversiteit in het personeelsbeleid. In het kader van het project “Diversiteit loont” kunnen gemeenten financiële middelen aanvragen voor projecten binnen het personeelsbeleid die gericht zijn op etnische diversiteit.

“Voor gemeenten geldt het convenant diversiteitsbeleid. Een belangrijke stimulans daarin is de subsidie die gemeenten kunnen krijgen uit het AenO fonds. Dit is gericht op de bevordering van instroom en doorstroom van allochtone medewerkers. Wij hebben subsidie gekregen voor onze allochtoneaanpak.”

Naast het convenant diversiteitsbeleid noemt een gemeente ook nog het overleg tussen de vier grote gemeenten ten behoeve van samenwerking en kennisuitwisseling op het gebied van diversiteitsbeleid tussen de P&O-afdelingen van de gemeenten.

De provincies noemen het IWV als externe organisatie die richtlijnen geeft en druk kan uit oefenen op het eigen personeelsbeleid, bijvoorbeeld in de vorm van het arbeidsvooraardenoverleg. De IWV-nota Arbeidsvooraardenbeleid (IWV 2002) bevat het concrete beleid voor de eerstvolgende CAO en het meerjarenperspectief van het sectorale arbeidsvooraardenbeleid. In de nota wordt beleid gericht op vrouwen of diversiteitsbeleid niet aan de orde gesteld. Wel zijn er aanverwante onderwerpen die beschreven worden, zoals individualisering

van de arbeidsvooraarden (meer keuzemogelijkheden in verlof, flexibele arbeidstijden, goede regeling voor betaaldouderschapsverlof) en leeftijdsbewust personeelsbeleid:

“Het personeelsbeleid moet zo veel mogelijk afgestemd zijn op de wensen en behoeften van alle werknemers, van jong tot oud. Mensen in verschillende leeftijdsfasen hebben verschillende opvattingen over hun werk” (IWV, 2002).

De drie provincies die het IWV noemen in het kader van ‘externe stimulans’ noemen als voorbeeld de invoering van een nieuwe beloningsstructuur, of het terugdringen van het ziekteverzuim. Men ervaart geen stimulans voor wat betreft het gender- of diversiteitsbeleid.

“IWV Den Haag verzamelt en bundelt initiatieven in het personeelsbeleid van provincies. De jaarlijkse enquête legt taken op, bijvoorbeeld ten aanzien van ziekteverzuim. Het is een enthousiasmerend middel. Momenteel loopt er een discussie over taakstellingen. Er is ook maandelijks overleg.”

Bezuinigingen en personeelsreductie zijn voor de meeste bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies (nog) niet aan de orde. Twee organisaties hebben er wel mee te maken. De één ziet het niet als een factor van betekenis voor wat betreft het beleid ten aanzien van vrouwen, de ander ervaart een bedreiging voor vrouwen:

“Momenteel hebben we een vacaturestop. In het najaar volgt een doorlichting van de organisatie met het oog op reorganisatie. Kernthema bij reorganisatie is kwaliteitsverbetering. Er is nog geen sociaal plan. De directie wil dat niet, de bonden wel. Dan zou het gaan om leeftijd en diensttijd. In dat geval lopen vrouwen meer gevaar, maar de directieraad is daar niet gevoelig voor. De rest van de organisatie wel.”

4.9 Belemmeringen en voorwaarden voor integratie

In deze paragraaf wordt beschreven wat gemeenten en provincies belemmt in het voeren van genderbewust personeelsbeleid en wat men nodig acht om gender succesvol te integreren in het personeelsbeleid. De belemmeringen komen in paragraaf 4.9.1. aan de orde, de voorwaarden in 4.9.2.

4.9.1 Belemmeringen voor integratie

Wat zijn de belemmeringen om geïntegreerd personeelsbeleid te voeren?

Drie van de acht gemeenten en provincies die aan het onderzoek hebben deelgenomen ervaren zelf geen belemmeringen om het genderaspect in het personeelsbeleid geïntegreerd te krijgen. Men is van mening dat integratie reeds plaatsgevonden en beleid niet meer nodig is. Van de overige vijf zien twee organisaties het gebrek aan een gevoel van urgentie in de eigen organisatie als belemmering:

“Als het echt op resultaten aankomt geeft men geen thuis.”

Een organisatie wijst verzekelijking van het klimaat binnen de organisatie als belemmering aan:

“Het klimaat verzekelijkt: neem bijvoorbeeld secundaire arbeidsvooraarden: het wordt je niet altijd in dank afgenoemt als je er een beroep op doet. Er wordt aan gemorrelt. Het zelf indelen van dagen en uren is niet meer zo flexibel als het was. Bij leidinggevenden wordt niet of nauwelijks in deeltijd gewerkt. Er zijn nog genoeg mensen

te vinden die dat geen probleem vinden. Vrouwen die in leidinggevende functies willen werken doen dat toch in minimaal vier dagen.”

Een organisatie ervaart op sommige plaatsen tegenwerking binnen de organisatie:

“Er zijn bolwerken. Zwangerschap etc. blijft lastig, dus daar heeft men altijd een punt. Verder zijn er stiekem gedachten: stereotiepe opvattingen over hoe “mannen nu eenmaal zijn” en “hoe vrouwen nu eenmaal zijn”.

Tenslotte is er een organisatie die drie verschillende belemmeringen binnen de organisatie traceert:

- *“Het gaat niet zo snel als je wel zou willen. Je moet blijven communiceren wat diversiteitsbeleid is en wat we moeten doen om diversiteit te bereiken.”*
- *“Je moet oppassen dat het niet wegzakt. Als je naar de top kijkt, dan zijn het toch nog de mannelijke directeuren die de cultuur bepalen. Zij dragen hun eigen potentials aan en daarin zien je nog veel kloongedrag. We moeten nog meer uitleggen dat je zo nooit een diverse organisatie wordt.”*
- *“Het is niet overal een vanzelfsprekendheid om de voordelen van diversiteit aan medewerkers te zien. Als je klanten alleen witte mannen zijn, dat blijft dat lastig.”*

Van de volgende belemmeringen is nagegaan of deze voor de betrokken organisaties een rol spelen:

- gebrek aan kennis en ervaring
- prioriteit
- diversiteit versus vrouwen
- arbeidsmarkteffecten

Van deze belemmeringen blijkt prioriteit, of het gebrek er aan, de meest relevante belemmering te zijn (zie tabel 4.3). Zoals eerder gezegd geldt voor drie organisaties dat er geen noodzaak wordt ervaren, omdat men van mening is dat het integratiebeleid is geslaagd en geen nadere aandacht behoeft.

Tabel 4.3 Belemmeringen voor de integratie van gender in het personeelsbeleid bij gemeenten en provincies

Belemmeringen	Aantal gemeenten/provincies
prioriteit	7
diversiteit versus vrouwen	5
gebrek aan kennis en ervaring	3
arbeidsmarkteffecten	0

Daarnaast blijkt dat er bij vijf gemeenten en provincies momenteel meer expliciet aandacht wordt geschenken aan beleid ten aanzien van allochtonen dan ter verbetering van man/vrouw-verhoudingen:

“De gemeente kent een diversiteitsbeleid, maar de focus ligt daarin niet op vrouwen maar op allochtonen. Dat is al een aantal jaren zo. Daarvoor heeft men geconstateerd dat er voldoende instroom van vrouwen is.”

“Nu richten we ons meer op allochtonen: per kwartaal moet men terugmelden hoe het staat met de streefcijfers. In het verleden ging dat met vrouwen ook zo, maar wel iets minder strak.”

“We spreken over diversiteitsbeleid. Dat betreft vooral de instroom van allochtonen, vrouwen nemen we daarbij mee. Allochtonen zijn politiek in de aandacht. De Wet Samen gaat goed, vooral bij lagere functies. Allochtonen in hogere functies is lastiger.”

Voor wat betreft kennis en ervaring inzake gender geïntegreerd personeelsbeleid geldt dat een paar organisaties niet weten hoe ze gender (verder) zouden kunnen integreren binnen het personeelsbeleid: men ziet geen verdere aanknopingspunten.

In arbeidsmarkteffecten ligt voor geen van de betrokken organisaties een belemmering.

4.9.2 Voorwaarden voor gender geïntegreerd personeelsbeleid

[Wat zijn voorwaarden voor het voeren van geïntegreerd personeelsbeleid?]

Vijf van de acht gemeenten en provincies achten op dit moment geen voorwaarden van belang voor het voeren van gender bewust personeelsbeleid. Het beleid is goed op gang. Drie van deze vijf gemeenten geven wel aan dat het belangrijk is dat de belangrijkheid van een groter aandeel of de inbreng van vrouwen wordt ingezien:

“Motivatie moet zijn de toegevoegde waarde.”

De overige drie organisaties noemen aandacht vanuit de top of politiek en vraag vanuit de organisatie als voorwaarden:

“Het is heel belangrijk als je mensen hoog in de organisatie hebt, die het belangrijk vinden. Bij ons zijn dat de burgemeester, de gemeentesecretaris, een aantal directeuren en een aantal vrouwelijk directeuren.”

“Ik (=hoofd personeel) heb de hoop op de politiek gevestigd. De huidige gedeputeerde heeft meer focus op jongeren/vrouwen.”

“Diversiteit en de link met personeelsbeleid moet je opnemen in alle beleidsterreinen. De link leggen met klanten en producten. Het wordt toch nog te vaak als een maatschappelijke verplichting gezien. Het moet meer zakelijk worden. Dat wordt op zich al gemakkelijker, omdat we als organisatie zakelijker aan het worden zijn.”

“Het verhogen van het aandeel allochtonen is een politieke wens, het leeft. Er is externe druk, zowel vanuit de politiek als vanuit allochtonen platforms waar het leeft en vanuit de sector zorg en welzijn en cultuur. Die externe druk heb je als P&O'er nodig.”

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven wat de resultaten zijn van het onderzoek naar de integratie van een genderperspectief in het personeelsbeleid van de departementen, provincies en gemeenten. In dit hoofdstuk komen we terug op het begrip ‘genderbewust personeelsbeleid’ om het nader te beschouwen: wat zou genderbewust personeelsbeleid moeten zijn, wat vinden we hiervan terug in de praktijk: welke invulling wordt er aan gegeven binnen overheidsorganisaties, wat stimuleert de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid en hoe hangt dit beleid samen met de doorstroom van vrouwen binnen de organisatie en het bestaan van een ‘glazen plafond’.

5.2 De betekenis van genderbewust personeelsbeleid

Genderbewust personeelsbeleid is in dit onderzoek gedefinieerd als:

“Personenbeleid waarbij rekening wordt gehouden met het huidige verschil in positie tussen mannen en vrouwen.”

De definitie geeft aan dat genderbewust personeelsbeleid personeelsbeleid is, waarin aandacht voor sekseverschillen en sekseverhoudingen is geïntegreerd. Genderbewust personeelsbeleid is een logisch vervolg op doelgroepenbeleid, waarin specifiek aandacht aan vrouwen en eventuele andere doelgroepen wordt geschonken. In genderbewust personeelsbeleid staan activiteiten en projecten gericht op verbetering van de positie van vrouwen binnen de organisatie niet meer apart, maar zijn gerelateerd aan het organisatiebelang en het algemene personeelsbeleid.

Personenbeleid waarin aandacht voor sekseverschillen en sekseverhoudingen is geïntegreerd, heeft betrekking op alle aspecten van het personeelsbeleid: personenplanning, werving en selectie, loopbaanplanning, opleiding, functieanalyse en beoordeling, interne communicatie, werkorganisatie.

In genderbewuste personeelplanning bijvoorbeeld, wordt de systematiek van personenplanning toegepast om de personenbezetting doelgericht te plannen in het kader van M/V-verhoudingen. Dat betekent dat kengetallen beschikbaar zijn die volledig inzicht bieden in de posities van mannen en vrouwen in de organisatie. Vervolgens wordt bij het inschatten en plannen van de toekomstige personenbehoefte rekening gehouden met een evenwichtige verhouding tussen mannen en vrouwen in de personele samenstelling.

Genderbewuste werving en selectie houdt onder andere rekening met verschillen tussen mannen en vrouwen in de arbeidsmarktcommunicatie, heeft nagegaan of selectieprocedures en -tests niet discrimineren tussen mannen en vrouwen, zorgt dat selecteurs gesensibiliseerd zijn voor verschillen tussen mannen en vrouwen, etc.

5.3 Genderbewust personeelsbeleid in de praktijk

Zes van de dertien departementen zijn zelf van mening dat zij genderbewust personeelsbeleid hebben, dat het rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen geïntegreerd is in het personeelsbeleid. Voor vier van de acht bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies geldt hetzelfde.

Gaan we echter uit van de definitie van genderbewust personeelsbeleid als ‘*personeelsbeleid waarin de aandacht voor sekseverschillen en sekseverhoudingen is geïntegreerd én betrekking heeft op alle aspecten van het personeelsbeleid*’, dan heeft geen van bij het onderzoek betrokken organisaties een genderbewust personeelsbeleid. Er is geen doelbewuste, gestructureerde aandacht voor de integratie van gender in het personeelsbeleid en een genderperspectief is ook niet verweven in alle aspecten van het personeelsbeleid. Als departementen, gemeenten of provincies van mening zijn dat het rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen geïntegreerd is in het personeelsbeleid, dan is dat om de volgende redenen:

- een goede vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie wordt belangrijk gevonden en daarom is men ervan overtuigd dat aandacht voor man/vrouw-verschillen “als vanzelf” meegenomen wordt in beleid: “*het zit wel in de hoofden van mensen*”;
- men ziet resultaten: vrouwen zijn beter vertegenwoordigd binnen de organisatie en de deelname van vrouwen aan loopbaanactiviteiten en Management Development is sterk toegenomen;
- er zijn voorbeelden vorhanden van beleid waarin met sekseverschillen en sekseverhoudingen rekening is gehouden.

Concentreren we ons op dit laatste, op de door departementen, gemeenten en provincies genoemde voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid, dan valt op dat sprake is van drie typen voorbeelden:

- voorbeelden van beleid en activiteiten waarbij expliciet de aandacht uitgaat naar vrouwen, omdat men streeft naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen, of een betere doorstroming van vrouwen naar hogere functieniveaus;
- voorbeelden van meer algemeen beleid, waarvan men vindt dat dit beleid ten goede komt aan medewerkers in het algemeen; aan mannen en aan vrouwen.
- voorbeelden waarbij vanuit een genderperspectief naar beleid is gekeken.

Het laatste type voorbeelden past het best binnen de definitie van genderbewust personeelsbeleid als ‘*personeelsbeleid waarin de aandacht voor sekseverschillen en sekseverhoudingen is geïntegreerd*’.

Van beleid en activiteiten die expliciet zijn gericht op vrouwen kan wel gezegd worden dat rekening wordt gehouden met het verschil in positie tussen mannen en vrouwen, maar het is op zichzelf geen ‘geïntegreerd’ beleid. Het kan wel een logisch voortvloeisel zijn van geïntegreerd beleid. Als bijvoorbeeld monitoring van de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in Management Development programma’s laat zien dat vrouwen minder vertegenwoordigd zijn, dan kan hieruit voortvloeien dat vrouwen nadrukkelijk worden uitgenodigd deel te nemen.

Dergelijk beleid dat direct gericht is op het corrigeren van verschillen in positie tussen mannen en vrouwen, levert wellicht wel op korte termijn de meest zichtbare resultaten op.

Meer algemeen beleid, waarvan men vindt dat het ten goede komt aan medewerkers in het algemeen, betreft in hoofdzaak het scheppen van goede arbeidsvoorwaarden, een prettige werksfeer en een algemene aanpak van de ontwikkeling van individueel talent. Van dergelijk beleid veronderstelt men dat vrouwen hiervan (minimaal) in dezelfde mate profiteren als mannen. Het is echter geen beleid dat ook echt getoetst is aan het besteden van aandacht aan sekseverschillen en sekseverhoudingen.

We hebben geconstateerd dat het door departementen genoemde aantal voorbeelden van dit meer algemene beleid, de helft van het totaal aantal genoemde voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid betreft. In paragraaf 5 van dit hoofdstuk komen we hier nog op terug, wanneer we ingaan op de relatie tussen genderbewust personeelsbeleid en de doorstroming van vrouwen.

5.4 Het bevorderen van genderbewust personeelsbeleid

Interessant is de vraag wat het voeren van genderbewust personeelsbeleid bevordert. Dat leidt ons in de eerste plaats tot de vraag wat organisaties bewogen heeft tot het rekening houden met man/vrouw-verhoudingen vanuit het personeelsbeleid, in de vorm zoals hierboven besproken.

Departementen

Voor de departementen die zelf van mening zijn dat zij genderbewust personeelsbeleid hebben, geldt voor vijf van de zes dat dit beleid geïnitieerd of gestimuleerd is door een combinatie van bewindspersonen en P&O-verantwoordelijken. In drie gevallen ligt er een initiatief bij de SG of plaatsvervangend SG, één maal bij de minister en één maal de minister en de plaatsvervangend SG samen. In alle gevallen was de motivatie de geringe vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie en in het bijzonder in hogere functies. Het is vervolgens de P&O-functie die gebruik maakt van deze aanleiding om binnen het personeelsbeleid maatregelen te nemen, hetzij direct gericht op vrouwen, hetzij door het aanpassen van beleid door het meer gender sensitief te maken.

Voor het zesde departement geldt dat niet duidelijk is hoe het beleid tot stand is gekomen.

Voor vijf departementen geldt dat men zelf vindt dat men geen genderbewust personeelsbeleid voert, maar wel voorbeelden kan noemen van genderbewuste initiatieven binnen het personeelsbeleid. Voor twee van deze departementen geldt dat men tot het nemen van deze initiatieven is aangemoedigd door de DG of SG. Voor de overige departementen geldt dat het initiatief vanuit P&O zelf is genomen.

Voor de overige (twee) departementen, waar geen genderbewust personeelsbeleid wordt gevoerd en ook niet echt concrete voorbeelden van genderbewuste initiatieven vorhanden zijn, geldt dat het verschil in positie tussen mannen en vrouwen niet wordt geproblematiseerd. Objectief bekeken, geldt voor deze twee departementen ook dat in vergelijking met andere departementen vrouwen relatief goed vertegenwoordigd zijn (zie tevens paragraaf 5.5).

Wat het geven van aandacht aan man/vrouw-verhoudingen binnen de organisatie bij departementen dus tot nu toe bevorderd heeft, is het problematiseren van de verschillen in positie tussen vrouwen en mannen binnen de organisatie en aansturing en regie door de top van beleid. Belangrijk is vanzelfsprekend voorts dat P&O de interesse heeft en weet hoe vanuit een genderspecifieke bril naar beleid gekeken moet worden.

Gemeenten en provincies

Ook bij gemeenten en provincies geldt dat het rekening houden met de positie van vrouwen vanuit het personeelsbeleid samenhangt met het belang dat vanuit het management van de organisatie, dan wel vanuit de politiek, gehecht wordt aan een goede vertegenwoordiging van vrouwen. Waar dat belang niet wordt ervaren of uitgesproken, worden vanuit de P&O functie geen initiatieven genomen.

Wat bij gemeenten en provincies voorts een rol speelt is, dat op dit moment het doelgroepenbeleid lijkt te worden verlaten, vanwege een voorkeur voor diversiteitsbeleid. Het doelgroepen- of emancipatiebeleid dat men voorheen gevoerd heeft, kan terugvoeren tot het begin van de jaren negentig. De overwegingen van gemeenten en provincies die gender willen integreren zijn vooral dat het wel goed gaat met vrouwen binnen de organisatie en doelgroepenbeleid niet meer past in het huidige beleid. Dat zich in hogere leidinggevende functies nog weinig vrouwen bevinden doet hier weinig aan af. Wel is er beleidsmatige aandacht voor de vertegenwoordiging van allochtonen binnen de organisatie, omdat men hier nog duidelijk een knelpunt ervaart. Voor sommige gemeenten of provincies staat diversiteitsbeleid gelijk aan allochtonenbeleid.

De vraag wat het voeren van genderbewust personeelsbeleid bevordert, leidt in de tweede plaats tot de vraag of vanuit de P&O-discipline de integratie van gender in beleid nodig wordt gevonden.

Departementen

Voor de departementen geldt dat met uitzondering van één departement, de vraag bevestigend wordt beantwoord. Twee argumenten blijken hierbij een voorname rol te spelen: men vindt een goede vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie belangrijk en met geïntegreerd beleid toont men dit belang aan. Of men vindt doelgroepenbeleid een achterhaalde zaak: er is weerstand tegen binnen de organisatie, men meent dat doelgroepen zelf ook niet als zodanig aangesproken willen worden, dus dan maar liever geïntegreerd beleid.

Dat geïntegreerd beleid van belang is voor het verhogen van de eigen aantrekkelijkheid als werkgever, vinden sommige departementen wel en andere helemaal niet. Als men het wel belangrijk vindt dan is dat omdat men vindt dat de voorwaarden waaronder gewerkt wordt, door mannen én vrouwen aantrekkelijk gevonden moeten worden.

Gemeenten en provincies

Voor de meerderheid van de bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies geldt dat de integratie van gender in beleid belangrijk gevonden wordt. De voornaamste overwegingen lijken te zijn dat specifiek aandacht voor vrouwen niet meer nodig is, of doelgroepenbeleid achterhaald is, niet meer van deze tijd. *“Diversiteitsbeleid moet zo normaal zijn, dat apart beleid niet meer hoeft”*. Het moet geen doel op zich zijn, maar verankerd zijn in het reguliere beleid. Er zijn ongeveer evenveel gemeenten en provincies wel als niet van mening dat geïntegreerd beleid bovendien van belang is voor profiling als een aantrekkelijke werkgever.

Nu we weten dat de P&O-afdelingen van zowel de departementen als gemeenten en provincies een voorstander zijn van integratie van gender in beleid, resteert de vraag wat hen ervan weerhoudt om genderbewust personeelsbeleid (verder) te ontwikkelen. Er blijken twee voorname belemmeringen voor het ontwikkelen van genderbewust personeelsbeleid te bestaan. In de eerste plaats wordt gebrek aan urgentie of noodzaak tot een betere vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie als een belemmering ervaren. Het is tevens de grootste belemmering voor integratie van gender in personeelsbeleid. In de tweede plaats blijkt gebrek aan kennis over en ervaring met het uitvoeren van genderbewust personeelsbeleid als een belemmering te worden ervaren.

5.5 Genderbewust personeelsbeleid en de doorstroming van vrouwen

We hebben in de voorgaande paragrafen geconstateerd dat wanneer we uitgaan van de definitie van genderbewust personeelsbeleid, eigenlijk geen van de bij het onderzoek betrokken organisaties genderbewust personeelsbeleid heeft. Genderbewust personeelsbeleid staat nog in de kinderschoenen. Wel kennen overheidsorganisaties afzonderlijke initiatieven van genderbewust personeelsbeleid.

We hebben ook geconstateerd dat wat het voeren van genderbewust personeelsbeleid tot nu toe bevorderd heeft, is het problematiseren van de verschillen in positie tussen vrouwen en mannen binnen de organisatie en aansturing en regie door de top.

Is er derhalve een samenhang tussen het aandeel vrouwen binnen de organisaties en de mate waarin genderbewuste initiatieven genomen worden? Zijn organisaties waar het aandeel vrouwen binnen de organisatie lager is, meer genegeen om zich toe te leggen op de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid?

Om te kijken of van samenhang sprake is, hebben we het door departementen genoemde aantal voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid gerelateerd aan de dikte van het

glazen plafond van elk departement (zie par 2.5)⁹. Richten departementen met een relatief dik glazen plafond, in vergelijking met departementen met een relatief dun glazen plafond, zich meer of minder op integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid?

Tabel 5.1 Gemiddeld aantal voorbeelden genderbewust personeelsbeleid naar dikte glazen plafond

Glazen plafond	Aantal departementen	Gemiddeld aantal vb GBP
Dik	2	3.5
Gemiddeld	8	4.9
Dun	2	1

Als we een vergelijking maken tussen de dikte van het glazen plafond en het aantal voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid dat departementen naar voren brengen, dan zien we dat departementen met een gemiddeld of dik glazen plafond meer voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid noemen dan departementen met een dun glazen plafond¹⁰. Het maakt niet uit of we in de vergelijking tussen het aantal voorbeelden van genderbewust beleid en de dikte van het glazen plafond van departementen, onderscheid maken tussen meer algemeen beleid en beleid dat specifiek op intergratie van gender, of op vrouwen, is gericht (zie par. 5.3). Ook dan vinden we dezelfde samenhang tussen het aantal voorbeelden en de dikte van het glazen plafond.

Het lijkt er derhalve op dat organisaties waar de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere posities opvallend lager is (het glazen plafond is er dikker), zich meer toeleggen op de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid. Dit past ook bij wat departementen daar zelf over zeggen: maatregelen worden eerst dan genomen als het verschil in positie tussen vrouwen en mannen binnen de organisatie geproblematiseerd wordt.

Er zijn twee departementen met een beperkt aantal voorbeelden van genderbewuste personeelsinitiatieven. Beide departementen worden in vergelijking met andere departementen gekenmerkt door een hoog aandeel vrouwen binnen de organisatie in het algemeen en in de hogere functies. De doorstroming van vrouwen is er relatief goed, het glazen plafond dun. Toch ligt hier geen specifiek beleid aan ten grondslag. De toename van het aandeel vrouwen binnen deze departementen is een gevolg van de toegenomen beschikbaarheid van vrouwen binnen het werkterrein en de kwaliteiten van vrouwen zelf. Men ervaart geen probleem en men denkt dat meer evenwicht vanzelf tot stand zal komen.

Van de twee departementen met een dik glazen plafond - en een absoluut gering aandeel vrouwen in de hoogste functies - is er één die het geringe aandeel vrouwen binnen de organisatie als problematisch ervaart. Dit departement voert gericht beleid en probeert de aandacht voor gender ook te integreren in beleid. Voor het andere departement geldt dat aan doelgroepenbeleid geen prioriteit wordt gegeven. Het beleid bestaat alleen op papier, maar er wordt geen uitvoering aan gegeven. Wel werkt men aan een meer individuele onderbouwing van het HRM beleid, vanuit de veronderstelling dat meer individuele aandacht voor medewerkers ook vrouwen meer ten goede komt. Men ziet ook mogelijkheden om van hieruit te

⁹ We herinneren er aan dat de kwantificering van voorbeelden achteraf heeft plaatsgevonden: we hebben niet aan departementen gevraagd: *hoeveel* voorbeelden van gender bewust personeelsbeleid kunt u onderscheiden binnen uw departement. We gebruiken het aantal voorbeelden als indicatie voor de aandacht die wordt besteed aan genderbewust personeelsbeleid.

¹⁰ Voor gemeenten en provincies heeft het geen zin een dergelijke oefening uit te voeren, vanwege het kleine aantal organisaties dat bij het onderzoek is betrokken.

werken aan de integratie van gender. Maar vooral nog geldt dan men vindt dat er weinig draagvlak binnen de organisatie bestaat om de mogelijkheden die men ziet daadwerkelijk ten uitvoer te brengen.

Het zijn de departementen in de middengroep, met een min of meer ‘gemiddeld’ glazen plafond, waar de meeste initiatieven van genderbewust personeelsbeleid te vinden zijn. Het aantal initiatieven per departement varieert tussen 1 en 9. Ook binnen deze groep zien we dat initiatieven niet ‘vanzelf’ ontstaan maar direct gerelateerd zijn aan de mate waarin een gering aandeel van vrouwen in (met name de top van) de organisatie als problematisch wordt gezien. Een aantal departementen in deze groep is vindingrijk in het ontwikkelen van beleid en probeert de positie van vrouwen te versterken door diverse maatregelen. Men ervaart bovendien dat deze maatregelen lonen: men ziet het aandeel vrouwen ook daadwerkelijk toenemen ten gevolge van eigen inspanningen.

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek naar ‘genderbewust personeelsbeleid’ bij de overheid weergegeven. We doen dit aan de hand van de vragen die ten grondslag hebben gelegen aan het onderzoek. Dit zijn de volgende vragen:

1. In hoeverre wordt bij de vernieuwing van het personeelsbeleid van de overheid rekening gehouden met genderaspecten?
2. Welke goede voorbeelden en inspirerende initiatieven van een genderbewust personeelsbeleid zijn voorhanden op departementen en bij lagere overheden?
3. Op welke wijze kunnen lagere overheden en departementen voortaan op dit beleid worden aangesproken, zodat het daadwerkelijk wordt uitgevoerd?
4. Welke aanknopingspunten zijn te vinden tussen beleid om het imago van de overheid als werkgever te verbeteren en beleid om de doorstroom van vrouwen binnen de overheid te bevorderen?

De resultaten van de eerste fase van het onderzoek, het onderzoek onder departementen, zijn in de vorm van een expertmeeting, besproken met deskundigen op het terrein van personeelsbeleid bij de overheid. Aan deze expertmeeting hebben in totaal 15 deskundigen op het gebied personeelsbeleid en gender van de departementen deelgenomen. Gediscussieerd is over mogelijkheden om genderbewust personeelsbeleid verder te ontwikkelen en de ontwikkeling van het beleid te monitoren. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de aanbevelingen in paragraaf 6.3.

6.2 Conclusies

In deze paragraaf volgt een overzicht van de belangrijkste onderzoeksbevindingen per onderzoeksnummer.

Vraag 1 In hoeverre wordt bij de vernieuwing van het personeelsbeleid van de overheid rekening gehouden met genderaspecten?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, hebben we in de eerste plaats geïnventariseerd welke ontwikkelingen en vernieuwende initiatieven gaande zijn in het personeelsbeleid van departementen en lagere overheden.

Actuele dominante thema's binnen het personeelsbeleid van de *departementen* zijn in de eerste plaats de thema's die verband houden met de vernieuwingen van het HRM-stelsel rijksoverheid breed, inclusief de noodzaak van bezuiniging. Daarnaast hebben de meeste departementen specifieke thema's die gekoppeld zijn aan dominante problemen of ontwikkelingen van de eigen organisatie.

De ‘Vernieuwing HRM-stelsel Rijk’ heeft tot doel de HRM functie bij het Rijk effectiever vorm te geven. Daarnaast is nadrukkelijk sprake van een efficiëncydoelstelling. Centraal staat de relatie tussen manager en medewerker en het ondersteunen door de HRM-functionaris van deze relatie. Van de *manager* wordt verwacht dat hij of zij niet alleen op inhoud stuurt, maar tevens als ‘peoplemanager’ fungert. Van de *individuele medewerker* wordt verwacht dat deze steeds hogere eisen aan zowel de manager als de HRM-functionaris stelt. Bovendien verwacht men dat de individuele medewerker ook steeds meer eisen stelt aan het on-line kunnen verkrijgen

van personeels- en arbeidsvoorraarden gegevens. De HRM-functionaris krijgt een meer adviserende rol.

Thema's binnen het personeelsbeleid die voor departementen spelen, naar aanleiding van de vernieuwingen van het HRM stelsel rijksoverheid breed, zijn de volgende:

- de oprichting van Shared Services: bundeling van de administratieve P&O-taken in een interdepartamentaal bureau en het scheppen van meer mogelijkheden om via elektronische weg personele informatie te verkrijgen;
- verbetering van de kwaliteit van de HRM-functie, waarbij men met name de volgende aspecten signaleert:
 - verantwoordelijkheid van de medewerker voor de eigen loopbaanontwikkeling: de medewerker wordt vraaggericht en op maat bediend,
 - verbetering van de managementinformatie door o.a benchmarking en digitalisering van informatie,
 - managementontwikkeling: een verschuiving van de rol van leidinggevenden van inhoudelijk naar coachend manager. De ondersteuning hiervan vanuit P&O leidt tot het vormgeven van MD en het instellen van MD-adviseurs, screening van high potentials, de invoering van competentiemanagement en het aanbieden van cursussen, modules en handleidingen,
 - de invoering of verbetering van de HRM-cyclus bestaande uit functionerings- en beoordelingsgesprekken, gekoppeld aan de daarmee samenhangende ontwikkelingsinstrumenten.

Tenslotte zien departementen zich geplaatst voor taakstellingen bezuinigingen en de daaruit voortvloeiende reductie van personeel.

Actuele thema's binnen het personeelsbeleid, die gekoppeld zijn aan dominante problemen of ontwikkelingen van de eigen organisatie, zijn de volgende:

- eigen uitwerkingen van loopbaanbeleid of instrumenten voor loopbaanbeleid, die men niet toeschrijft aan de ontwikkeling van de kwaliteit van de HRM-functie rijksoverheid breed, maar vanuit eigen motivatie zijn geïnitieerd;
- hetzelfde geldt voor het verbeteren van de stijl van leidinggeven, bijvoorbeeld door dit te koppelen aan de beleving hiervan door medewerkers en managers te selecteren op hun stijl van leidinggeven;
- nieuwe vormen van waarderen en belonen, zoals het maken van 'SMART'-afspraken met medewerkers en het daarop beoordelen;
- het veranderen van de visie van medewerkers op werk, bijvoorbeeld een meer op de omgeving gerichte manier van werken;
- het bevorderen van flexibiliteit, bijvoorbeeld door inzet van mobiliteitspools en externen;
- het onderscheiden van verschillende carrièrelijnen: naast een carrière als leidinggevende, ook projectleiding en een inhoudelijke variant: professional development van vakspecialisten, experts;
- aanpak van ziekteverzuim en WAO: eigen beleid en targets.

Als actuele dominante thema's binnen het personeelsbeleid van de bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies, worden de volgende vier thema's het meest genoemd:

- organisatieontwikkeling: het veranderen van de manier van werken, bijvoorbeeld meer omgevingsbewust en klantgericht werken, meer resultaatgericht of meer mensgericht leidinggeven;
- arbobeleid: het terugdringen van ziekteverzuim en RSI;

- verandering van de arbeidsvooraarden: uitwerking dan wel uitbreiding van het cafetariasysteem;
- loopbaanontwikkeling en mobiliteit: het aanbieden van instrumenten ten behoeve van loopbaanontwikkeling en het stimuleren van mobiliteit.

Wordt bij de vernieuwende initiatieven in het personeelsbeleid, zoals hierboven genoemd, rekening gehouden met de verschillende posities die mannen en vrouwen in de organisatie innemen?

Binnen de departementen is men van mening dat rekening houden met verschillen tussen mannen en vrouwen, geen deel uitmaakt van de vernieuwingen die overheidsbreed worden ingezet, de vernieuwing van het HRM-stelsel Rijk. In deze overheidsbrede vernieuwing is gender geen item, het wordt ook nergens als zodanig herkend en benoemd.

Als rekening wordt gehouden met gender, dan is dat in activiteiten die deel uitmaken van personele thema's die aan het eigen departement zijn verbonden. Dat wil niet zeggen dat deze activiteiten geen relatie kunnen hebben met de vernieuwingen van het HRM-beleid rijksoverheid breed. De verbetering van de HRM-cyclus en de veranderde rol van de manager inzake HRM-taken worden bijvoorbeeld als voorbeelden van beleid genoemd waarbij vrouwen baat kunnen hebben. Gender is echter geen uitgangspunt geweest, het is andersom: men verwacht dat er een positief effect van uitgaat voor vrouwen binnen de organisatie.

Bij de gemeenten en provincies hebben een aantal van de dominante personele thema's raakvlakken met beleid waarin gender is geïntegreerd. Het gaat om de volgende thema's:

- ontwikkeling van de organisatie, waarbij naar meer mensgericht leidinggeven wordt gestreefd of waarbij men andere waarden in management naar voren wil halen, zoals organisatie sensitiviteit, communicatief vermogen of inlevingsvermogen;
- verandering van de arbeidsvooraarden;
- het aanbieden van instrumenten ten behoeve van loopbaanontwikkeling en het stimuleren van mobiliteit;
- het stimuleren of uitbreiden van management potentieel: inrichten van een kweekvijver voor potentials, uitbreiding van de doelgroep managementontwikkeling;
- integraal management: managers verantwoordelijk maken voor zowel output als middelenbeleid;
- goed werkgeverschap: medewerkers binden en boeien.

Ook hier geldt echter dat integratie van gender in personeelsbeleid niet als doel heeft gegolden, maar wel verwacht wordt dat dergelijk beleid effect heeft op de positie van vrouwen binnen de organisatie.

Vraag 2 Welke goede voorbeelden en inspirerende initiatieven van een genderbewust personeelsbeleid zijn vorhanden op departementen en bij lagere overheden?

We hebben eerst nagegaan in hoeverre binnen departementen en lagere overheden sprake is van beleid dat bedoeld is om de doorstroom van vrouwen te bevorderen.

Voor de departementen geldt dat zeven van de in totaal 13 departementen beleid voeren dat bedoeld is om de positie van vrouwen te verbeteren. Zes departementen kennen (momenteel) dergelijk beleid niet (meer).

De zeven departementen die wel beleid ten aanzien van vrouwen hebben, verschillen in aanpak en activiteiten. De meeste van deze departementen geven aan dat dit beleid deels is opgenomen in het algemeen personeelsbeleid en er deels sprake is van aparte activiteiten.

Er wordt bijvoorbeeld via opleidingen gestuurd op de ontwikkeling van leidinggevende kwaliteiten in het algemeen bij managers, maar er zijn ook activiteiten die specifiek bedoeld zijn voor vrouwen (netwerken, focusgroepen, MD activiteiten voor vrouwen). Twee departementen zeggen het beleid ten aanzien van vrouwen geheel opgenomen te hebben in het algemene personeelsbeleid.

Volgens de monitor gemeenten die uitgevoerd wordt in opdracht van het AenO fonds Gemeenten, voert bijna de helft van de gemeenten een specifiek beleid voor vrouwen. Hetzelfde geldt voor beleid gericht op allochtonen. Wel is de aandacht voor doelgroepen afgenomen, met uitzondering van de groep ouderen. In 2001 gaf nog bijna 55% van de gemeenten aan beleid voor vrouwen te hebben en 66% voerde beleid ten aanzien van allochtonen.

Van de gemeenten en provincies die betrokken zijn bij het onderhavige onderzoek, zeggen vijf van de acht organisaties dat zij beleid voeren om de positie van vrouwen te verbeteren. Men geeft echter ook aan dat het oorspronkelijke beleid wat is verwaterd, er nu andere zwaartepunten liggen, of het beleid nog wel op papier bestaat, maar aan de implementatie minder aandacht wordt besteed. Er zijn nog wel afzonderlijke activiteiten, maar er is geen coherent beleid.

Drie gemeenten/provincies hebben geen beleid gericht op vrouwen. Men heeft dit beleid wel gekend, maar momenteel is er alleen aandacht voor allochtonen. Men is van mening dat men ten aanzien van vrouwen erin is geslaagd het ten doel gestelde beleid te realiseren. Wel erkent men dat het aandeel vrouwen in hogere leidinggevende functies nog laag is.

Eén gemeente zegt dat het beleid gericht op vrouwen, geheel is geïntegreerd in het algemeen personeelsbeleid. Een andere gemeente geeft aan dat niet alleen gender maar ook culturele diversiteit momenteel geïntegreerd wordt in het algemene beleid.

In hoeverre is sprake van genderbewust personeelsbeleid bij departementen en de lagere overheden?

Definiëren we genderbewust personeelsbeleid als ‘*personeelsbeleid waarin de aandacht voor sekseverschillen en sekseverhoudingen is geïntegreerd én betrekking heeft op alle aspecten van het personeelsbeleid*’, dan heeft geen van bij het onderzoek betrokken organisaties een genderbewust personeelsbeleid. Er is geen doelbewuste, gestructureerde aandacht voor de integratie van gender in het personeelsbeleid en een genderperspectief is ook niet verweven in alle aspecten van het personeelsbeleid. Als departementen, gemeenten of provincies van mening zijn dat het rekening houden met verschillen tussen mannen geïntegreerd is in het personeelsbeleid, dan is dat om de volgende redenen:

- een goede vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie wordt belangrijk gevonden en daarom is men ervan overtuigd dat aandacht voor man/vrouw-verschillen “als vanzelf” meegenomen wordt in beleid: “*het zit wel in de hoofden van mensen*”;
- men ziet resultaten: vrouwen zijn beter vertegenwoordigd binnen de organisatie en de deelname van vrouwen aan loopbaanactiviteiten en Management Development is sterk toegenomen;
- er zijn voorbeelden vorhanden van beleid waarin met sekseverschillen en sekseverhoudingen rekening is gehouden.

Er is dus geen genderbewust personeelsbeleid, maar er zijn wel voorbeelden van genderbewuste initiatieven binnen het personeelsbeleid van de overheid. Deze initiatieven laten zich indelen in:

- voorbeelden van beleid en activiteiten waarbij explicet de aandacht uitgaat naar vrouwen, omdat men streeft naar een betere vertegenwoordiging van vrouwen, of een betere doorstroming van vrouwen naar hogere functieniveaus;

- voorbeelden van meer algemeen beleid, waarvan men vindt dat dit beleid ten goede komt aan medewerkers in het algemeen; aan mannen en aan vrouwen.
- voorbeelden waarbij vanuit een genderperspectief naar beleid is gekeken.

Het laatste type voorbeelden komen het meest overeen met de definitie van genderbewust personeelsbeleid als '*personeelsbeleid waarin de aandacht voor sekseverschillen en sekseverhoudingen is geïntegreerd*'.

Van beleid en activiteiten die expliciet zijn gericht op vrouwen kan wel gezegd worden dat rekening wordt gehouden met het verschil in positie tussen mannen en vrouwen, maar het is op zichzelf geen 'geïntegreerd' beleid. Het kan wel een logisch voortvloeisel zijn van geïntegreerd beleid. Meer algemeen beleid, waarvan men vindt dat het ten goede komt aan medewerkers in het algemeen, betreft in hoofdzaak het scheppen van goede arbeidsvooraarden, een prettige werksfeer en een algemene aanpak van de ontwikkeling van individueel talent. Van dergelijk beleid veronderstelt men dat vrouwen hiervan (minimaal) in dezelfde mate profiteren als mannen. Het is echter geen beleid dat getoetst is aan het besteden van aandacht aan sekseverschillen en sekseverhoudingen.

Voorbeelden van initiatieven binnen het personeelsbeleid waarbij integratie van het genderaspect aan de orde is, komen voor bij alle departementen en de bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies, zij het in verschillende mate. Van 15 werkterreinen van het personeelsmanagement die we onderscheiden hebben, zijn er 12 die voorbeelden van personeelsbeleid opleveren, waar sprake van aandacht voor gender is. De meeste initiatieven worden genomen op het terrein van werving en selectie.

Vraag 3 Op welke wijze kunnen lagere overheden en departementen voortaan op dit beleid worden aangesproken, zodat het daadwerkelijk wordt uitgevoerd?

In principe bestaat er vanuit de P&O-functie van zowel de departementen als gemeenten en provincies een voorkeur voor de integratie van gender in beleid. Men ziet de voordelen van dergelijk beleid in. Twee argumenten blijken hierbij een rol te spelen: men vindt een goede vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie belangrijk en met geïntegreerd beleid toont men dit belang aan. Of men vindt doelgroepenbeleid een achterhaalde zaak, niet meer van deze tijd. De invalshoek is ook meer diversiteitsbeleid dan doelgroepenbeleid.

Als er van een goede timing voor promotie van gender geïntegreerd personeelsbeleid gesproken zou kunnen worden, dan lijkt de tijd er op dit moment rijp voor.

Maar het is niet voldoende als de P&O-functie de tijd rijp acht voor genderbewust personeelsbeleid. Wat het geven van aandacht aan man/vrouw-verhoudingen binnen de organisatie tot nu toe bevorderd heeft, is het problematiseren van de verschillen in positie tussen vrouwen en mannen en het belang dat vanuit het topmanagement, dan wel vanuit de politiek, gehecht wordt aan een goede vertegenwoordiging van vrouwen. Belangrijk is vanzelfsprekend voorts dat P&O er interesse voor heeft en weet hoe vanuit een genderspecifieke bril naar beleid gekeken moet worden.

Wat het ontwikkelen van genderbewust personeelsbeleid momenteel derhalve belemmert, is een gevoel van een gebrek aan urgentie van een betere vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie. De doelstellingen voor personeelsbeleid worden door personeelsmanagers afgeleid uit wat de organisatie wil: betrokkenheid van de top moet zichtbaar zijn en uitgesproken worden. Aandacht en interesse vanuit de top en het bestaan van een vraag vanuit de organisatie zijn expliciete voorwaarden die gelden voor het initiëren van initiatieven binnen het personeelsbeleid.

Waar het belang niet wordt ervaren of uitgesproken, wordt vanuit de P&O functie geen initiatief genomen tot het ontwikkelen van beleid. Vooral bij gemeenten en provincies geldt momenteel

dat er meer aandacht is voor beleid ten aanzien van allochtonen dan ter verbetering van man/vrouw-verhoudingen:

Daarnaast blijkt ook gebrek aan kennis over en ervaring met het uitvoeren van genderbewust personeelsbeleid een belemmering te zijn om genderbewust personeelsbeleid verder ter hand te nemen. Men zoekt naar concrete voorbeelden en toepassingen van genderbewust personeelsbeleid.

Is het mogelijk om de voortgang in de integratie van de gender in beleid verder te volgen, de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid te monitoren?

Departementen zijn zelf van mening dat monitoring niet gewenst is, als het bedoeld is om van buitenaf meer druk te leggen op het ontwikkelen van beleid. De wens tot integratie van gender moet vanuit de organisatie zelf voortkomen en externe invloed is alleen zinvol als het inspirerend werkt. De wens ten aanzien van de rol van DCE is om niet op dwingende, maar op stimulerende wijze te proberen gender geïntegreerd te krijgen in het personeelsbeleid.

Deskundigen vanuit de departementen vinden dat monitoring niet extern opgezet zou moeten worden, maar vanuit de departementen zelf vormgegeven. Men ziet de volgende mogelijkheden om de monitoring van genderbewust personeelsbeleid aan te pakken:

- door monitoring op effecten in de vorm van cijfers/kengetallen: de verdeling van mannen en vrouwen over de schalen, bij in-, door- en uitstroom, maar bijvoorbeeld ook M/V-verschillen in de kosten van door medewerkers genoten opleidingen en in beloningen en het ziekteverzuim;
- door regelmatig het item op de agenda te plaatsen van diverse geledingen in de organisatie, inclusief het hoogste niveau;
- door gebruik te maken van onderlinge vergelijking: in de vorm van een publicatie, of anderszins verschillen tussen departementen zichtbaar te maken;
- door in bestaande rapportages monitoring van het onderwerp mee te nemen, waarbij met name gedacht wordt aan de bestaande benchmark riksoverheidbreed;
- door het organiseren van kleinschalige bijeenkomsten, bijvoorbeeld een evaluatiebijeenkomst voor managers of directeuren, waarbij gemonitord kan worden wat de stand van zaken is, maar tegelijkertijd gewerkt kan worden aan de ontwikkeling van beleid;
- door een adviseur te benoemen die als taak het adviseren en informeren inzake genderbewust personeelsbeleid heeft.

Ook gemeenten en provincies denken dat externe druk in de vorm van monitoring van beleid niet zoveel bij zal dragen aan de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid. Maar wel blijkt dat gemeenten gestimuleerd worden door de mogelijkheid een convenant af te sluiten met het AenO fonds ten behoeve van diversiteitsbeleid. Dit diversiteitsbeleid is gericht op allochtonen, niet op M/V-diversiteit. Het AenO fonds verstrekkt aan convenant partners financiële middelen ten behoeve van personele activiteiten die gericht zijn op etnische diversiteit.

Voor provincies is het IWV de organisatie die richtlijnen geeft en druk kan uitoefenen op het eigen personeelsbeleid, zoals gebeurd is in het arbeidsvoorraardenoverleg. De IWV-nota Arbeidsvoorraardenbeleid bevat het concrete beleid voor de eerstvolgende CAO en het meerjarenperspectief van het sectorale arbeidsvoorraardenbeleid. In de nota wordt beleid gericht op vrouwen of diversiteitsbeleid niet aan de orde gesteld.

Vraag 4 Welke aanknopingspunten zijn te vinden tussen beleid om het imago van de overheid als werkgever te verbeteren en beleid om de doorstroom van vrouwen binnen de overheid te bevorderen?

Ten tijde van het onderzoek worden departementen geconfronteerd met de noodzaak van bezuinigingen en reductie van personeel. Dit perspectief geeft weinig aanleiding om veel aandacht te schenken aan beleid om het imago van de overheid als werkgever te verbeteren. Men geeft niet alleen aan dat men op dit moment minder mogelijkheden heeft om zich te profileren als aantrekkelijk werkgever, maar ook minder mogelijkheden om verdere maatregelen ten behoeve van verhoging van het aandeel vrouwen te nemen. Sommige departementen zien in de gevorgde personeelsreductie een bedreiging voor vrouwen.

Afgezien van de actuele situatie, vinden ongeveer evenveel departementen wel als niet dat gender geïntegreerd beleid van belang is voor het verhogen van de aantrekkelijkheid als werkgever. Als men geïntegreerd beleid vanuit het werkgeversperspectief belangrijk vindt, dan is dat omdat men vindt dat de voorwaarden waaronder gewerkt wordt aantrekkelijk moeten worden gevonden door mannen én vrouwen.

Gemeenten en provincies worden ten tijde van het onderzoek (nog) weinig geconfronteerd met bezuinigingsoperaties. Profilering als een aantrekkelijke werkgever lijkt een actuele waarde te hebben.

Ook voor de bij het onderzoek betrokken gemeenten en provincies geldt dat ongeveer de helft er belang aan hecht om als een aantrekkelijke werkgever gezien te worden en vanuit dat belang een link ziet met diversiteits- en/of op vrouwen gericht beleid. Als argumenten ter ondersteuning van het belang aantrekkelijk werkgeverschap worden genoemd:

- men verwacht dat zich in de toekomst een grote vervangingsvraag zal voordoen;
- men streeft naar personeel met verschillende kwaliteiten, of verschillende culturele achtergronden;
- men onderschrijft het (overheidsbrede) advies van de adviescommissie van Rijn ten aanzien van de arbeidsmarkt in de collectieve sector.

6.3 Aanbevelingen ter bevordering van de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid bij de overheid

We hebben geconstateerd dat genderbewust personeelsbeleid als zodanig, niet bestaat bij de overheid. Er is geen doelbewuste en gestructureerde aandacht voor gender in het personeelsbeleid. Een genderperspectief is ook niet verweven in alle aspecten van het personeelsbeleid. Voorbeelden van activiteiten binnen het personeelsbeleid, waarin rekening wordt gehouden met het verschil in positie van mannen en vrouwen binnen de organisatie zijn er echter wel. Wat mist is een concrete visie op hoe een samenhangend beleid ontwikkeld kan worden: op welke werkterreinen binnen het personeelsbeleid en op welke manier, gender geïntegreerd zou kunnen worden. Er is nu teveel sprake van losse, incidentele initiatieven die voor een deel ook genomen worden door persoonlijke geïnvolveerdheid met het onderwerp. Soms zit genderbewustzijn ook teveel ‘in de hoofden van managers’, waardoor in het midden blijft over er nu wel of niet iets mee gedaan wordt.

Vanuit de visie van het personeelsmanagement is de tijd wel rijp voor personeelsbeleid waarin gender geïntegreerd is. Doelgroepenbeleid of diversiteitsbeleid moet geen doel op zich zijn, maar verankerd zijn in het reguliere beleid. Waar personeelsmanagers mee worstelen is het belang dat gehecht wordt - en als zodanig ook uitgesproken – aan de verbetering van de positie van vrouwen binnen de organisatie. Personeelsbeleid waarin aandacht wordt besteed aan het verschil in positie tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie komt alleen dan tot

ontwikkeling als het gelegitimeerd is door een dominant probleem binnen de organisatie, met andere woorden als het verschil in positie tussen vrouwen en mannen binnen de organisatie geproblematiseerd wordt.

Als zodanig is dat jammer. Er zijn immers ook dominante thema's die P&O aan de eigen functie dient te verbinden. Want hoewel P&O zijn doelstellingen in hoge mate ontleent aan de behartiging van de belangen van de organisatie, vanuit het principe van strategische verankerung, heeft de P&O-discipline ook tot taak de belangen van personeel en samenleving in zijn overwegingen mee te nemen. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van arbeidsomstandigheden, het terugdringen van monotoon werk, maar ook het streven naar een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Deze dominante thema's vormen de eigen doelstellingen van P&O. Daar zou de P&O-discipline meer invulling aan kunnen geven dan tot nu toe gebeurt.

Actuele dominante thema's binnen het personeelsbeleid van de departementen zijn momenteel vooral de thema's die ontleend worden aan de vernieuwingen van het HRM-stelsel rijksoverheid breed. Wat bevreemd is dat aandacht voor de man/vrouw verhouding geen deel uitmaakt van deze vernieuwingsslag. Men zou verwachten dat vernieuwing van het personeelsbeleid zou samengaan met een bewuste en expliciete aandacht voor diversiteit van het personeelsbestand en de noodzaak van genderbewust personeelsbeleid met het thema innovatie verbonden zou zijn. Er kan eigenlijk geen sprake zijn van vernieuwingen op het vlak van personeelsbeleid wanneer de organisatie in de verschillende geledingen eenzijdig mannelijk van samenstelling is. Immers, diversiteit naar sekse op alle niveaus is een noodzakelijke voorwaarde is om het imago van een moderne, innoverende organisatie te verwerven en te behouden. Willen bovendien items als coachend en mensgericht leidinggeven, verbeteringen in de interne communicatie en verhoging van de efficiency daadwerkelijk worden ingevoerd, dan kan dat niet zonder input van (jong) vrouwelijk talent.

Zolang er geen genderbewust personeelsbeleid bestaat, blijven structurele voorwaarden nodig om het onderwerp *doorstroming van vrouwen naar hogere posities* met regelmaat op de agenda te laten komen van het hoogste managementteam van de organisatie. Het meest effectief is hiertoe een lid van het MT aan te wijzen als portefeuillehouder gender. Laat directeuren/hoofden van afdelingen doelstellingen formuleren ten aanzien van het aandeel vrouwen binnen de hogere functieniveaus. Maak de personele samenstelling naar sekse van alle afdelingen tot een vast onderdeel van de managementcontracten die op de verschillende niveaus binnen de organisatie worden afgesloten. Directeuren/hoofden van afdelingen rapporteren elk jaar welke resultaten op dit punt zijn geboekt. Verantwoordelijken voor MD-programma's rapporteren bovendien aan de portefeuillehouder gender hoeveel vrouwen aan loopbaanactiviteiten en MD-trajecten hebben deelgenomen.

P&O-deskundigen binnen de departementen hebben aangegeven wat de rol van diverse actoren bij het verder ontwikkelen van genderbewust personeelsbeleid zou moeten zijn:

- *P&O* zou de voordelen van geïntegreerd beleid vanuit P&O-hoek moeten duidelijk maken. Men zou ook voorbeelden van mogelijkheden om gender in personeelsbeleid te integreren moeten voorleggen en instrumenten kunnen leveren. P&O zou zelf actiever kunnen zijn in het opsporen van kandidaten voor vacante posities. Tenslotte wordt adviseren en monitoren als taak van P&O genoemd;
- de (*plaatsvervangend*) SG zou de opdracht tot de ontwikkeling van genderbewust personeelsbeleid moeten verstrekken en draagvlak, meer bewustzijn creëren. Men vindt dat genderbewust personeelsbeleid als onderwerp op de agenda van het SG beraad thuisvoert;
- *bewindslieden* kunnen via kamervragen aangesproken worden op initiatieven voor beleid of de naleving van beleid;

- het *lijnmanagement* moet zorgdragen voor de dagelijkse praktijk. Het zijn de lijnmanagers die moeten (blijven) werken aan het integreren van gender in beleid en daarom is het ook belangrijk dat zij er op beoordeeld worden;
- het is de taak van de *ABD* om het goede voorbeeld te geven en te zorgen voor voldoende vrouwen in het ABD-kandidatenprogramma;
- *DCE* zou volgens deskundigen de Tweede Kamer moeten aansporen, zorgen dat deze alert blijft. In de tweede plaats ziet men een taak voor DCE in het aansporen van het primaire proces tot het mainstreamen van beleid. Ten derde ziet men in DCE een ‘actief doorgeefluik’: zorgen voor uitwisseling van kennis en ervaring tussen departementen, maar ook tussen overheden en bedrijven en dat over de sectoren heen;
- men ziet tenslotte ook een rol voor de *OR* en constateert dat vanuit deze hoek te weinig aandacht aan het onderwerp besteed wordt. De *OR* moet goede informatie aangeleverd krijgen.

Monitoring van de mate waarin gender in het algemene personeelsbeleid is geïntegreerd, zou in hoofdzaak betrekking moeten hebben op effecten van beleid, dat wil zeggen op ontwikkelingen in de samenstelling van het personeelsbestand. Evaluatie van effecten vindt plaats aan de hand van kwantitatieve gegevens. DCE heeft een goed initiatief genomen door het geven van een overzicht van het aandeel vrouwen in de verschillende functieniveaus van de departementen (via de website van het ministerie van SZW). Het geeft departementen niet alleen inzicht in de situatie binnen het eigen departement, maar maakt ook een prikkelende vergelijking mogelijk met de andere departementen. Een soortgelijke vergelijking is mogelijk voor gemeenten, wanneer gebruik gemaakt wordt van de monitor gemeenten van het AenO fonds.

Monitoring van de ontwikkelingen in de samenstelling van het personeelsbestand zou voorts deel moeten uitmaken van het personeelsinformatiesysteem. De informatie die verzameld wordt binnen het personeelsinformatiesysteem is bij veel organisaties voor verbetering vatbaar. Er worden veelal te algemene kengetallen gehanteerd om goed inzicht te krijgen in de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de organisatie. Personeelsinformatie met een hoog informatiegehalte geeft inzicht in de verdeling van mannen en vrouwen per schaal (niet geclusterd weergegeven) en de verdeling van mannen en vrouwen in de instroom en uitstroom van personeel. Ook de verdeling van mannen en vrouwen naar vast/tijdelijk dienstverband en de redenen van uitstroom naar sekse gespecificeerd, biedt waardevolle informatie.

Naast kwantitatieve indicatoren voor de effecten van genderbewust personeelsbeleid, kunnen kwalitatieve indicatoren gehanteerd worden voor een meer inhoudelijke, procesmatige monitoring van de mate waarin gender in het algemene personeelsbeleid is geïntegreerd. In deze indicatoren is zowel de diepgang als de spreiding van het beleid vervat:

- is er een visie ten aanzien van diversiteit, c.q. het gewenste aandeel vrouwen in de organisatie?
- is deze visie vastgelegd en weergegeven in doelen, activiteiten en planning?
- is adequate informatie beschikbaar ten aanzien van de positie van vrouwen binnen de organisatie?
- binnen welke werkterreinen van het personeelsbeleid is gender geïntegreerd?
- op welke wijze is gender geïntegreerd: hoe is rekening gehouden met het genderperspectief?

Monitoring zou het best door departementen zelf uitgevoerd kunnen worden en opgenomen worden in de beleidscyclus. Deskundigen binnen departementen hebben aangegeven wat de rol zou moeten zijn van verschillende actoren bij monitoring:

- *P&O* zou volgens de meeste deskundigen moeten zorgen voor de uitvoering van de monitoring van beleid;
- de (*plaatsvervangend*) *SG* heeft tot taak het enthousiasmeren van anderen, het geven van het goede voorbeeld, en het geven van de opdracht tot monitoring;

- *bewindspersonen* kunnen eveneens de rol van opdrachtgever (het laten rapporteren over dit onderwerp) aannemen;
- *lijnmanagers* worden verantwoordelijk gehouden voor een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in het eigen team;
- de *ABD* draagt zorg voor het verzamelen van gegevens over de verhouding van mannen en vrouwen op alle functieniveaus;
- DCE zorgt dat departementen geïnformeerd zijn over de (ontwikkelingen in de) verhouding van mannen en vrouwen op de verschillende functieniveaus. Tevens zou DCE aan kunnen geven waaruit genderbewust personeelsbeleid kan bestaan, om hiermee vanuit een inhoudelijke invalshoek een raamwerk te leveren voor het monitoren van ontwikkelingen.

Voor een externe evaluatie van de mate waarin gender is geïntegreerd in het personeelsbeleidbeleid van de departementen, waarbij ook vergelijking tussen departementen aan de orde kan komen, zouden de volgende opties overwogen kunnen worden:

- het opnemen van kwalitatieve indicatoren in de rijksoverheidsbrede benchmark personeelsbeleid;
- de *ABD* voert twee keer per jaar met de (plaatsvervangende) SG's gesprekken over de personele samenstelling van de hogere echelons binnen de departementen. Het verdient aanbeveling (beleid met betrekking tot) de integratie van vrouwen in deze functieniveaus tot een vast onderdeel van deze gesprekken te maken en de uitkomsten van de gesprekken te rapporteren. Momenteel lijkt de aandacht voor vrouwen in de SG gesprekken teveel ad hoc;
- een vorm van visitatie (bijvoorbeeld eens in de vier jaar) betreffende de integratie van vrouwen in hogere functies binnen de departementen. Een belangrijk onderdeel van deze visitatie is de zogenaamde zelfstudie. De resultaten van de visitatie worden gerapporteerd aan het parlement.

BIJLAGEN

Bijlage I Brief DCE m.b.t. medewerking aan onderzoek genderbewust personeelsbeleid

Geachte,

In opdracht van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid is onlangs een onderzoek gestart naar genderbewust personeelsbeleid bij de overheid. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door mw. drs. W. Henderikse en mw. drs. A. van Beek van het Bureau VanDoorneHuiskes en partners, wordt vanuit DCE begeleid door mw. dr. E. Veenis en heeft een looptijd van november 2002 tot juni 2003. Zie de bijlage voor meer informatie over het onderzoek.

Het onderzoek richt zich op de vraag of er raakvlakken zijn tussen activiteiten, gericht op het bevorderen van doorstroom van vrouwen naar hogere functies beter en vernieuwingen binnen het (strategisch) personeelsbeleid van de overheid.

Hierbij vragen wij u om uw medewerking aan het onderzoek.

In de eerste, verkennende fase is schriftelijk materiaal verzameld, zoals de meest recente cijfers over het aandeel vrouwen op hogere posities op departementen. Op de website van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (www.minszw.nl) worden deze cijfers weergegeven (met uitzondering van de cijfers van het Ministerie van Defensie). Voor de volgende fase van het onderzoek zullen alle departementen (en een aantal provincies en gemeenten) worden bezocht om te inventariseren welke ontwikkelingen plaatsvinden binnen het personeelsbeleid en welke activiteiten ondernomen worden om de doorstroom van vrouwen te bevorderen en/of de diversiteit in het personeelsbestand te vergroten. We benaderen u als de meest aangewezen persoon om de onderzoekers hierover te informeren. Wellicht kunt u hen voorts suggesties doen voor andere gesprekspartners binnen uw departement, die deskundig zijn ten aanzien van specifieke onderwerpen.

De onderzoekers van VanDoorneHuiskes en partners zullen in week 11 contact met u trachten op te nemen om een afspraak te maken voor een interview. Wij danken u bij voorbaat voor uw medewerking. Vanzelfsprekend zullen wij u te zijner tijd op de hoogte brengen van de resultaten van het onderzoek. Indien u meer informatie wenst kunt u contact opnemen met mw. dr. E. Veenis (070-3335746).

Hoogachtend,
de directeur Coördinatie Emancipatiebeleid,

(drs. F.G. Licher)

Bijlage II Onderzoek genderbewust personeelsbeleid /gesprekspuntenlijst interviews

Ontwikkelingen personeelsbeleid

- . Van welke ontwikkelingen en vernieuwende initiatieven (trends) is sprake binnen het personeelsbeleid van uw departement?
Bespreek elk initiatief inhoudelijk:
 - wat gebeurt, met welk doel?
 - aanleiding initiatief, waardoor ingegeven?
 - speelt aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever een rol, zo ja bij welk initiatief?
 - overheidsbreed of initiatief eigen departement?
- . Wordt bij deze vernieuwende initiatieven in het personeelsbeleid rekening gehouden met verschillen tussen mannen en vrouwen(/andere groepen)?
 - zo ja, bij welke?
 - bespreek inhoudelijk hoe: hoe geïntegreerd, resultaten van deze initiatieven

Indien van toepassing: vraag voorbeeld op schrift van dergelijke initiatieven

Beleid doorstroom vrouwen

- . Is er sprake van een beleid dat bedoeld is om de positie van vrouwen te verbeteren, c.q. specifiek de doorstroom van vrouwen te bevorderen?
 - bespreek inhoudelijk
 - aanleiding initiatief, waardoor ingegeven?
 - wat zijn de resultaten?
 - welke beleidsinitiatieven zijn het meest succesvol?
- Vragen naar schriftelijke stukken over beleid/activiteiten
- . Als een dergelijk beleid bestaat, is het dan opgenomen in het algemeen personeelsbeleid, of gaat het om aparte initiatieven?
 - zo ja, waarom opgenomen in personeelsbeleid? vraag voorbeeld op schrift
 - zo nee, waarom apart initiatief?
- . Wie is verantwoordelijk voor dit beleid (aparte interview afspraak mee maken)?

Geïntegreerd beleid

- . Kent u goede voorbeelden van integratie van het genderaspect in het personeelsbeleid?
 - eigen organisatie vraag voorbeeld op schrift
 - voorbeelden uit andere organisaties, c.q. buitenland?
 - v.w.b. eigen organisatie:
 - beschrijving initiatief
 - hoe is integratie georganiseerd?
- . Kent u voorbeelden van emancipatie-effectrapportages uitgevoerd binnen uw departement?
 - welke onderwerpen (raakvlak met personeelsbeleid)
 - resultaten
 - eigen visie op dit instrument
- . Maakt u binnen het personeelsbeleid gebruik van kerncijfers die naar sekse zijn uitgesplitst?
 - zo ja, ten behoeve van welke beleidsinitiatieven?

- zijn kerncijfers die naar sekse zijn uitgesplitst goed toegankelijk voor eenieder?
- uit hoeveel leden bestaat het MT en hoe is de samenstelling?
Als men dergelijke cijfers gebruikt: vraag naar voorbeeld op papier. Vraag ook naar jaarverslag
- . Is er personele capaciteit en budget beschikbaar voor de bevordering van integratie van het genderaspect in personeelsbeleid? Zo ja hoeveel en voor welke activiteiten?
- . Waar biedt het huidige personeelsbeleid mogelijkheden om het genderaspect te integreren?
 - welke beleidsinitiatieven?
 - hoe zou integratie kunnen plaatsvinden?
 - indien u externe adviseurs inhoopt, is diversiteit of m/v inzet dan een criterium bij uw keuze? (indien ja: voorbeeld vragen)
- . Vindt u integratie van het genderaspect in personeelsbeleid belangrijk?
 - zo ja, waarom?
 - zo nee, waarom niet?
 - belang geïntegreerd beleid voor aantrekkelijkheid als werkgever?
 - hebben discussies/taakstellingen m.b.t. gender/diversiteit uw eigen handelen beïnvloed (m.a.w wat doet u zelf anders dan vijf jaar geleden)
- . Dragen de Departementale taakstellingen emancipatie bij aan het streven naar integratie van emancipatie/genderaspecten in het personeelsbeleid van uw departement?
 - zo ja, op welke manier, waar vinden we dit terug?
 - zo nee, waarom niet?
 - indien sprake is van personeelsreductie: speelt correctie van M/V-verhoudingen een rol (bijvoorbeeld 80% mannen eruit/20% vrouwen)?
 - wie ligt binnen uw ministerie wakker van integratie van emancipatie/genderaspecten in het personeelsbeleid?
 - wie draagt verantwoordelijkheid
 - wie ziet toe op de uitvoering van beleid?
- . Wat zijn de belemmeringen om geïntegreerd personeelsbeleid te voeren?
Check: - gebrek kennis/ervaring hoe
 - prioriteit (wat wel prioriteit)
 - diversiteit versus M/V
 - arbeidsmarkteffecten (in hoeverre spelen die een rol)
- . Wat zijn voor u voorwaarden voor het voeren van geïntegreerd personeelsbeleid?

Bijlage III Presentatie ten behoeve van de expertmeeting