

Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans

**Toolkit voor adviseurs
van het Midden- en
Kleinbedrijf (MKB) en
Humanresourcesmanagers**



Gemaakt door het Internationaal vormingscentrum van het IAB in samenwerking met de Associatie van de Europese Kamers van Koophandel en Industrie (EUROCHAMBRES) in het kader van het contract "Bewustmaking van bedrijven omtrent het bestrijden van genderstereotypen" in opdracht van de Europese Commissie, directoraat-generaal Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen.



Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans

Toolkit voor adviseurs
van het Midden- en
Kleinbedrijf (MKB) en
Humanresourcesmanagers



Gemaakt door het Internationaal vormingscentrum van het IAB in samenwerking met de Associatie van de Europese Kamers van Koophandel en Industrie (EUROCHAMBRES) in het kader van het contract "Bewustmaking van bedrijven omtrent het bestrijden van genderstereotypen" in opdracht van de Europese Commissie, directoraat-generaal Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen.



Deze publicatie wordt ondersteund door het communautair programma voor werkgelegenheid en maatschappelijke solidariteit van de Commissie (PROGRESS) (2007-2013). Dit programma wordt beheerd door het DG Werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen van de Europese Commissie. Het is opgezet om de tenuitvoerlegging van de doelstellingen van de Europese Unie op het gebied van werkgelegenheid en sociale zaken, zoals opgenomen in de Sociale Agenda, financieel te ondersteunen en om op die gebieden bij te dragen aan de verwezenlijking van de Lissabon-strategie.

Het zevenjarig programma is gericht op alle belanghebbenden die kunnen meehelpen aan de ontwikkeling van een passende en doeltreffende wetgeving en beleid inzake werkgelegenheid en sociale zaken, met betrekking tot de landen van de EU-27, de EVA/EEA-landen en kandidaat en potentiële kandidaat-landen.

PROGRESS moet de EU-bijdrage versterken tot staving van de toezeggingen en inspanningen van de lidstaten om meer en betere jobs te creëren en een meer samenhangende gemeenschap op te bouwen. Daarom zal PROGRESS op de volgende gebieden actief zijn:

- (1) analyses verrichten en beleidsadviezen opstellen over de beleidsterreinen van PROGRESS;
- (2) toezicht houden op en verslag doen over de tenuitvoerlegging van de EU-wetgeving en het EU-beleid op de beleidsterreinen van PROGRESS;
- (3) het bevorderen van de overdracht van goed beleid, het van elkaar leren en wederzijdse ondersteuning tussen de lidstaten op het gebied van EU-doelstellingen en prioriteiten; en
- (4) de standpunten van de belanghebbenden en de samenleving als geheel doorgeven

Meer informatie is te vinden op:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Deze publicatie werd door de Europese Commissie besteld in het kader van het contract "Bewustmaking van ondernemingen omtrent de strijd tegen genderstereotypen", dat door het Internationaal Opleidingscentrum van de Internationale Arbeidsorganisatie, in samenwerking met de Associatie van de Europese Kamers van Koophandel en Industrie (EUROCHAMBRES) wordt beheerd.

De informatie van deze publicatie weerspiegelt niet noodzakelijkerwijze de positie of de mening van de Europese Commissie. De Commissie noch personen die namens de Commissie handelen zijn verantwoordelijk voor het gebruik dat zou kunnen worden gemaakt van informatie uit deze publicatie.

ISBN 978-92-9049-494-2

© Europese Gemeenschappen, 2008

Overneming met bronvermelding toegestaan.

INHOUDSOPGAVE:

Doel en bereik van deze toolkit.....	1
DEEL EEN: DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN	2
Hoofdstuk 1. Geef talent een kans: Gendergelijkheid in bedrijven	2
1.1 Overzicht.....	2
1.2 Gendergelijkheid in bedrijven	3
1.2.1 Gender is een zakelijk probleem, geen vrouwenprobleem.....	3
1.2.2 Zes uitstekende redenen voor een meer evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven	4
1.3 Zaken: gender doet ertoe	8
1.3.1 “Vrouwen in het directiekantoor houden verband met hoge winst” (Adler, 1998)	9
1.3.2 “Waar het op neerkomt: verbinding leggen tussen de prestaties van een bedrijf en genderdiversiteit”, (Catalyst, 2004)	11
1.3.3 “Women Matter” (McKinsey, 2007).....	13
Hoofdstuk 2. Zijn banen mannelijk of vrouwelijk?	15
2.1 Overzicht.....	15
2.2 De huidige situatie	15
2.3 Horizontale en verticale segregatie op de arbeidsmarkt en de “meta-stereotypen”	17
2.4 De afbreuk van stereotypen	20
2.4.1 “Fysieke verschillen”	21
2.4.2 “Vrouwen en mannen hebben verschillende bevoegdheden en vaardigheden”	22
2.4.3 “Mannen zijn natuurlijke leiders”	25
2.4.4 “Vrouwen hebben tijdsbeperkingen en zijn minder mobiel”	27
Hoofdstuk 3. De spelregels	29
3.1 Overzicht.....	29
3.2 De EU-waarden in een geglobaliseerde wereld.....	29
3.2.1 Gendergelijkheid als element van het concurrentievoordeel van Europa	29
3.2.2 MKB in het hart van de Lissabonstrategie.....	33
3.3 De EU en het beginsel van gendergelijkheid	34
3.3.1 De Routekaart voor gelijkheid van vrouwen en mannen (2006-2010).....	36
3.3.2 De sociale EU-partners “Kader voor acties voor gendergelijkheid (2005-2010)”	38
3.3.3 De EU-wetgeving over gelijkheid van vrouwen en mannen	38
3.4 Het internationale aspect	39

3.4.1	Het verdrag inzake de uitbanning van alle vormen van discriminatie van vrouwen (IVDV/CEDAW)	40
3.4.2	Het Actieprogramma van Beijing	40
3.4.3	De millenniumdoelstellingen voor ontwikkeling	40
3.4.4	Het IAB-programma voor fatsoenlijk werk voor alle vrouwen en mannen.....	41

Hoofdstuk 4. Gendergelijkheid in het bedrijfsmodel bouwen43

4.1	Overzicht	43
4.2	Actieplannen voor gendergelijkheid	44
4.2.1	Een goed actieplan voor gendergelijkheid opzetten	44
4.2.2	Scholing en het verhogen van het bewustzijn om iedereen te helpen zijn of haar steentje bij te dragen	46
4.2.3	Een duidelijk beleid voor gendergelijkheid	46
4.3	Maatregelen van het actieplan – Concrete stappen	47
4.3.1	De juiste persoon voor de baan werven en selecteren	47
4.3.2	Interne werving - Promotie.....	50
4.3.3	Scholing en ontwikkeling	51
4.3.4	Functiewaardering en classificatie – Gelijke beloning.	51
4.3.5	Positieve actie	52
4.3.6	Werk-levensbalans – goed voor het leven, goed voor het werk!	53
4.3.7	Conclusies.....	54
4.4	Referentiemateriaal van initiatieven die hulpmiddelen bieden voor plannen voor gendergelijkheid in bedrijven	54

BIBLIOGRAFIE56

DOEL EN BEREIK VAN DEZE TOOLKIT

De Toolkit is ontworpen voor trainers en adviseurs, humanresourcesmanagers en in het algemeen voor iedereen die werkt aan het verbeteren van de kwaliteit en het concurrentievermogen in het midden- en kleinbedrijf.

De kit biedt informatie en praktisch advies over hoe middelgrote en kleine bedrijven voordeel kunnen hebben van het overwinnen van genderstereotypen, over het optimaliseren van de humanresourcesmanagementprocedures en over het aanspreken van het volledige potentieel van hun werknemers, zowel vrouwen als mannen.

De inhoud kan op verschillende manieren worden gebruikt: om een bewustmakende workshop op te zetten, om trainingsprogramma's over humanresourcesmanagement en bedrijfsorganisatie te verrijken en aan te vullen en om praktische ideeën aan te reiken over hoe middelgrote en kleine bedrijven gendergelijkheidsmaatregelen kunnen nemen en hun werkorganisatiesystemen kunnen rationaliseren.

Deel 1, De problemen ter discussie stellen is verdeeld in 4 hoofdstukken en is een verzameling van onderwerpen, bewijs, tips en voorbeelden van goede werkwijzen.

Deel 2 is een **Handboek** dat advies geeft over het gebruik van de geboden informatie om trainings- en adviessessies op te zetten, of om humanresourcesmanagementsprocedures in te voeren om genderstereotypen te overwinnen.

Deze Toolkit is gemaakt in het kader van het contract "Bewustmaking van bedrijven omtrent het bestrijden van genderstereotypen" in opdracht van de Europese Commissie aan het Internationaal vormingscentrum van het IAB (ITC-ILO) in samenwerking met de Associatie van de Europese Kamers van Koophandel en Industrie (EUROCHAMBRES).¹

Meer informatie en hulpmiddelen in 14 officiële EU-talen vindt u op <http://www.businessandgender.eu>

¹ De landen die aan deze actie meedoen zijn: Bulgarije, Duitsland, Estland, Frankrijk, Griekenland, Hongarije, Ierland, Italië, Malta, Polen, Portugal, Roemenië, Slovenië, Spanje, Tsjechië.

DEEL EEN: DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Hoofdstuk 1. Geef talent een kans: Gendergelijkheid in bedrijven

1.1 Overzicht

“Vrouwen zijn waarschijnlijk de grootste verwaarloosde groep uit het bedrijfsleven, zowel wat hun marktpotentieel als klanten betreft als in hun productieve rol als werknemers. [...] Dit is een fundamentele zwakte van bedrijfsmodellen die zijn ontworpen voor een door mannen gedomineerde wereld. [...] Onze manier van denken moet radicaal veranderen”

The Financial Times – 26 februari 2008

Vandaag de dag benadrukken alle belangrijke personen in de economische en politieke wereld de belangrijke rol die vrouwen spelen in de economie. Hun rol en status als burgers, consumenten, leiders en werknemers is een indicator van welvaart, volwassenheid en een gezonde economie.

In Europa biedt de toenemende deelname van vrouwen aan de arbeidsmarkt een belangrijke oplossing voor de problemen van een verouderende beroepsbevolking, dalende geboortecijfers en gebrek aan vaardigheden.² Landen en bedrijven hebben dringend behoefte aan een concreet beleid dat vrouwen in staat stelt hun capaciteiten in te zetten.

Toonaangevende investeringsbanken, zoals Goldman Sachs, zijn de term ‘womenomics’ (vrouweconomie) gaan gebruiken om vrouwen aan te duiden als één van de belangrijkste drijfkrachten achter de groei. Veel economen zeggen dat vrouwen één van de drie opkomende krachten zijn die de 21e eeuw vorm zullen geven, de “drie W’s”: Weather, Women and the Web (weer, vrouwen en het web).³

En toch blijft het bedrijfsleven voornamelijk een wereld die gemaakt is voor en door mannen.⁴ Vrouwen maken slechts 10% uit van de leiders van de grootste beursgenoteerde bedrijven. Dit getal daalt tot 3% voor vrouwen op het hoogste besluitvormende niveau in deze bedrijven.⁵

Dit hoofdstuk brengt bewijs bij elkaar dat het belang van gendergelijkheid binnen bedrijven aantoonbaar is. Het biedt de argumenten en het ondersteunende onderzoek die aangeven dat een betere verdeling van vrouwen en mannen in de beroepen en een meer

² Carone, C., Costello, D., “Can Europe Afford to Grow Old?“, *Finance and Development*, september 2006, No. 43.

³ Geciteerd in: Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Verklaard door Jeremy Isaacs, Chief Executive Officer, Lehman Brothers in Europa en Azië, tijdens de openingsspeech van het Lehman Brothers Research Centre for Women in Business, London Business School, januari 2006. Meer informatie op: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

⁵ Gegevensbron: Europese Commissie, *Women and Men in decision-making 2007. Situation and trends*. Te vinden op: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.

evenwichtige deelneming van mannen en vrouwen in het besluitvormingsproces in het MKB concurrentievoordeel kan opleveren, de productiviteit en de creativiteit van de werknemers kan verhogen en meer klanten kan aantrekken.

1.2 Gendergelijkheid in bedrijven

1.2.1 Gender is een zakelijk probleem, geen vrouwenprobleem.

“Het optimaal benutten van vrouwelijke talenten doet de zakelijke prestaties sterk stijgen. Voor de actie die moet worden ondernomen om dit te bereiken, is aanhoudende moed en inzet nodig van de huidige bedrijfsleiders. Dit is een kans die we niet mogen missen. Het wordt tijd dat CEO's zich serieus gaan bezighouden met de seksen.”

Why women mean business. Wittenberg–Cox & Maitland, 2008⁶

Als we de noodzakelijke overwegingen over gelijke kansen even laten voor wat ze zijn, waarom zou iemand dan hard z'n best moeten doen voor een betere integratie van vrouwen in het bedrijfsleven, op zowel managementsposities als in niet-conventionele banen?

De reden is dat het zakelijke concurrentievermogen hier in het geding is.

Het MKB in Europa is de drijvende kracht achter de groei en de werkgelegenheid en het heeft een enorm potentieel voor het creëren van banen. Er zijn 23 miljoen middelgrote en kleine bedrijven in Europa, die goed zijn voor meer dan 75 miljoen banen en meer dan 80% van de werkgelegenheid in bepaalde sectoren, zoals de textiel, de bouw en de meubelsector.⁷

De globalisering, de reorganisatie van de waardeketen, de toenemende concurrentie, de liberalisering van de markten, demografische veranderingen, de steeds stijgende vraag naar betere vaardigheden en kwalificaties zijn enkele van de stuwende krachten waarop het MKB moet kunnen antwoorden.

Dit zijn vandaag de dag belangrijke uitdagingen voor het MKB, in het bijzonder voor de kleinere bedrijven, die beperkte financiële en menselijke middelen hebben. Middelgrote tot kleine bedrijven moeten nog meer dan andere bedrijven personeel kunnen werven met vaardigheden die beter aansluiten op wat ze nodig hebben en dat productiever is en zich beter kan aanpassen voor meer innovatie en een beter concurrentievermogen.

Genderstereotypen zijn vooroordelen over de zogenaamd betere of slechtere professionele vaardigheden of ambities van vrouwen en mannen. Sommige werkgevers vinden het veiliger te vertrouwen op de stereotiepe meningen over vrouwen en mannen wanneer ze nieuwe werknemers aannemen, reorganiseren of besluiten over een promotie.

Maar de realiteit is anders: veel van de “oude” mythen over de veronderstelde onkunde van vrouwen in bepaalde banen, gebrek aan leiderschap, onvoldoende technische kennis of te weinig loyaliteit aan hun werk zijn lang en breed bewezen verkeerd en achterhaald te zijn.

Integendeel, vrouwen zijn vandaag de dag:

- **een groot gedeelte van het talent** – vrouwen vertegenwoordigen tot 60% van de afgestudeerden aan de Europese universiteiten;
- **een groot gedeelte van de markt** – vrouwen vormen tot 80% van de aankoopbesluiten van goederen, ook van “traditioneel mannelijke” goederen zoals auto's;

⁶ Bron: Wittenberg–Cox, A.; Maitland, A. (2008).

⁷ Bron: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2007. Beschikbaar op: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

- **een ingrediënt voor winstgevendheid** – bedrijven met een evenwichtiger verdeling van vrouwen en mannen in de leidende posities presteren beter dan bedrijven met minder vrouwen aan de top;
- **van cruciaal belang voor demografische problemen** – landen die werkende vrouwen steunen hebben vaak hogere geboortecijfers en een hogere groei.

Het volgende deel geeft het bewijs dat een evenwichtiger verdeling van mannen en vrouwen, zowel in managementfuncties als binnen de beroepen, goed is voor de bedrijven.

1.2.2 Zes uitstekende redenen voor een meer evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in het bedrijfsleven⁸

Reden 1. Toegang tot al het beschikbare talent

De eerste reden waarom een middelgroot tot klein bedrijf goed moet omgaan met genderproblematiek is eigenbelang: om de heftige strijd om getalenteerde mensen te kunnen winnen.

“Het vermogen van het MKB om te innoveren en succes te hebben, hangt af van een gecompliceerd raamwerk van vaardigheden, netwerken en processen. Om te innoveren moeten middelgrote en kleine bedrijven meer dan ooit hun middelen bundelen, netwerken opzetten en samenwerken op plaatselijk of brancheniveau om effectieve werkwijzen vast te stellen voor het ontwikkelen van hun menselijke kapitaal”, zei de EU-commissaris Vladimir Spidla tijdens een onlangs gehouden forum voor Europese middelgrote en kleine bedrijven.⁹

Het wordt verwacht dat het tekort aan Europese werknemers de komende decennia zal toenemen, in het bijzonder voor de hoogst gekwalificeerde banen. Europa kan in 2040 een tekort van 24 miljoen mensen op de arbeidsmarkt verwachten; als daarentegen het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt gelijk kan komen met het aantal mannen, wordt het tekort teruggebracht tot 3 miljoen.¹⁰

In de afgelopen jaren hebben meisjes op school beter gepresteerd dan jongens en er studeren steeds meer jonge vrouwen af in technische en wetenschappelijke onderwerpen. Studies naar het gedrag van leiders hebben aangetoond dat, ondanks sommige verschillen in de stijl en de manier van leidinggeven tussen mannelijke en vrouwelijke managers, genderverschillen geen invloed hebben op de leidinggevende capaciteiten in het algemeen.¹¹

De te weinig benutte bron van deskundige vrouwen (en oudere mensen), kan een belangrijke rol spelen in de “oorlog om het talent”. Door vrouwen aan te nemen als

⁸ De indeling in zes redenen komt uit de resultaten van het project “Women to the Top” (W2T) van de Europese Commissie binnen het kader van het EU-programma in verband met de communautaire strategie inzake de gelijkheid van mannen en vrouwen (2001-2005). Meer informatie: <http://www.women2top.net>.

⁹ “Adaptation of SMEs to change”. - Speech gehouden door Vladimir SPIDLA, lid van de Europese Commissie met de verantwoordelijkheid voor werkgelegenheid, sociale zaken en gelijke kansen, tijdens het forum “Restructuring”: Brussel, 26 november 2007 (SPEECH/07/746). Meer informatie op: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Te downloaden op: <http://www.mckinsey.com>

¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. Te vinden op: <http://www.mrg.com>.

manager of in niet-traditionele functies, kunnen bedrijven de kennis, ervaring en creativiteit van de hele bevolking gebruiken in plaats van slechts de helft.

Reden 2. Investeren in genderdiversiteit

De lang-gevestigde overtuiging dat de beste manier om vrouwen te integreren iedereen op dezelfde manier te behandelen is, wordt nu in twijfel getrokken: bedrijven erkennen dat een gebrek aan begrip voor diversiteit een te duur risico is om te lopen.

De voordelen die verschillen tussen vrouwelijke en mannelijke werknemers kunnen opleveren, zijn te vaak genegeerd. Het is welbekend dat zakelijke investeringen zorgvuldig moeten worden gepland en uitgevoerd en dat vervolgens de uitkomst ervan moet worden gecontroleerd en beoordeeld. Werkgevers die willen profiteren van hun investeringen in “menselijk kapitaal”, zullen proberen een cultuur in leven te roepen die genderverschillen waardeert en op prijs stelt.

Het waarderen van verschillen betekent erkennen dat mannen en vrouwen verschillende sociale rollen spelen en in verschillende sociale gebieden en posities werken en daardoor verschillende ervaringen, waarden en zienswijzen hebben waar het bedrijf van kan profiteren. Tegelijkertijd betekent het dat ieders individuele capaciteiten en vaardigheden worden bekeken en naar waarde geschat, zonder genderstereotypen.

Het MKB doet zaken in een multiculturele, heterogene en onvoorspelbare wereld en heeft veel creativiteit en goede vaardigheden nodig. Een goed beheerde gendergelijkheid kan creatieve spanning en een open cultuur oproepen die beter reageert op de nieuwe uitdagingen. Onderzoek heeft aangetoond dat dit veel makkelijker gebeurt met werknemers die uiteenlopende ervaring hebben.¹²

Reden 3. Perspectief van de klanten

Om zich aan te passen aan de veranderende sociale en consumptietrends, moeten bedrijven steeds meer vrouwen opnemen in hun besluitvormingsprocessen.

Vrouwen hebben vandaag de dag een zeer grote invloed op aankoopbesluiten: in Europa zijn ze de drijvende kracht achter meer dan 70% van de huishoudelijke aankopen, terwijl ze slechts 51% van de bevolking vormen.¹³ Zelfs in sectoren waarin de kopers traditioneel gezien mannen zijn, vormen vrouwen een steeds groter gedeelte van de consumentenbasis: vrouwen beïnvloeden bijvoorbeeld 60% van de aankopen van nieuwe auto's in Japan en zijn ongeveer 47% van de pc-gebruikers in Europa. Desondanks voelen de meeste vrouwen zich ondervertegenwoordigd en negatief afgebeeld in advertenties en reclame.¹⁴

Zo betekent de massale toetreding van vrouwen tot het hoger onderwijs en tot de arbeidsbevolking ook een toename van het inkomen dat ze tot hun beschikking hebben.

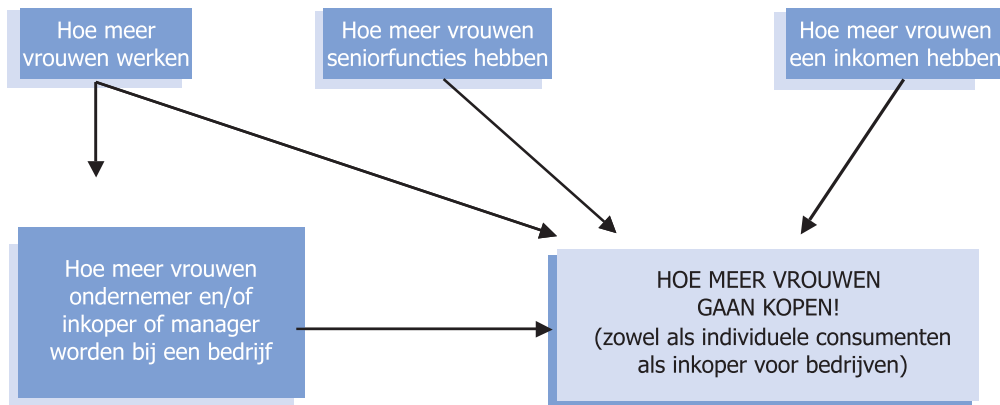
¹² The Lehman Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londen, 2007.

Dit onderzoek kijkt naar de rol die mannen en vrouwen spelen in innovatieve teams en geeft nuttige tips over hoe bedrijven hun innovatieve vermogen kunnen opbouwen en versterken via genderopbouw van teams.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

¹⁴ Om meer te lezen over marketing voor vrouwen: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN



Een onderzoek van het Engelse reclamebureau Saatchi & Saatchi heeft berekend dat fabrikanten en verkopers van consumentenelektronica in 2007 600 miljoen pond hebben verloren doordat ze “geen aansluiting maakten” met vrouwelijke klanten. Het bleek dat één op de drie vrouwen niet dacht dat technologische reclames voor hen bedoeld waren. Slechts 9% vond het belangrijk dat gadgets er vrouwelijk uitzagen (op een stereotype manier). “Dit wordt ondersteund door kwalitatieve feedback van opinieleiders en consumenten, die zich ‘betutteld’ en ‘beledigd’ voelen door de overdaad aan roze producten die verkrijgbaar zijn in plaats van de chique en mooi ontworpen en verpakte producten die ze willen zien”.¹⁵

Bedrijven moeten inzien dat vrouwen vandaag de dag een overvloed aan marktsegmenten vertegenwoordigen. De status van vrouwen is zo veel en zo sterk veranderd in de afgelopen 30 jaar dat er geen apart “vrouwelijk segment” van de hele consumentenmarkt bestaat. Veel campagnes en producten die op vrouwen zijn gericht, beelden vrouwen nog steeds af in een veel beperktere rol dan ze in werkelijkheid hebben, in plaats van dat ze de vele rollen die vrouwen vandaag de dag bekleden erkennen en vertegenwoordigen.

Bedrijven die innovatief willen zijn bij het aanspreken en behandelen van vrouwen (en daardoor meer winst maken), moeten de vrouwen zoals ze nu zijn begrijpen, op iedere leeftijd en in ieder stadium, en verder kijken dan de stereotypen.

Reden 4. Risico's en kosten beperken

Te weinig gelijkheid kan worden gezien als onderdeel van het risicoprofiel van een bedrijf.

Zoals het Kingsmill-rapport¹⁶ aangeeft, stelt het niet op de juiste manier gebruiken of beheren van menselijk kapitaal een bedrijf bloot aan hetzelfde soort risico's en in dezelfde mate als het niet beheren van financiële of andere middelen. De belangrijkste gebieden van de risico's en kosten voor bedrijven zijn:

- het risico en de kosten van een beschadigde reputatie, met als gevolg:
 - verlies van het vertrouwen van investeerders of aandeelhouders
 - verlies van de consumentenbasis;
- het risico en de kosten van een mogelijke rechtszaak tegen ongelijke betaling of een oneerlijk personeelsbeleid;

¹⁵ “Retailers told, ignore 'Lady geeks' at your peril!”, september 2007. Resultaten van een in 2007 door reclamebureau Saatchi and Saatchi in het VK gehouden internet-opiniepeiling. Het artikel is beschikbaar op: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londen, 2001.

- het risico en de kosten van het onvermogen om hooggeschoolde werknemers aan te nemen door de slechte reputatie als werkgever.

Het punt is dat de mogelijkheid van het MKB om steun te verkrijgen van financiële instellingen en om investeringen aan te trekken van essentieel belang is voor hun overleving en groei. Gendergelijkheid kan ook een voordeel worden, voornamelijk voor middelgrote bedrijven, omdat de kapitaalmarkten en investeerders steeds meer aandacht schenken aan wat bedrijven doen op het gebied van genderdiversiteit. Investeringsfondsen als Calpers in de VS of Amazone in Europa nemen deze indicator bijvoorbeeld mee in hun investeringscriteria, terwijl ratingbureaus (Core Rating, Innovest, Vigeo) hulpmiddelen ontwikkelen om de genderdiversiteit te kunnen meten.

Reden 5. De “uitverkoren werkgever” zijn

Bekend komen te staan als een werkgever die gelijke kansen biedt, kan de belangrijkste bron van concurrentievoordeel aantrekken: mensen. Om concurrerend te zijn, is het van cruciaal belang vanaf het begin de juiste mensen aan te nemen en ze ook te kunnen behouden.

Studies¹⁷ over jonge managers tonen aan dat zowel vrouwen als mannen van groot belang zijn voor het imago en de status van het moderne management. Beiden verwachten ze flexibele werkmogelijkheden en een gezinsvriendelijk beleid. Ze zijn de “**Y-generatie**” en volgens voorspellingen van de onderzoekers:¹⁸

- veranderen ze niet alleen van baan, maar ook van carrière tijdens hun werkende leven, waarbij ze zichzelf herhaaldelijk opnieuw uitvinden;
- is technologie voor hen geen middel maar deel van wat ze zijn (te zien in hun gebruik van sociaal netwerken en web 2.0-technologieën);
- verlangen ze uitdagingen en mogelijkheden tot ontwikkeling van hun werk, maar ook keuzemogelijkheden en flexibiliteit om hun persoonlijke leven te kunnen inpassen;
- waarderen ze werknemers met een verantwoordelijke benadering van de samenleving en het milieu.

MKB's die zich aanpassen aan vrouwen en ervoor zorgen dat vrouwen zich echt welkom voelen, kunnen putten uit de grootste bron van talent op alle gebieden. Hiervoor moeten deze bedrijven:

- begrijpen dat ieders werkprioriteiten veranderen in de verschillende levensfasen;
- erkennen dat het lineaire, ononderbroken carrièremodel niet meer geldt;
- de nauwe definities van het carrièrepad naar de top breder maken;
- leeftijdslimieten voor het ontdekken en ontwikkelen van mensen met veel potentieel afschaffen;

¹⁷ Er worden verschillende gevallen genoemd in Kingsmill, op.cit.

¹⁸ “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, *NAS insights*, 2006. Beschikbaar op: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.
Healy, R., “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, 23 mei 2008. Beschikbaar op: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace>.
Balderrama, A., “Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com*. Beschikbaar op: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.
Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. – Beschikbaar op: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

- flexibiliteit en werk/levensbalans voor iedereen bespreekbaar maken;
- prestaties meten in resultaten, niet in uren.

Reden 6. Gendergelijkheid staat in verband met winstgevendheid

Het Zweedse bureau voor bedrijfsontwikkeling NUTEK heeft een verband ontdekt tussen gelijkheid en winstgevendheid.¹⁹ De promotie van vrouwen is ook een belangrijke stap naar het **verkrijgen van het juiste leidinggevende team**, omdat een toenemend aantal studies wijzen op een verband tussen meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen in het topmanagement en winst.²⁰

Een Fins onderzoek²¹ heeft aangetoond dat een bedrijf met een vrouwelijke CEO gemiddeld iets meer winstgevend is dan een vergelijkbaar bedrijf met een mannelijke CEO. Uit een aparte studie²² van de 100 grootste bedrijven op de Londense beurs kwam dat 18 van de 20 bedrijven met het grootste marktvermogen (2003) ten minste één vrouwelijke directeur hadden.

Deze resultaten betekenen niet dat er een causaal verband is tussen vrouwelijk leiderschap en winstgevendheid, maar ze helpen wel te verduidelijken dat leiderschap niet noodzakelijk alleen voor mannen is.

Een ander onderzoek²³ geeft verbanden aan tussen een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in managementteams en innoverend vermogen. En de prestaties groeien wanneer er een “doorslaggevende hoeveelheid” vrouwen bij het bedrijf werkt.

Rekening houden met vrouwelijke werknemers helpt bedrijven de komende veranderingen in de manier waarop we werken te begrijpen en erop te reageren: van de zich ontwikkelende verwachtingen en functies van mannen tot de flexibiliteit en aanpassing die nodig zijn bij een ouder wordende beroepsbevolking en die worden verlangd door de generatie die op dit moment de arbeidsbevolking binnenstapt.

1.3 Zaken: gender doet ertoe

Dit zijn voorbeelden van relevant onderzoek op dit gebied, dat de beweringen uit het eerste gedeelte van dit hoofdstuk bevestigt. Een meer uitgebreide lijst met nuttige referenties staat onder “Meer referentiemateriaal” aan het einde van deze Toolkit.

¹⁹ Het Zweedse bureau voor bedrijfsontwikkeling (NUTEK) heeft in 1996 een onderzoek uitgevoerd om uit te vinden of er een duidelijk verband is tussen gendergelijkheid en de winstgevendheid van een onderneming. De tekst is beschikbaar in het Zweeds – “Jämställdhet och Lönsamhet” op <http://www.nutek.se>. Een samenvatting in het Engels: “Gender and profit” is beschikbaar op: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

²⁰ Adler, Roy D., “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits”, Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. Beschikbaar op: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf. Deze informatie is ter beschikking gesteld door Roy D. Adler, Executive Director van het Glass Ceiling Research Center. Prof. Adler is een wetenschapper van Fulbright en Professor in de Marketing aan de Pepperdine University en één van de zeer weinige mensen die de onderscheiding Designated Fellow heeft gekregen van de Academy of Marketing Science.

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., “Female leadership and firm profitability”, *EVA analysis*, Nr..3, September 2007. Beschikbaar op: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Beschikbaar op: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), op. cit.. Zie ook hoofdstuk 1.3.2.

1.3.1 “Vrouwen in het directiekantoor houden verband met hoge winst” (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, professor in de marketing aan de Pepperdine University heeft een 20 jaar durend onderzoek (1980-1998) uitgevoerd naar **Fortune 500-bedrijven**. Hij vond een sterk verband tussen vrouwen in het directiekantoor en hoge winstgevendheid. Van de 25 *Fortune 500*-bedrijven die de meeste vrouwen promotie lieten maken naar hoge posities, was de winst inderdaad tussen 18% en een verbazingwekkende 69% hoger in vergelijking met de gemiddelde Fortune 500-bedrijven binnen dezelfde sector!

Aangezien verschillende sectoren verschillende maten van winstgevendheid gebruiken, gebruikte de studie drie maten van winstgevendheid om alle winst van het bedrijf te beoordelen als percentage van:

- Inkomsten,
- Activa,
- Aandelenvermogen.

Inkomsten

Wanneer winst werd beschouwd als een percentage van inkomsten, presteerden de 25 bedrijven 34% beter dan de gemiddelde bedrijven uit de sector. De vrouwvriendelijke bedrijven hadden een gemiddelde van 6,4% terwijl het gemiddelde van hun sector 4,8% was. Bijna tweederde van deze bedrijven presteerde beter dan hun gemiddelde concurrenten

Activa

Wanneer winst werd beschouwd als een percentage van activa, presteerden de 25 bedrijven 18% beter dan de gemiddelde bedrijven uit de sector. De vrouwvriendelijke bedrijven hadden een gemiddelde van 6,5% terwijl het gemiddelde van hun sector 5,5% was. Afzonderlijk genomen presteerde 62% van de bedrijven beter dan hun gemiddelde concurrenten.

Aandelenvermogen

Wanneer winst werd beschouwd als een percentage van aandelenvermogen, presteerden de 25 bedrijven 69% beter dan de gemiddelde bedrijven uit de sector. De vrouwvriendelijke bedrijven hadden een gemiddelde van 26,5% terwijl het gemiddelde van hun sector 15,7% was. Afzonderlijk genomen presteerde 68% van de bedrijven beter dan hun gemiddelde concurrenten.

De gegevens segmenteren

Deze resultaten zijn nog interessanter wanneer de “gegevensdoorsnede” wordt veranderd van de bovenste 25 bedrijven naar de bovenste 10, 15, enz., zoals in de onderstaande tabel:

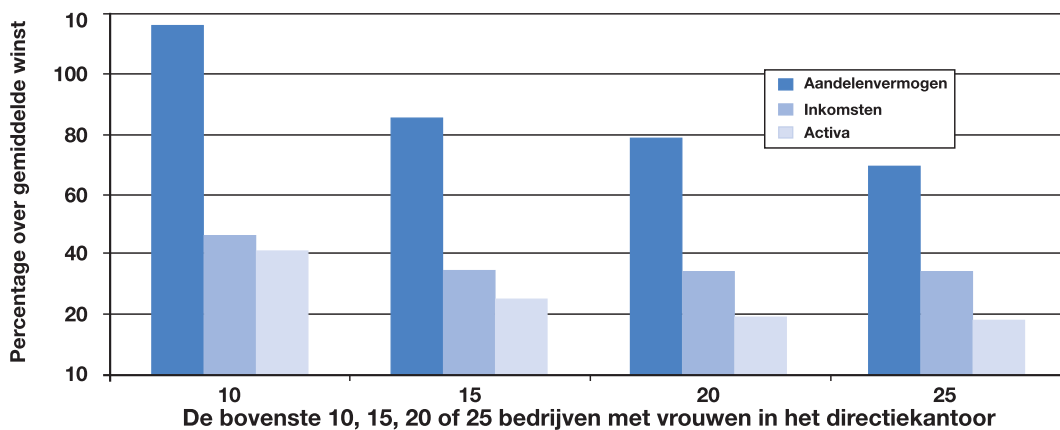
²⁴ Adler, Roy D. (1998), op. cit., de samenvatting van de studie die in dit hoofdstuk staat, komt uit: Simosko, N., “Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling”. Te vinden op: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko.htm>.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Percentage waarmee vrouwvriendelijke bedrijven het sectorgemiddelde overtreffen op het gebied van...			
Winst als percentage van >	Inkomsten	Activa	Aandelenvermogen
Bovenste 10 bedrijven	46	41	116
Bovenste 15 bedrijven	35	25	85
Bovenste 20 bedrijven	34	19	78
Bovenste 25 bedrijven	34	18	69

Met andere woorden: het resultaat van de “bovenste 25 bedrijven” in dit onderzoek is nogal gematigd. De resultaten zijn nog opvallender wanneer een kleiner “segment” met alleen de meest vrouwvriendelijke bedrijven wordt genomen.

- **Percentage waarmee vrouwvriendelijke bedrijven hun sectorgemiddelde overschrijden van winst als percentage van aandelenvermogen, inkomsten en activa.**



Bron: Adler, Roy D., “Women in the Executive Suite Correlated to High Profits”, Harvard Business Review, november 2001, blz. 30

Natuurlijk geeft “verband” niet de “causaliteit” aan of bewijst het die. Er kunnen allerlei redenen zijn waarom de resultaten van het onderzoek zijn zoals aangegeven.

Maar ondanks de subjectieve interpretatie van de gegevens, bestaat er zonder twijfel een positief verband tussen de aanwezigheid van meer vrouwen in de directiekantoren en hoger-dan-normale-winstgevendheid binnen een sector.

1.3.2 “Waar het op neerkomt: verbinding leggen tussen de prestaties van een bedrijf en genderdiversiteit”, (Catalyst, 2004)²⁵

Catalyst werkt wereldwijd met bedrijven en verschillende beroepen om een niet-seksistische omgeving op te bouwen en de mogelijkheden voor vrouwen en zaken uit te breiden. In 2004 presenteerde Catalyst de studie: *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, met steun van de BMO Financial Group. De studie analyseert vijf jaar aan gegevens van 353 *Fortune 500*-bedrijven.

Methodologie:

- Er werd een lijst opgesteld met alle bedrijven die van 1996 tot 2000 in de *Fortune 500*²⁶ hebben gestaan (met aanpassingen voor naamveranderingen en voor fusies en overnamen). Deze lijst werd teruggebracht tot alleen de bedrijven waarvoor er ten minste vier jaar aan gegevens over de financiële prestaties bestond (rendement en totale opbrengst voor de aandeelhouders), naast de genderdiversiteit van het topmanagementteam. Op de uiteindelijke lijst stonden 353 bedrijven.
- De 353 bedrijven werden onderverdeeld in kwartielen – met ongeveer evenveel bedrijven in ieder kwartiel – op basis van de vertegenwoordiging van vrouwen binnen het topmanagementteam.
- De financiële prestaties van de bedrijven van het onderste en bovenste kwartiel werden met elkaar vergeleken.
- De 353 bedrijven werden verdeeld in 11 sectoren, waardoor de onderzoekers de financiële prestaties van het bovenste en onderste kwartiel per sector konden vergelijken. Van de 11 sectoren in deze studie waren er voldoende gegevens (voldoende bedrijven in een bepaalde sector) om analyse te kunnen uitvoeren in vijf sectoren – luxe consumptiegoederen, eerste levensbehoeften, financieel, industrie en informatietechnologie/telecommunicatiediensten.

Bevindingen:

De bedrijven met de meeste vrouwen in hun topmanagementteam leverden betere financiële prestaties dan de bedrijven met de minste vrouwen. Deze bevindingen gelden voor de beide financiële maatstaven die zijn geanalyseerd: rendement op aandelen (ROE), dat 35% hoger is en Totale opbrengst voor aandeelhouders (TRS), die 34% hoger is. In alle vijf de geanalyseerde sectoren hadden de bedrijven met de meeste vrouwen in hun topmanagementteam een hoger rendement dan de bedrijven met de minste vrouwen. In vier van de vijf sectoren hadden de bedrijven met de meeste vrouwen in hun topmanagementteam een hogere totale opbrengst voor aandeelhouders dan de bedrijven met de minste vrouwen.

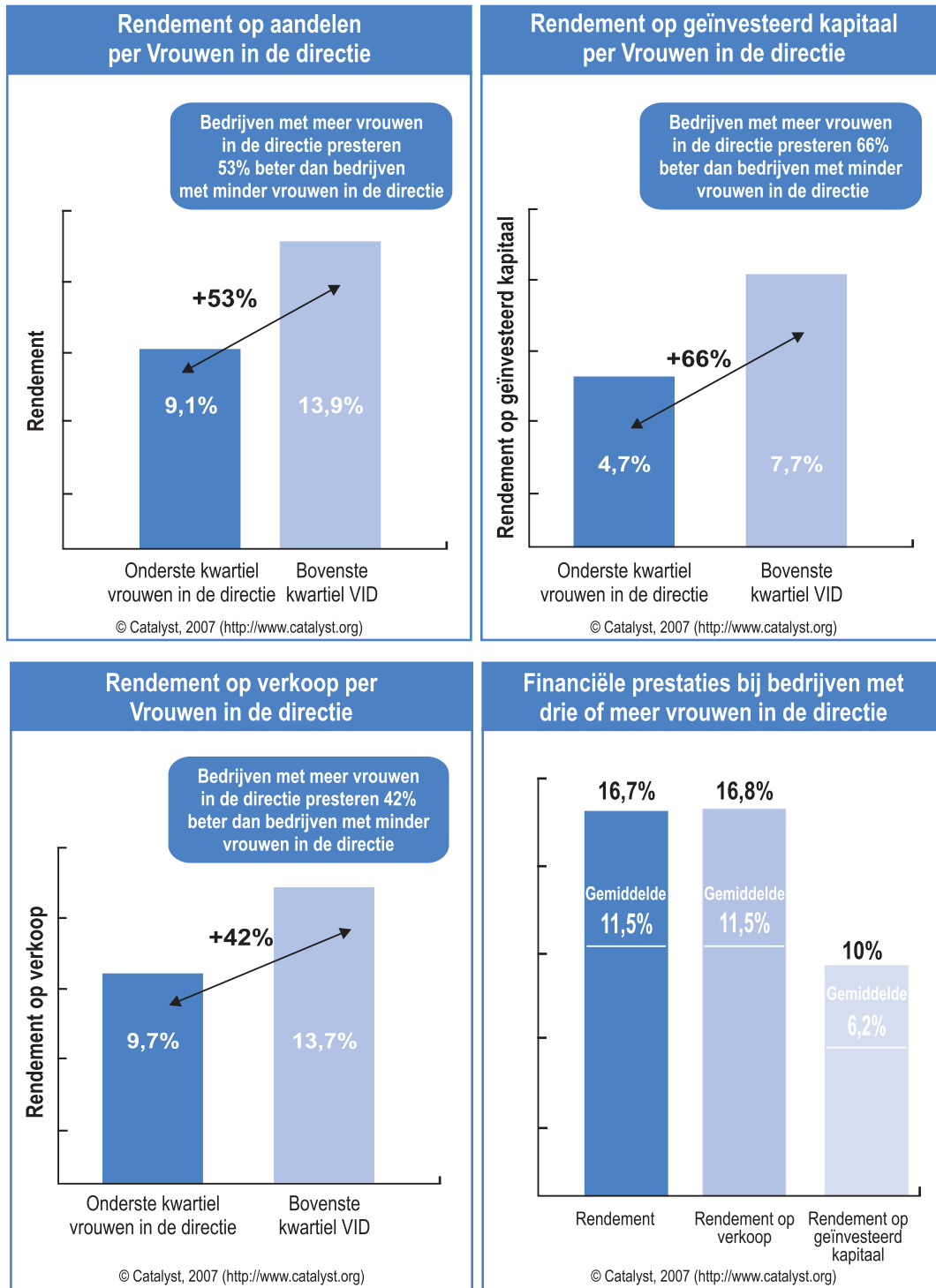
Bron: Catalyst, 2004 (<http://www.catalyst.org>)

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. Te vinden op: <http://www.catalyst.org>.

²⁶ “Fortune 500” is een jaarlijkse lijst die wordt opgesteld en gepubliceerd door het tijdschrift Fortune met de 500 Amerikaanse openbare topbedrijven, op basis van hun bruto inkomsten. Te vinden op: <http://www.fortune.com>.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

- “Waar het op neerkomt: bedrijfsprestaties en de vertegenwoordiging van vrouwen in de directie”, (Catalyst, 2007)



1.3.3 “Women Matter” (McKinsey, 2007)²⁷

Women Matter presenteert het resultaat van een onderzoek in twee stappen uitgevoerd door McKinsey om de invloed van genderdiversiteit op bedrijfsprestaties te beoordelen. *Women Matter* toont aan dat bedrijven waarbij vrouwen het sterkst zijn vertegenwoordigd in de directie of in het topmanagement, het best presteren op het gebied van zowel organisatorische als financiële maatregelen.

Het onderzoek vond plaats in twee opeenvolgende stappen.

Eerst werd een diagnosemiddel van McKinsey zelf (Organisational Performance Profile) gebruikt om het **organisatorische niveau van een bedrijf tegen negen criteria** te meten: leiderschap, richting, verantwoordelijkheid, coördinatie en controle, innovatie, externe oriëntatie, kwaliteiten, motivatie, werkomgeving en waarden.

Met dit hulpmiddel hebben McKinsey-experts de beoordelingen onderzocht van 115 000 werknemers van 231 openbare en particuliere bedrijven en non-profit-organisaties en een verband aangetoond tussen het prestatieniveau van het bedrijf op deze negen organisatorische gebieden en de financiële prestaties van dat bedrijf. De hoogst geclassificeerde bedrijven op basis van deze organisatorische criteria hadden vaak tweemaal hogere bedrijfsmarges en marktkapitalisatie als de bedrijven die lager op de ranglijst stonden.

Vervolgens hebben ze 101 bedrijven geselecteerd die de samenstelling van hun bestuurslichamen publiceren, voornamelijk grote bedrijven in Europa, Amerika en Azië, uit een reeks sectoren van energie tot distributie en financiële instituten.

Ze hebben de antwoorden geanalyseerd van 58 240 respondenten van het onderzoek en vervolgens de resultaten van die bedrijven vergeleken wat de verhouding van de vrouwen in hun bestuurslichamen betreft.

Het bleek dat **“bedrijven met drie of meer vrouwen in senior-managementfuncties gemiddeld hoger scoren voor ieder organisatorisch criterium dan bedrijven die geen vrouwen aan de top hebben”**. De prestaties namen inderdaad aanzienlijk toe zodra het aantal vrouwen in een directie van rond de tien mensen ten minste drie bereikte.

Verband is niet noodzakelijkerwijs ook oorzaak, maar het verband tussen uitmuntende bedrijfsprestaties en de deelname van vrouwen aan het management is desalniettemin indrukwekkend.

De tweede stap moest bepalen of bedrijven met vrouwelijke topmanagers ook op financieel gebied beter presteerden. Hiervoor hielden McKinsey-experts samen met Amazone Euro Fund een onderzoek. Ze selecteerden de 89 Europese beursgenoteerde bedrijven met het hoogste niveau aan genderdiversiteit op topmanagementfuncties. De bedrijven werden geselecteerd uit alle Europese beursgenoteerde bedrijven met een aandelenkapitalisatie van meer dan 150 miljoen euro, op basis van de volgende criteria: het aantal en het aandeel van de vrouwen in de raad van bestuur, hun functie (een CEO of CFO telt zwaarder mee in bedrijfsbesluiten dan een communicatiemanager) en, in mindere mate, de aanwezigheid van meer dan twee vrouwen in de raad, of statistieken over genderdiversiteit in het jaarrapport.

²⁷ McKinsey (2007), blz. 12-14.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

McKinsey analyseerde vervolgens de financiële prestaties van deze bedrijven in verhouding tot het gemiddelde voor hun sector. **Er is geen twijfel mogelijk dat, over het algemeen, deze bedrijven beter presteren dan het gemiddelde van hun sector op het gebied van rendement (11,4% vs. een gemiddelde van 10,3%), bedrijfsresultaat (EBIT 11,1% vs. 5,8%) en stijging van de aandelenprijs (64% vs. 47% over de periode 2005-2007).**

Deze statistisch gezien belangrijke studies tonen aan dat bedrijven met een groter aandeel van vrouwen in de managementteams ook de bedrijven zijn die het best presteren. Hoewel de studies geen causaal verband aantonen, geven ze ons wel een overzicht van de feiten, dat alleen maar voor meer gendergelijkheid spreekt.

Ten slotte, na de werkomgeving en veranderingen in persoonlijke ambities te hebben geïdentificeerd als de belangrijkste barrières voor vrouwen in het management, geeft *Women Matter* manieren aan, op basis van bewezen werkwijzen, om “*het model opnieuw uit te vinden*” en een hogere deelname van vrouwen aan het zakelijk leven en op topposities te bewerkstelligen.

Hoofdstuk 2. Zijn banen mannelijk of vrouwelijk?

2.1 Overzicht

Dit hoofdstuk geeft informatie over gendersegregatie en de invloed daarvan op de prestaties van een bedrijf.

Eerst wordt de huidige situatie beschreven: hoe vrouwen en mannen verschillend zijn verdeeld over de arbeidsmarkt van de EU, en wordt aangetoond hoe deze situatie kan worden toegeschreven aan hardnekkige genderstereotypen. Vervolgens laat het zien hoe ver deze stereotypen af staan van de werkelijke individuele talenten, mogelijkheden en ambities van zowel vrouwen als mannen van vandaag de dag. Het geeft enkele voorbeelden van hoe die vooroordelen kunnen worden overwonnen via praktische acties in bedrijven die niet alleen voordelen voor vrouwen maar ook voor mannen en voor de productiviteit van het bedrijf kunnen opleveren.

2.2 De huidige situatie

Gender en de participatiegraad in de EU-27²⁸

- Gemiddelde participatiegraad in 2007: 71,6% voor mannen en 57,2% voor vrouwen.
- Gemiddeld werkloosheidspercentage in 2007: 9% voor vrouwen en 7,6% voor mannen, met een gemiddeld verschil van 1,4%.
- Het gemiddelde percentage parttime werk in 2007: 31,4% voor vrouwen en 7,8% voor mannen

- De Europese Strategie voor werkgelegenheid en groei heeft het doel gesteld in 2010 een participatiegraad voor vrouwen van 60% te behalen. In de afgelopen jaren is de deelname aan de arbeidsmarkt van vrouwen voortdurend toegenomen, met een aanzienlijk hogere snelheid voor vrouwen dan voor mannen, tot een gemiddelde van 57,2% voor de EU-27 in 2007.
- Ondanks deze positieve trend ligt de participatiegraad voor vrouwen nog steeds onder die voor mannen in alle EU-landen, al zijn er grote verschillen. In 2007 liep het verschil in de participatiegraad tussen vrouwen en mannen uiteen van minder dan 5 procentpunten in Finland en Zweden tot meer dan 25 procentpunten in Griekenland en Malta.

²⁸ Europese Commissie, *Report on equality between women and men 2008*, COM(2008)10 def. Beschikbaar op: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

- Het gemiddelde werkloosheidspercentage is vaak hoger onder vrouwen. In 2007 waren de grootste verschillen in het nadeel van vrouwen te vinden in Griekenland (8), Spanje (5,3) en Italië (3,4). In zeven landen is het werkloosheidspercentage onder de mannen hoger dan dat van de vrouwen (Duitsland, Estland, Ierland, Letland, Litouwen, Roemenië en het UK).
- De meeste parttimers zijn vrouwen. In 2007 was het gedeelte vrouwelijke werknemers dat parttime werkte in de EU 31,4%, terwijl dat voor mannen 7,8% was. Het gedeelte vrouwelijke parttimers was 30% hoger in Frankrijk, Ierland, Denemarken en Luxemburg, 40% in Zweden, Oostenrijk, België, Verenigd Koninkrijk en Duitsland en bereikte zelfs de 74,9% in Nederland. Daarentegen was het aantal parttimers onder de vrouwelijke werknemers zeer laag in Bulgarije, Slowakije, Hongarije, Tsjechië en Letland.

Bron: Europese Commissie, *Report on equality between women and men 2008*, COM(2008)10 definitief. (Gegevens Eurostat 2007)

Gender en afgestudeerden²⁹

- Mannen vormen slechts 20-27% van de afgestudeerden die werkzaam zijn in de sociale, gezondheids- en onderwijssector.
- Vrouwen vormen tussen 60% en 70% van de afgestudeerden die werkzaam zijn in het opleiden van leraren en in de gedrags- en sociale wetenschappen.
- Mannen vormen tussen 70% en 85% van de afgestudeerden die werkzaam zijn in de handel en administratie, het vervaardigen en behandelen van materialen, wiskunde, statistieken en transport.

Gender en werkgelegenheidssectoren³⁰

- 77% van de werknemers in de educatieve sector en sociale voorzieningen zijn vrouwen.
- 62% van de werknemers in de landbouw, jacht, bosbouw en visvangst zijn mannen.
- 34% van de werknemers in de verwerkingsindustrie zijn vrouwen.

Gender en beroepsgroepen³¹

- Vrouwen vormen 75% van de vaste werknemers in de administratie en 65% van het personeel in de dienstensector en van de verkopers in winkels en op markten.

²⁹ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008. Te vinden op: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> blz. 36-37 (Bron: Eurostat, UOE, 2004)

³⁰ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008. Te vinden op: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> blz. 55-56. (Bron: Eurostat, LFS).

³¹ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe, a statistical portrait 2008*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008. Te vinden op: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu> blz. 63-64. Gegevensbron: Eurostat, Labour Force Survey, 2005 en 2006

- Mannen vormen de overgrote meerderheid (79%) van de vaste werknemers die machines bedienen of installeren en van de lopende-bandarbeiders en 85% van de ambachtslieden en de werknemers in ambachtelijke beroepen.
- Ongeveer 2,6% van de mannen die in de EU werken, werken als computerspecialisten of in lagere functies op het gebied van de informatica (ISCO-categorieën 213 en 312), bijna viermaal zoveel als vrouwen (0,7%). Dit verschil is meer dan 3 op 1 in bijna alle landen en meer dan 5 op 1 in Nederland, Oostenrijk en Portugal.

- Algemeen gezien bestaat sectoriële segregatie en neemt het fenomeen toe in de EU.
- Er is veel gelijkheid binnen de lidstaten, zowel wat de concentratiegraad van de werkgelegenheid betreft als voor de samenstelling van de bovenste zes sectoren waarin vrouwen werken. In de helft van de EU-lidstaten is de gezondheids- en sociale sector de grootste werkgever van vrouwen, net als in IJsland en Noorwegen.
- Mannen overheersen in sectoren als de bouw, productie en distributie van elektriciteit, gas en water, landtransport en in de verwerkingsindustrie. In 2005 vormden vrouwen slechts 8% van de werknemers in de bouw en slechts 14% van de werknemers in het transport over land.
- Mannen zijn veel sterker vertegenwoordigd dan vrouwen in de industriële sector, terwijl vrouwen overheersen in de dienstverlening.
- De concentratie in een gelimiteerd aantal beroepen is ook veel hoger bij vrouwen dan bij mannen. In 2005 werkte bijna 36% van de werkende vrouwen in de EU in slechts zes van de 130 standaard-beroepscategorieën, terwijl de bovenste zes beroepen voor mannen verantwoordelijk waren voor iets meer dan 25% van alle werkende mannen. De betreffende beroepen waren uitgesproken verschillend voor vrouwen en mannen.
- Het aandeel vrouwen bij de managers is veel lager dan de mannen (slechts een derde) en hoe hoger iemand opklimt in de hiërarchie van de banen, hoe groter het verschil wordt.

Bron: Franco, A. The concentration of women and men in sectors of activities. (Eurostat Statistics in Focus. Population and Social Conditions 53/2007). Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen: Luxemburg, 2007.

2.3 Horizontale en verticale segregatie op de arbeidsmarkt en de “meta-stereotypen”

Horizontale en verticale arbeidsmarktsegregatie naar gender kan in verschillende mate in alle EU-landen worden aangetroffen.³²

³² Europese Commissie, *Report on Equality between women and men 2008*, op. cit.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Horizontale segregatie: Vrouwen worden vaak aangetroffen in vergelijkbare beroepsgroepen en economische sectoren, los van het betreffende land of de betreffende cultuur. Hetzelfde gebeurt voor mannen, maar die zijn over een bredere reeks beroepen verdeeld.

De keuze van studiegebieden heeft zeker invloed op gendersegregatie op de arbeidsmarkten. Het is echter moeilijk te beoordelen of dit een oorzaak of een gevolg is: de keuze aan studiegebieden bepaalt professionele keuzen, maar de bestaande genderverdeling van werk heeft zeker ook invloed op beroeps- en educatieve oriëntatie.

Verticale segregatie: Vrouwen zijn geconcentreerd in de onderste of middelste niveaus van hiërarchieën en beroepen en zijn aanmerkelijk minder vertegenwoordigd dan mannen op seniorniveau.

Verticale segregatie, vaak aangegeven met de metafoer van het glazen plafond, is de tweede pilaar van de verdeling van werk naar gender. In 2007 waren bijvoorbeeld slechts drie van de tien managers in Europa vrouwen.

Wat de specifieke historische, politieke en culturele omstandigheden van de lidstaten van de Europese Unie ook zijn, horizontale en verticale segregatie vormen de twee mechanismen die de verdeling van werk tussen mannen en vrouwen regelen. Verschillen in beloning tussen mannen en vrouwen zijn vaak het resultaat van de combinatie van deze dubbele segregatie.

Twee “meta”-stereotypen

Genderstereotypen zijn generalisaties over wat er wordt verwacht van mannen en vrouwen in een specifieke sociale context. Het zijn over-vereenvoudigde ideeën over de verschillen tussen vrouwen en mannen, hun vaardigheden, psychologische houding, ambities en gedrag. Beoordelingen die op deze generalisaties zijn gebaseerd, kunnen aanvankelijk het idee geven dat ze tijd en energie helpen besparen. In werkelijkheid maken ze geen gebruik van de rijkheid aan karaktertrekken en vaardigheden van individuen. De EU heeft het bestaan van genderstereotypen geïdentificeerd als belangrijkste oorzaak van een onevenwichtige verdeling van mannen en vrouwen en van inefficiënties van de arbeidsmarkt.³³

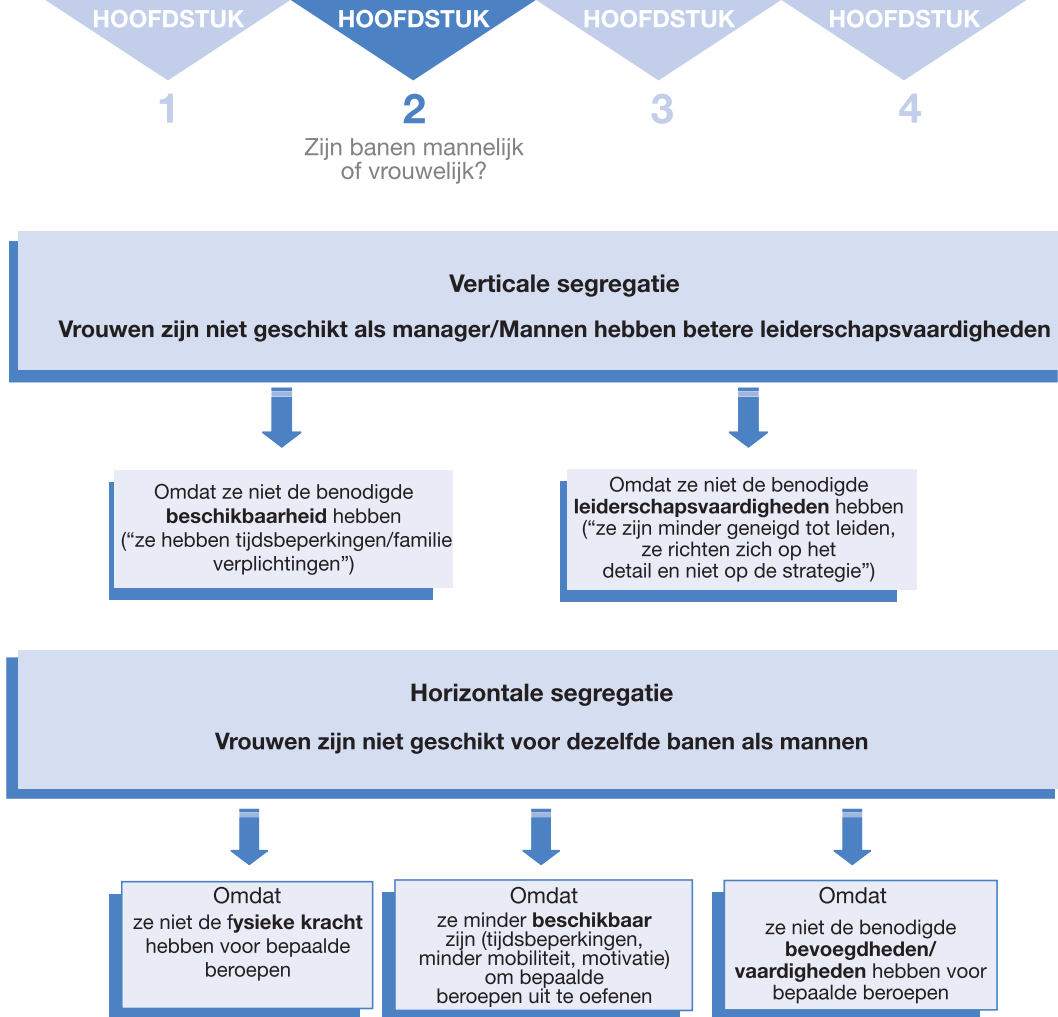
Het door de EU gefinancierde project STERE/O³⁴ heeft de verbanden tussen beroepssegregatie naar gender en het voortbestaan van genderstereotypen in zes EU-landen geanalyseerd. De conclusie is dat verticale en horizontale segregatie een relatie in twee richtingen hebben met genderstereotypen:

- er is verticale segregatie (d.w.z. er zijn veel meer mannen op besluitvormende posities dan vrouwen): vrouwen zijn dus niet geschikt als manager en mannen hebben betere managements- en leiderschapsvaardigheden;
- er is horizontale segregatie: vrouwen zijn dus niet geschikt om dezelfde banen of taken uit te voeren als mannen en mannen zijn niet geschikt om dezelfde banen of taken te doen als vrouwen (bijv. er zijn meer vrouwelijke dan mannelijke verpleegkundigen omdat vrouwen van nature beter geschikt zijn voor de verzorgende beroepen).

Het feit dat vrouwen en mannen geen gelijke status hebben op de arbeidsmarkt, neigt tot het versterken van deze stereotypen, die in het echt nergens op gebaseerd zijn, wat de werkelijke vaardigheden van mannen of vrouwen betreft.

³³ Raadpleeg voor meer informatie *Een routekaart voor de gelijkheid tussen vrouwen en mannen 2006 - 2010* COM(2006)92.

³⁴ Bron: STERE/O : *Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie*. Zie http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198.



De vicieuze cirkel van de stereotypen

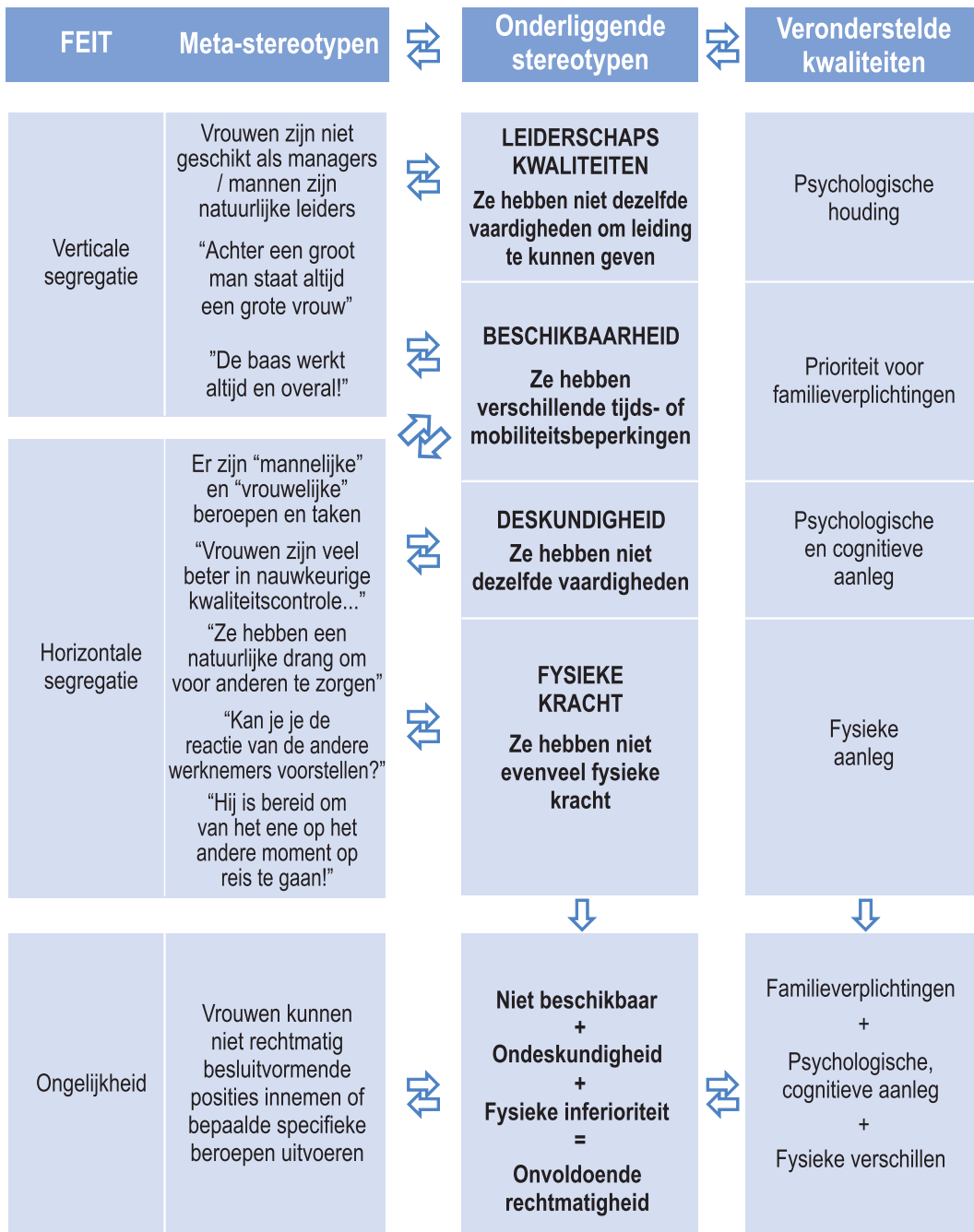
De mening dat vrouwen niet rechtmatig macht uit kunnen oefenen, vertoont dezelfde gestereotypeerde logica als de mening dat vrouwen niet rechtmatig kunnen worden aangenomen in een vrij brede reeks beroepen.

Dergelijke standpunten kunnen bijvoorbeeld zijn: "vrouwen hebben tijdsbeperkingen terwijl mannen altijd beschikbaar zijn"; of: "vrouwen zijn minder betrokken bij het werk door hun familieverplichtingen, mannen zijn meer betrokken ondanks of zelfs dankzij hun familieverplichtingen"; of: "vrouwen en mannen hebben een psychologische of zelfs cognitieve aanleg waardoor ze op voorhand zijn uitgesloten van bepaalde beroepen of taken binnen dit of dat beroep".

Deze stereotypen ontstaan omdat we geneigd zijn om in naar onszelf verwijzende logica te vervallen. De meningen die de huidige verdeling van beroepen en banen ondersteunen, worden op mechanische wijze geaccepteerd en staan niet open voor discussie. De bestaande genderverdeling van het werk wordt het onderwerp van een bijna fatalistische acceptatie.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

De volgende tabel laat de “vicieuze cirkel” van de stereotypen zien:



2.4 De afbreuk van stereotypen

Het bovenstaande figuur 8 toont hoe de twee “meta-stereotypen” gebaseerd zijn op een reeks onderliggende generalisaties over de verschillen tussen vrouwen en mannen op het gebied van:

- fysiek vermogen;
- vaardigheden en bevoegdheden;

- aanleg voor leiderschap;
- beschikbaarheid van tijd en mobiliteit.

De volgende paragrafen laten zien hoe deze stereotypen kunnen worden geïdentificeerd, geanalyseerd en ten slotte overwonnen, in het voordeel van vrouwen, mannen en bedrijven.³⁵

2.4.1 “Fysieke verschillen”

Het stereotype aan het werk

Bepaalde beroepen zijn lang ontoegankelijk geweest voor vrouwen door hun fysiek gezien veeleisende aard: de mate van fysieke inspanning, weerstand of uithoudingsvermogen die nodig is om deze beroepen uit te voeren werd beschouwd als niet verenigbaar met de vrouwelijke lichaamsbouw.

Het stereotype analyseren

Het is waar dat mannen gewoonlijk langer en zwaarder en daardoor mogelijk sterker zijn dan vrouwen. Dit is echter niet meer dan een statistisch verschil: er zijn net zo goed tengeren mannen als sterke vrouwen. Vrouwen hebben altijd al fysiek zwaar werk uitgevoerd (in de landbouw, in wasserijen, in de fabriek...) en voor veel typisch vrouwelijke beroepen (verpleegkundige, huishoudster, verloskundige...) is vaak fysieke inspanning en uithoudingsvermogen nodig.

Maar belangrijker is dat de technologische vooruitgang de mechanisatie mogelijk maakt van veel taken waarvoor aanzienlijke fysieke kracht nodig was (lasten dragen en optillen, boren, druk uitoefenen...). De criteria voor fysieke problemen zijn daardoor niet langer van betrekking op de verdeling van het werk tussen mannen en vrouwen.

Het Gerechtshof van de Europese Gemeenschappen heeft met ingang van 1 juli 1986 een regel ingesteld toen het recht moest spreken over verschillende behandeling van mannen en vrouwen in professionele categorieën in verband met het criterium van de fysieke kracht:

“Het accepteren van waarden met betrekking tot de gemiddelde prestaties van arbeiders van slechts één sekse als bepaling van in hoeverre er voor een baan inspanning nodig is of in hoeverre het werk vermoeidheid veroorzaakt of fysiek gezien moeilijk is, is een vorm van discriminatie gebaseerd op gender”³⁶

Het stereotype doorbreken en bedrijfsvoordelen genereren

Fysieke verschillen doen er niet meer zoveel toe als vroeger. In veel situaties kan de technologie die wordt toegepast op de werkergeronomie de fysieke inspanningen opheffen of minimaliseren.

³⁵ De follow-up-rapporten van de *EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality* bieden een schat aan informatie over de vele initiatieven die zijn ondernomen door werkgevers- en werknemersorganisaties en bedrijven om genderstereotypen aan te pakken en gendergelijkheid op de werkvloer te bevorderen. De rapporten zijn beschikbaar op http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Uitspraak van het Hof (Fifth Chamber) van 1 juli 1986. Zaak 237/85 Gisela Rummler v Dato-Druck GmbH. ECR 2101. Beschikbaar op: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Zoeken naar ergonomische oplossingen die de efficiëntie verbeteren door meer arbeiders onder te brengen, is een intelligente benadering van productiviteitsmoeilijkheden en kan gezondheids- en veiligheidsrisico's verminderen of opheffen.

Ergonomische oplossingen kunnen worden gevonden door advies te vragen aan Arbo-artsen, ambtenaren van de Arbeidsinspectie, aan het nationale bureau voor het verbeteren van de werkomstandigheden of aan Arbo-adviseurs.

Voldoen aan de Arbo-wetgeving of stappen ondernemen om de werkomstandigheden te verbeteren, kan een beginpunt worden voor het doorbreken van genderstereotypen en kan de bron van mogelijke werknemers voor het bedrijf verbreden.

Bijvoorbeeld:

In de kunststofindustrie is spuitgieter altijd een "mannenbaan" geweest; vrouwen worden er meestal in andere banen aangetroffen, zoals bediener van de pers. De fysieke inspanning die nodig is lijkt de werkverdeling te rechtvaardigen, omdat de spuitgieter zeer zware vormen moet optillen met behulp van een stelling op wielen. Deze baan vraagt fysiek gezien veel van de werknemers. De ontwikkeling van een nieuwe technologie heeft ervoor gezorgd dat er nieuwe typen stellingen konden worden gemaakt, die met veel minder kracht kunnen worden bediend. Met dit nieuwe hulpmiddel kunnen bedrijven putten uit een breder aanbod van mogelijke werknemers, inclusief vrouwen, terwijl ze de kwaliteit van het werk voor iedereen verbeteren.

In Frankrijk biedt de wetgeving over de gendergelijkheid een reeks verschillende maatregelen om gendergelijkheid en beroepsdiversificatie te bevorderen. Er wordt ook financiële assistentie geboden voor een gedeelte van de kosten die het bedrijf moet maken om bepaalde banen toegankelijk te maken voor vrouwen.³⁷ Deze maatregelen maken betaling voor technisch advies en de aankoop van nieuwe apparatuur mogelijk. Sommige bedrijven hebben met succes geprofiteerd van deze faciliteiten en hebben, door specialistisch advies te vragen aan de ANACT (het Franse nationale bureau voor het verbeteren van de werkomstandigheden), de werkomstandigheden verbeterd voor iedereen, terwijl ze tegelijkertijd de toegang van vrouwen tot nieuwe banen hebben bevorderd.³⁸

2.4.2 "Vrouwen en mannen hebben verschillende bevoegdheden en vaardigheden"

Het stereotype aan het werk

De controle en het gebruik van technologie is heel lang beschouwd als typisch mannelijk. Deze culturele omgeving bepaalt de studiekeuze van meisjes en jongens. Het onderzoek OECD PISA uit 2006³⁹ laat dan ook zeer duidelijk zien dat er een gat zit tussen de zelfperceptie van jongens en meisjes en hun werkelijke prestaties in wetenschappelijke en

³⁷ Deze maatregelen en hun juridische basis worden toegelicht op de officiële site van het Franse ministerie van werkgelegenheid: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. Beschikbaar op: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>. Geeft veel voorbeelden van succesvolle casestudies in Franse bedrijven.

³⁹ OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Parijs, 2007. Te vinden op: <http://www.oecd.org>.

technische onderwerpen: “Terwijl de algemene genderverschillen in de wetenschappelijke prestaties klein waren, kunnen de verschillende houdingen ten opzichte van de wetenschap bij jongens en meisjes er mogelijk invloed op hebben of studenten doorgaan naar vervolgstudies in de wetenschap en of ze kiezen voor een wetenschappelijke carrière. [...] van de opvattingen die in PISA zijn gemeten, werd het grootste genderverschil gezien in het zelfbeeld van de studenten op wetenschappelijk gebied. In 22 van de 30 OECD-landen in het onderzoek schatten de mannen hun eigen wetenschappelijke kundigheid aanzienlijk hoger in dan de vrouwen.”

Een grote meerderheid van de meisjes kiest een carrière in de sociale en humanitaire wetenschappen (80% van de werkzame psychologen bijvoorbeeld), terwijl ze in de minderheid blijven in veel wetenschappelijke en technologische carrières, inclusief informatie- en communicatietechnologie.

Vrouwen vormden slechts 29% van de mensen die werkzaam waren als wetenschapper en ingenieur in 2004 en slechts 18% van de onderzoekers in de zakelijke en bedrijfssector.⁴⁰

Het stereotype doorbreken en bedrijfsvoordelen genereren

Vaardigheden hebben geen geslacht. Industriesectoren die traditioneel gezien werden overheerst door vrouwen, zoals de textielindustrie, financiële diensten, gezondheid en andere sectoren hebben een indrukwekkende vooruitgang doorgemaakt in de technologische inhoud van het werk. Vrouwen hebben ruimschoots bewezen dat ze de benodigde vaardigheden kunnen verwerven wanneer de technische inhoud van hun baan toeneemt.

“De invoer van nieuwe technologieën in de opleiding en op de werkvloer heeft echter plaatsgevonden zonder enige wijziging in de professionele status van die carrières en zonder enige verandering in de status van de werknemers”.⁴¹

Vrouwen vormen de meerderheid van de universitair afgestudeerden in Europa (59%) en hun aanwezigheid in niet-traditionele onderwerpsgebieden neemt geleidelijk aan toe.⁴² “Over het geheel genomen laten de statistische trends in educatieve verworvenheden een vernauwing zien van het scholingsgat tussen vrouwen en mannen: [...] in de toekomst zal een aanzienlijke ondervertegenwoordiging van mannen ontstaan in de groep van hoger opgeleiden.”⁴³

Steeds meer bedrijven vinden de intrede van vrouwen in een “mannen-“universum een positieve factor van verandering en evolutie.

⁴⁰ Europese Commissie directoraat-generaal Onderzoek, wetenschap en maatschappij, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Te vinden op: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴¹ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., “La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème”, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴² Eurostat, “The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008”, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008. Te vinden op: <http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>.

⁴³ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. blz. 3. Alleen beschikbaar in elektronisch formaat op: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Bijvoorbeeld

MuT staat in het Duits voor “Meisjes in de Technologie”. Het betekent ook moed. In 2007 nam het bedrijf Stihl, een topproducent van kettingzagen en power-tuingereedschap, deel aan een regionaal MuT-project in Duitsland. In samenwerking met het plaatselijke arbeidsbureau werd een scholingsprogramma opgesteld om ervoor te zorgen dat meisjes aangetrokken werden door een carrière op technisch gebied. Er werden informatiedagen georganiseerd om vrouwelijke sollicitanten aan te trekken op universiteiten en opleidingsbeurzen. Het bedrijf wilde vrouwelijke stagiaires ook banen aanbieden in technische beroepen en handwerk.”⁴⁴

Op de website van het bedrijf staat: “Dankzij onze werknemers leveren we kwaliteitsproducten.” (www.stihl.com) en dat kan één van de redenen zijn waarom wordt besloten jonge getalenteerde vrouwen aan te moedigen te solliciteren op banen die vooral door mannelijke werknemers worden ingenomen.

Training “on-the-job” en levenslange scholing in bedrijven moet zowel vrouwen als mannen worden aangeboden om hun vaardigheden op wetenschappelijk, technisch en technologisch gebied te versterken. De wetgeving van veel EU-landen biedt speciale maatregelen om werknemers te scholen en bij te scholen. Het Europees Sociaal Fonds (ESF),⁴⁵ dat op nationaal niveau wordt beheerd door de lidstaten, is gericht op het verbeteren van het aanpassingsvermogen van werknemers aan de veranderende behoeften van de arbeidsmarkten en biedt specifieke ondersteuning aan beroepsopleidingen om de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen te verminderen.

In de afgelopen paar jaar hebben het ESF en het EU-Equal-initiatief steun gegeven aan beroepsorganisaties, beroepsonderwijsinstellingen en werkgeversorganisaties voor programma’s om vrouwen op te leiden in niet-traditionele beroepen. Tegelijkertijd ondersteunen ze bedrijven, in het bijzonder het MKB, bij het uit de weg ruimen van de obstakels die de deelname van vrouwen aan het arbeidsproces in de weg kunnen staan.⁴⁶

Om het gebrek aan vaardigheden op te lossen, zijn er veel maatregelen aangenomen om de aanwezigheid van vrouwen in de constructiesector te verhogen. In Italië heeft bijvoorbeeld het door de EU gefinancierde project “A.CANT.O”⁴⁷ (Architecten-Bouwopzichters voor gelijke mogelijkheden) een netwerk opgezet van centra voor gendergelijkheid binnen bestaande instellingen voor opleiding en ondersteuning in de bouwsector. De centra bieden gespecialiseerd advies aan bedrijven die vrouwen willen aantrekken en opleidingsmogelijkheden voor vrouwelijke architecten en opzichters.

Het EU Social Partners Framework of Action on Gender Equality en zijn twee follow-uprapporten⁴⁸ geven veel voorbeelden van maatregelen die zijn genomen door bedrijfsorganisaties, sociale partners en bedrijven om een betere genderverdeling in de beroepen te bevorderen. Dit omvat:

⁴⁴ Bron: EU Sociale Partners. Framework of Actions on Gender Equality. Second follow-up report, 2007. blz. 30. Beschikbaar op: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

⁴⁵ Het Europees Sociaal Fonds is beschikbaar via lidstaten of regio’s. Deelnemers aan ESF-projecten kunnen van verschillende typen zijn: overheidsinstellingen, NGO’s en sociale partners die actief zijn op het gebied van werkgelegenheid en sociale insluiting, bedrijven en andere relevante stakeholders. Meer informatie over het ESF is te vinden op: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

⁴⁶ EU-Equal “Establishing a culture of gender equality in the business world”, 2007 geeft een beschrijving van veel initiatieven op dit gebied. Het document is te vinden op: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁸ De EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality en de Follow-uprapporten zijn te vinden op: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

- Campagnes om het bewustzijn van meisjes van de mogelijkheden die technische beroepen bieden te verhogen en hun contacten met bedrijven te vergemakkelijken (bijv. websites voor werkgevers en voor mogelijke vrouwelijke sollicitanten, carrièrebeurzen en “Meisjesdagen” bij bedrijven);
- Trainings- en werkgelegenheidsprogramma’s (ontwikkeling van speciale stages, scholing van werkloze vrouwen in niet-traditionele beroepen in de bouw, de communicatie en het transport, ondersteuning voor de toetreding van mannen tot de verzorgende beroepen).

2.4.3 “Mannen zijn natuurlijke leiders”

Het stereotype aan het werk

Vrouwen zijn nog steeds sterk ondervertegenwoordigd in managersfuncties, vooral in besluitvormende posities op topniveau. De onbalans is vooral duidelijk merkbaar in de particuliere sector. 97% van de voorzitters en 90% van de leden van de hoogste besluitvormende organen van de grootste beursgenoteerde overheidsbedrijven van Europa zijn nog steeds mannen. Zelfs in de sectoren waarin vrouwen in de meerderheid zijn (gezondheidszorg, sociale dienstverlening, onderwijs) overheersen de mannen in de hogere managersfuncties.⁴⁹

Het stereotype doorbreken en bedrijfsvoordelen genereren

In veel landen – vooral waar systemen voor het doorbreken van de barrières voor de deelname van vrouwen in werking zijn gesteld – kunnen steeds meer vrouwen worden gevonden in de hoogste niveaus van besluitvorming in de regering, overheidsinstellingen en het rechtswezen.

“Toen het Actieprogramma van Beijing werd gelanceerd in 1995, vormden vrouwen wereldwijd gezien slechts iets meer dan 10% van de parlementsleden. Sinds die tijd is er een langzame maar gestage verbetering opgetreden, zodat in juli 2007 vrouwen wereldwijd meer dan 17% van de nationale parlementsleden vormden. [...] Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt bij het bevorderen van de aanwezigheid van vrouwen in de centrale regeringen van EU-lidstaten, waarin ze op dit moment bijna 33% van de functies in de top-twee-niveaus van de hiërarchie vervullen in vergelijking met de rond 17% in 1995.”⁵⁰

Ook in de particuliere sector neemt de deelname van vrouwen geleidelijk toe, met name in het midden- en juniormanagement. In 2007 was 32% van de mensen die als bedrijfshoofd werd beschouwd in de EU-27 vrouw.⁵¹

McKinsey’s rapport *Women Matter*⁵² geeft het bewijs dat bedrijven met veel vrouwen in topmanagementfuncties vaak veel hogere bedrijfsmarges en marktkapitalisatie hebben dan bedrijven met minder vrouwen.

⁴⁹ Bron: *EC Database on women and men in decision making*. Te vinden op: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ Europese Commissie, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen: Luxemburg, 2008, blz. 5.

⁵¹ Ibid. blz. 7. Onder “Bedrijfshoofden” vallen algemeen directeuren, directeuren en managers van kleine bedrijven.

⁵² McKinsey (2007), op. cit.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Gemengde teams hebben het voordeel dat ze betere ideeën en resultaten hebben, volgens veel vooruitziende humanresourcesmanagers.⁵³

Bedrijven kunnen er zeer veel profijt van hebben als ze direct de stereotypen en de barrières aanpakken die volledige inzet van de leidersmogelijkheden van vrouwen in de weg staan. Door de overheersing van mannen in topposities, kunnen informele netwerken en communicatiekanalen vrouwen buitensluiten. Er zijn maar weinig mentoren of vrouwelijke rolmodellen. Verder vereist de bedrijfscultuur ambitie en doorlopende beschikbaarheid, terwijl vrouwen te vaak worden beschouwd als passief of verlegen en gelimiteerd door hun familieverantwoordelijkheden. Ondoorzichtige selectiemethoden, te weinig carrièreplanning en het machogedrag van collega's kunnen ook mogelijke barrières zijn.

Innovatieve oplossingen en doorzichtige managementpraktijken om deze obstakels aan te pakken kunnen niet alleen goed zijn voor vrouwen, maar kunnen de algehele organisatie van het werk en het welzijn van het personeel verbeteren.

De wetgeving in sommige EU-landen zorgt voor onderhandelingen om de professionele gelijkwaardigheid op sector- of bedrijfsniveau te verbeteren en neemt dit onderwerp op in onderhandelingen over de kwalificatie van scholing of banen. De Franse wet zorgt er bijvoorbeeld voor dat sociale partners maatregelen kunnen aannemen om de carrière van vrouwen te stimuleren en zo een uitgebalanceerde vertegenwoordiging van vrouwen en mannen te verkrijgen, met name op managementniveau. In Italië en Spanje kunnen bedrijven fondsen aanvragen voor het toepassen van actieplannen voor gendergelijkheid.⁵⁴

Sommige werkgeversorganisaties en bedrijven hebben programma's opgezet om de toegang van vrouwen tot besluitvormende functies te bevorderen. In die programma's hebben vrouwen recht op een persoonlijke counsellingservice. Deze kan worden gebruikt om specifieke informatie te geven (coaching) bijvoorbeeld over hoe je je kunt voorbereiden op een gesprek met een sollicitant, of kan hulp bieden op de langere termijn (mentoring). Er zijn verschillende netwerken opgezet voor het uitwisselen van ervaringen tussen junior en senior personeelsleden, om vrouwen te helpen hun gevoel voor eigenwaarde te ontwikkelen en te leren hoe ze hun eigen vaardigheden kunnen beoordelen. Er worden ook scholingsprogramma's georganiseerd om managementsvaardigheden en zelfvertrouwen op te bouwen bij vrouwelijke leiders of om supervisors en collega's bewuster te maken.⁵⁵

*"In januari 2007 kondigde de adjunct-directeur-generaal van de Confederation of British Industry aan dat meer dan 100 bedrijven en organisaties zich hadden ingeschreven voor een Voorbeeldwerkgever-programma. [...] Dit programma, georganiseerd door Opportunity Now, verzamelt werknemers die innovatief werk verrichten om beroepssegregatie, gelijke beloning en mogelijkheden voor vrouwen op de werkvloer aan te pakken."*⁵⁶

⁵³ Andrew Gould, CEO en president van Schlumberger (Duitsland) sloot de centrale sessie van "Waking Up to the Need for Women in Science and Technology" op de internationale conferentie "Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe" in Berlijn, op 10–11 oktober 2003, af met een belofte van diverse CEO's van research and development (R&D)-bedrijven in Europa.
Raadpleeg ook Hoofdstuk 1 voor studies die het verband bewijzen tussen vrouwelijk leiderschap en positieve bedrijfsresultaten.

⁵⁴ Voorbeelden van bewezen werkwijzen in collectieve overeenkomsten zijn te vinden op: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>.
Het 2^e Follow-uprapport over de Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, 2007, op.cit. biedt nog meer voorbeelden van bewezen werkwijzen die zijn toegepast door de sociale partners of door afzonderlijke bedrijven.

⁵⁵ Het EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, tweede follow-uprapport, 2007, op. cit.

⁵⁶ Ibid. blz. 71. "Exemplar Employers' " Bewezen werkwijzen en case studies zijn te vinden op www.opportunitynow.org.uk.

2.4.4 “Vrouwen hebben tijdsbeperkingen en zijn minder mobiel”

Het stereotype aan het werk

Volgens een onderzoek dat in 2000 is uitgevoerd door Ipsos-Rebondir⁵⁷, “werd aan bijna één op de vijf vrouwen tijdens een sollicitatiegesprek gevraagd of ze hypothetisch gezien ‘snel één of meerdere kinderen zouden kunnen krijgen’; een vraag die slechts aan 9% van de mannen werd gesteld. Zo werd ook aan 15% van de vrouwen gevraagd te beschrijven hoe de opvang van hun kinderen was geregeld, tweemaal zo vaak als aan mannen (7%).”

Ook worden in verband met geografische mobiliteit vrouwen in het algemeen minder beschikbaar geacht voor banen waar ze voor moeten verhuizen.

Verder wordt het algemeen toegegeven dat het normaal wordt gevonden dat vrouwen hun partner volgen als er een overplaatsing nodig is, terwijl het omgekeerde een uitzondering is. Het Colmou-rapport ontdekte dat “de noodzaak voor een verhuizing soms is verbonden met een promotie en een obstakel vormt voor vrouwen. In de huidige situatie twijfelen mannen er in de praktijk vaak over of ze hun partner wel willen volgen”.⁵⁸

Het stereotype doorbreken en bedrijfsvoordelen genereren

De vereniging van werk en privéleven moet worden gezien in een nieuw, breder perspectief.

De veranderende gezinsstructuren vereisen dat alle werknemers, vrouwen en mannen, effectief van hun recht gebruik kunnen maken om werk en privéleven te verenigen. Vrouwen zijn gemiddeld slechts tweemaal vier maanden afwezig op hun werk voor zwangerschap gedurende de 37-40 jaar van hun professionele leven. Alleen onderbrekingen met betrekking tot zwangerschap en geboorte kunnen niet worden gedeeld met de vader.

De meeste EU-landen hebben nieuwe rechten voor vaders opgesteld (scholingsverlof, ouderschapsverlof) en zorgen voor de benodigde voorzieningen om een betere balans te bereiken in de verdeling van de familieverantwoordelijkheden.

Mannen vragen steeds vaker om meer tijd met hun gezin, maar ze krijgen deze mogelijkheid vaak niet. Onderzoek⁵⁹ toont aan dat mannen die gebruik willen maken van de voorzieningen voor ouderschapsverlof, te maken krijgen met het vooroordeel van werkgevers en collega's. Een betere kennis van deze rechten bij werkgevers en werknemers en een andere houding ten opzichte van de toepassing ervan, zou zorgen voor een veel betere verdeling van sociale, professionele, familie- en persoonlijke verantwoordelijkheden.

Nieuwe, meer flexibele vormen van de organisatie van het werk kunnen ook tegemoet komen aan deze nieuwe behoeften.

⁵⁷ “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”, onderzoek uitgevoerd door IPSOS voor Rebondir op een steekproef van bijna 500 mensen in april 2000. Te vinden op: <http://www.ipsos.fr>.

⁵⁸ Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Parijs, 1999, blz. 52. Rapport in opdracht van de minister voor Ambtenarenzaken, Staats hervorming en Decentralisatie, 1999. Beschikbaar in het Frans op: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

⁵⁹ Zie bijvoorbeeld Europese Commissie, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Luxemburg: Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, 2005, blz. 42.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Laboratoires Boiron (Lyon),⁶⁰ een Franse groep die homeopathische middelen produceert en distribueert, heeft een beleid voor meer werkflexibiliteit ingevoerd. Door middel van diverse collectieve overeenkomsten heeft de organisatie geprobeerd een balans te brengen tussen de belangen van het bedrijf en de behoeften van de werknemers. Vooral sociale belangen komen duidelijk naar voren in de organisatievormen van het werk die het bedrijf heeft geselecteerd – vormen die expliciet gericht zijn op het verenigen van flexibiliteit en de belangen van de werknemers. De efficiëntie van het bedrijf hangt vooral af van de efficiëntie van de werknemers, dus deze keuze is ook een rationele: bijvoorbeeld de vrijheid om van fulltime naar parttime werken over te stappen werd geboden als erkenning van de behoeften van de werknemers – bijzonder relevant in het licht van het feit dat 77% van de werknemers vrouwen zijn. Hetzelfde geldt voor de maatregelen die het bedrijf heeft aangenomen om de werktijd te verkorten.

Veel bedrijven hebben ontdekt dat investeren in kinderopvang en andere voorzieningen waarmee hun personeel de balans tussen werk en privéleven kunnen verbeteren een degelijke bedrijfswerkwijze is.

Sommige bedrijven huren externe organisaties in voor kinderopvang, speelprogramma's in de zomervakantie of hulp aan oudere familieleden. Anderen zetten bedrijfscreches op of ondersteunen de vestiging van creches in industriegebieden. Huishoudelijke diensten (wassen, strijken, voedselcatering, enz.) en ondersteuning bij het reizen en het verhuizen van het gezin worden ook in overweging genomen.

In verschillende lidstaten bestaan certificeringen voor “gendervriendelijke bedrijven”. In Hongarije wordt de nationale onderscheiding voor de “Familievriendelijke werkplek” steeds populairder en groeit het aantal aanvragen ieder jaar (400 aanvragen in 2006, inclusief die van verschillende kleine en middelgrote bedrijven). Bedrijven die deze erkenning al hebben gewonnen, beschouwen dat als een bedrijfssucces.⁶¹

Naarmate de problemen met de vereniging tussen werk en privéleven geleidelijk hun plaats vinden in het collectief van sociale partners, moet er een nieuw perspectief worden aangenomen. Werkgeversorganisaties met een vooruitziende blik zijn begonnen met een bewustmakingsproces onder hun leden van de noodzaak het beleid voor de vereniging van werk en privéleven te richten op zowel mannen als vrouwen, de zakelijke voordelen in te zien van familievriendelijke werkplekken en maatregelen te nemen om vrouwen terug te laten keren van hun zwangerschapsverlof om hun volledige productieve en creatieve mogelijkheden te kunnen ontwikkelen.⁶² Het overwinnen van stereotypen als “wie er voor het gezin moet zorgen” betekent een realistische blik hebben op de gezinnen van vandaag de dag, tegemoet komen aan de behoeften van alle werknemers, de beste talenten behouden en de werkorganisatie verbeteren voor iedereen.

⁶⁰ Bron: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

⁶¹ Het EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, tweede follow-uprapport, 2007, op. cit. p. 43.

⁶² Bijvoorbeeld de Tsjechische werkgevers- en vakbondsorganisaties en diverse werkgeversorganisaties in de chemische sector in Duitsland. EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, tweede follow-up rapport, 2007, op. cit. blz. 18 en 34.

Hoofdstuk 3. De spelregels

3.1 Overzicht

Vandaag de dag is globalisering geen keuze meer, maar een realiteit. Om het welvaartsniveau te behouden, moet de EU ervoor zorgen dat zijn economieën goed in staat zijn te profiteren van de nieuwe mogelijkheden van de globale markten. De Europese Lissabonstrategie voor groei en werkgelegenheid⁶³ wil van de EU een dynamische en concurrerende speler maken in de wereldwijde arena. In deze context is investeren in “menselijk kapitaal” om werknemers en bedrijven aan te passen aan de nieuwe uitdagingen één van de belangrijkste aandachtsgebieden voor de EU.

De EU beveelt een model aan waarin economische en sociale vooruitgang elkaar wederzijds ondersteunen. De Sociale Agenda van de Europese Unie vult de Lissabonstrategie aan en geeft aan welke maatregelen genomen zouden moeten worden op zowel Europees als nationaal niveau om te kunnen voldoen aan de nieuwe uitdagingen van de globalisering.

Gelijkheid tussen vrouwen en mannen op de arbeidsmarkt is één van de pijlers van de Europese strategie voor groei en werkgelegenheid. Ten eerste beschouwt de EU gelijkheid tussen vrouwen en mannen als een grondbeginsel, een doel en een taak. Gendergelijkheid en non-discriminatie op basis van sekse zijn fundamentele mensenrechten. Ten tweede is de gelijkheid tussen mannen en vrouwen een voorwaarde voor duurzame sociaal-economische ontwikkeling. Zorgen voor meer en betere vrouwelijke werknemers is een belangrijk element voor de toename van de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt aan de globale economische en demografische veranderingen.

Dit hoofdstuk licht toe hoe gelijkheid van vrouwen en mannen een hoofdrol speelt in het succes van de Europese strategie voor groei en werkgelegenheid, zowel uit economisch als uit sociaal perspectief. Daarna geeft het een overzicht van de Europese beleidslijnen en juridische instrumenten die het beginsel van gendergelijkheid in de werkende wereld bevorderen. Ten slotte geeft het informatie over de algemene beloften van de internationale gemeenschap ten gunste van gendergelijkheid in de werkende wereld.

3.2 De EU-waarden in een geglobaliseerde wereld

3.2.1 Gendergelijkheid als element van het concurrentievoordeel van Europa

Europa heeft historisch gezien een hoog niveau van welvaart, sociale cohesie, milieubescherming en levenskwaliteit op basis van de algemene waarden van solidariteit en gerechtigheid. Nieuwe technologieën, mobiliteit, een verouderende bevolking en wereldwijde concurrentie vormen echter reële uitdagingen. De opkomst van nieuwe

⁶³ Meer informatie over de Lissabonstrategie voor groei en werkgelegenheid is te vinden op http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

economische giganten zoals China en India stellen de Europese economie meer dan ooit op de proef, op het gebied van handel, investeringen, technologie, energie en productiekosten. De EU moet ervoor zorgen dat zijn economieën goed in staat zijn te profiteren van de mogelijkheden die worden geboden door de globalisering.

Infrastructuur en technologie zijn belangrijk, maar een hoofdfactor in de productiviteit van Europese bedrijven is de beschikbaarheid en het aanpassingsvermogen van hoog-opgeleide werknemers.

Op de Lissabontop van maart 2000 stelden de leiders van de Europese Unie een nieuwe strategie op, gebaseerd op een consensus tussen de lidstaten, om Europa meer concurrerend te maken en om in de richting van volledige werkgelegenheid te gaan. Dit werd bekend als de **Lissabonstrategie**. Na de aanvankelijk matige resultaten werd de Lissabonstrategie vereenvoudigd en opnieuw gelanceerd in 2005.⁶⁴

De strategie berust op de drie pijlers van duurzame ontwikkeling:

- een economische pijler die voorbereidt op de overgang naar een concurrerende, dynamische, op kennis gebaseerde economie;
- een sociale pijler die is bedoeld om het Europese sociale model te moderniseren door te investeren in menselijke hulpbronnen en sociale buitensluiting te bestrijden;
- een milieupijler, die de aandacht vestigt op het feit dat economische groei moet worden losgekoppeld van het gebruik van natuurlijke bronnen.

De “vernieuwde” Lissabonstrategie die in 2005 werd gelanceerd, richt zich voornamelijk **op groei en werkgelegenheid**.

Er zijn meer banen nodig om twee redenen: ten eerste omdat de levens van veel te veel mensen nog steeds worden verwoest door werkloosheid; ten tweede omdat alleen door meer mensen in te zetten de maatschappij het hoofd kan bieden aan de demografische veranderingen. Een oudere bevolking betekent hogere kosten voor pensioenen en gezondheidszorg en die moeten worden gefinancierd door belastingen en bijdragen die worden betaald door de werkende bevolking en door het bedrijfsleven. Dit is één van de redenen waarom de bevordering van de **werkgelegenheid voor vrouwen** een belangrijk doel is van de Lissabonstrategie.

Groei is geen einddoel op zich, het is een voorwaarde om de welvaart van Europa te kunnen behouden en vergroten en zo het sociale EU-model in stand te houden en te verbeteren. De Lissabonstrategie wil er ten slotte voor zorgen dat Europa de levenskwaliteit van al zijn inwoners kan behouden en verbeteren – en die van hun kinderen en kleinkinderen – in de context van de globalisering, demografische veranderingen en milieuproblematiek.

Daarom vult de **Sociale EU-Agenda**⁶⁵ de Lissabonstrategie op een natuurlijke manier aan. De sociale waarden van de EU maken integraal deel uit van het EU-antwoord op de globalisering.

De Sociale EU-Agenda wil een sociaal Europa blijven bevorderen in de globale economie door meer **mogelijkheden** te creëren voor EU-burgers, de **toegang tot voorzieningen van goede kwaliteit** te verbeteren en **solidariteit** te tonen met degenen die op een negatieve manier worden getroffen door veranderingen. De agenda brengt een reeks EU-beleidslijnen samen die door de lidstaten, in samenwerking met de EU, moeten worden ingevoerd om op te kunnen treden op zeven prioriteitsgebieden:

⁶⁴ Conclusies van het voorzitterschap van de Europese Raad in Lissabon, 23 en 24 maart 2000. Conclusies van het voorzitterschap van de Europese Raad in Brussel, 22 en 23 maart 2005. Beschikbaar op: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm.

⁶⁵ “Vernieuwde sociale agenda” COM (2008) 412 definitief, aangenomen door de Europese Commissie op 2.07.2008. Beschikbaar op <http://eur-lex.europa.eu/nl/index.htm>.

- kinderen en jeugd;
- investeren in mensen: meer en betere banen, nieuwe vaardigheden;
- mobiliteit;
- langer en gezonder leven;
- armoede en sociale buitensluiting bestrijden;
- **discriminatie bestrijden en gendergelijkheid bevorderen;**
- mogelijkheden, toegang en solidariteit op het globale toneel.

De Sociale Agenda geeft toe dat er in de afgelopen vijftig jaar veel vooruitgang is geboekt in de EU op het gebied van gendergelijkheid. De Agenda wijst er echter ook op dat er nog steeds ongelijkheden bestaan, zoals te merken is in de ongelijke beloning van mannen en vrouwen en in de ondervertegenwoordiging van vrouwen in economische en politieke besluitvormende processen.

Om deze hiaten aan te pakken, zal de EG:

- de invoer van een genderperspectief ('mainstreaming') in alle EU-beleidslijnen en activiteiten versterken;
- rapporteren over de invoer van de EU-routekaart voor gelijkheid tussen vrouwen en mannen⁶⁶ en een follow-upstrategie presenteren;
- wetgeving voorstellen voor het opstellen van sterkere maatregelen om de vereniging van privéleven en werk te verbeteren (regelingen voor ouderschapsverlof verbeteren en meer bescherming bieden aan zwangere vrouwen);
- het beloningsverschil tussen vrouwen en mannen verder aanpakken⁶⁷ door het juridische kader te verbeteren en door werkgevers aan te moedigen zich in te zetten voor gelijke beloning;
- een rapport uitgeven over de beschikbaarheid van kinderopvangvoorzieningen;
- de open coördinatiemethode richten op de noodzaak de hoeveelheid vrouwen die armoede riskeren te verminderen, in het bijzonder de oudere vrouwen;
- actie ondernemen om de genderkloof in het ondernemerschap te verminderen (op dit moment is slechts 31% van de ondernemers in Europa vrouw).

Eén van de belangrijkste instrumenten voor het invoeren van de Sociale Agenda is de **Europese werkgelegenheidsstrategie (European Employment Strategy - EES)**.⁶⁸

De EES steunt op de volgende hoofdlijnen voor actie:

- het aanpassingsvermogen van werknemers en bedrijven vergroten;
- meer mensen aantrekken die blijvend deel uit moeten gaan maken van de beroepsbevolking;
- meer en efficiënter investeren in werknemers;
- zorgen voor echte invoer van hervormingen via een beter bestuur.

⁶⁶ "Een routekaart voor de gelijkheid van vrouwen en mannen 2006-2010" (COM/2006/0092 def.). Zie verderop in Hoofdstuk 3.3.1.

⁶⁷ Volgens het bericht "Bestrijding van de beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen" COM(2007) 424 def., 18.07.2007. Beschikbaar op <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:NL:PDF>

⁶⁸ Meer informatie beschikbaar op http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

In lijn met de Lissabonstrategie zijn de richtlijnen voor succes van de Europese werkgelegenheidsstrategie:

- inzetbaarheid op de arbeidsmarkt;
- ondernemerschap;
- aanpassingsvermogen;
- **gelijke kansen.**

Het Europees Sociaal Fonds (ESF) biedt de hulpmiddelen voor nationaal optreden om deze doelstellingen te bereiken. Het ESF is het structurele EU-fonds dat lidstaten helpt de Europese werkende bevolking en bedrijven beter voor te bereiden op de nieuwe globale uitdagingen.

Het EES richt de aandacht speciaal op de **arbeidskwaliteit** als een specifieke productieve factor. Arbeidskwaliteit hangt samen met:

- hoge standaards voor gezondheid en veiligheid op de werkplek. Slechte of onveilige werkomstandigheden kosten de EU-economie rond 3% van het BNP;
- flexibele werkpatronen waardoor mensen hun werk en privéleven goed kunnen combineren;
- faciliteiten als crèches om werknemers met een gezin te helpen;
- doorlopende scholing en opleiding onder werktijd;
- geschikte sociale dekking;
- een goede dialoog tussen de vertegenwoordigers van de werkgevers en de werknemers.

De Europese richtsnoeren voor het werkgelegenheidsbeleid (2008-2010)⁶⁹ geven de lidstaten specifieke aanwijzingen over hoe volledige werkgelegenheid, arbeidskwaliteit, productiviteit en sociale cohesie nagestreefd zou moeten worden. Ze belichten belangrijke factoren met betrekking tot gendergelijkheid, bijvoorbeeld:

- Bij alle actie die wordt ondernomen moeten gendermainstreaming en het bevorderen van gendergelijkheid verzekerd zijn⁷⁰. Er moet bijzondere aandacht worden besteed aan het sterk verminderen van alle hiaten in de arbeidsmarkt op gendergebied, in de lijn van het Europese Pact voor Gendergelijkheid.
- De beleidslijnen moeten bijdragen aan het bereiken van een gemiddelde werkgelegenheidsgraad in de Europese Unie (EU) van tenminste 60% voor de vrouwen. Er moet speciale aandacht worden besteed aan het sterk verminderen van de bestaande werkgelegenheidsverschillen tussen vrouwen en mannen en het verschil in beloning (Richtsnoer 17).
- Er moet een levenscyclusbenadering worden aangemoedigd via een betere vereniging van werkend en privéleven, toegankelijke en betaalbare faciliteiten voor kinderopvang en zorg voor andere afhankelijke personen. Het doel voor kinderopvang is een dekking van ten minste 90% van de kinderen tussen de 3 jaar oud en de leerplichtige leeftijd en ten minste 33% van de kinderen onder de 3 jaar voor 2010 (Richtsnoer 18).

⁶⁹ De Employment Guidelines (2008-2010) zijn beschikbaar op <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.

⁷⁰ Europese Commissie (2007). Handboek voor gendermainstreaming van werkgelegenheidsstrategieën geeft richting op dit gebied. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf.

- Het bevorderen en verspreiden van innovatieve en aanpasbare vormen van werkorganisatie, om de kwaliteit en de productiviteit op het werk te verbeteren, inclusief de gezondheid en de veiligheid (Richtsnoer 21).
- Het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen moet sterk worden verminderd. Er moet bijzondere aandacht worden besteed aan het uitleggen en aanpakken van de redenen voor de lage lonen in beroepen en sectoren die vaak worden gedomineerd door vrouwen (Richtsnoer 22).

3.2.2 MKB in het hart van de Lissabonstrategie

Tijdens de voorjaarsbijeenkomst van de Europese Raad in 2006, spraken de lidstaten vier prioriteitsgebieden af voor het bevorderen van de Lissabonstrategie, waaronder het creëren van een meer dynamische bedrijfsomgeving door bedrijfspotentieel te ontgrendelen, met name van het MKB.⁷¹

Het MKB vormt het hart van de Lissabonstrategie voor groei en werkgelegenheid.⁷² De meeste banen in de EU worden geboden door bedrijven met 250 of minder werknemers. Kleine bedrijven zijn één van de belangrijkste drijvende krachten van de economie, maar ze hebben vaak te maken met specifieke problemen en met enorme bureaucratische hindernissen.

De Small Business Act for Europe (SBA)⁷³ wil ervoor zorgen dat Europese kleine en middelgrote bedrijven worden bijgestaan bij het volledig openleggen van hun capaciteiten voor duurzame groei op de lange termijn en meer banen. Dit besluit stelt concrete beleidsmaatregelen voor die moeten worden genomen door de Commissie en de lidstaten.

De SBA wil ondernemerschap bevorderen, de wetgeving MKB-vriendelijk maken en het MKB helpen te groeien. Het stelt tien beginselen voor die op het hoogste politieke niveau moeten worden aangenomen en concrete maatregelen die het leven voor kleine bedrijven makkelijker maken.

De Small Business Act bevestigt opnieuw de noodzaak te investeren in vrouwelijk talent en ondernemerskwaliteiten als onaangeboorde bron voor de groei van het MKB. De SBA ondersteunt ook de ontwikkeling van een nieuwe wetgeving op vier gebieden die in het bijzonder invloed hebben op het MKB: het opzetten van MKB's, BTW-procedures, betalingen en hulp van de Staat.

In overeenstemming met de SBA werd een nieuwe Algemene groepsvrijstelling (General Block Exemption Regulation - GBER)⁷⁴ over hulp van de staat aangenomen in augustus 2008. De GBER vereenvoudigt de behandeling van staats hulpmatregelen en stimuleert duidelijk het creëren van banen en het versterken van de concurrentiekracht – dat zijn dus de doelstellingen van de Lissabon-agenda – en maatregelen ten gunste van het MKB. De groepsvrijstelling autoriseert hulp aan het MKB, onderzoek, innovatie, regionale ontwikkeling, scholing, werkgelegenheid en risicokapitaal. De groepsvrijstelling maakt

⁷¹ Conclusies van het voorzitterschap van de Europese Raad in Brussel (23/24 maart 2006). 18 mei 2006. Beschikbaar op http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

⁷² "Het communautair Lissabon-programma uitvoeren – Een modern KMO-beleid voor groei en werkgelegenheid", COM(2005) 551 def., 10.11.2005. Beschikbaar op <http://eur-lex.europa.eu/nl/index.htm>.

⁷³ "Denk eerst klein" – Een "Small Business Act" voor Europa. Bericht van de Commissie aan de Raad, het Europese Parlement, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité voor de Regio's - COM/2008/0394 def., 25.06.2008. Beschikbaar op <http://eur-lex.europa.eu/nl/index.htm>.

⁷⁴ "Algemene groepsvrijstelling." Verordening van de Commissie (EC) No 800/2008 van 6 augustus 2008. OJ No. L 214 of 09.08.2008. Beschikbaar op http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

verschillende typen hulp aan het MKB mogelijk: hulp voor investeringen in machines of voor het inhuren van extra werknemers, hulp in de vorm van risicokapitaal, innovatiehulp en hulp die bijdraagt aan de kosten van individuele eigendomsrechten.

**Meer informatie**

Over groei en werkgelegenheid:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

MKB-portaal

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm

Over de Sociale Agenda:

<http://ec.europa.eu/social>

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

Over de Europese werkgelegenheidsstrategie (EES):

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Europese Commissie (2007). Handleiding voor gendermainstreaming van het werkgelegenheidsbeleid.

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

Over het beloningsverschil

“Bestrijding van de beloningsverschillen tussen vrouwen en mannen” COM(2007) 424 def., 18.07.2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:NL:PDF>

3.3 De EU en het beginsel van gendergelijkheid

Gelijkheid tussen vrouwen en mannen is één van de grondwaarden van de Europese Unie. Het EG-verdrag⁷⁵ stelt vast dat gelijkheid tussen mannen en vrouwen een beginsel en een taak is voor de Gemeenschap:

⁷⁵ Meer informatie op: http://eur-lex.europa.eu/nl/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325NL.000501.html en <http://eur-lex.europa.eu/nl/treaties/index.htm>.

Relevante artikelen van het EG-Verdrag (geconsolideerde versie 2002)

Artikel 2

De Gemeenschap heeft tot taak, door het instellen van een gemeenschappelijke markt en een economische en monetaire unie en door de uitvoering van het gemeenschappelijk beleid of de gemeenschappelijke activiteiten [...] een hoog niveau van werkgelegenheid en van sociale bescherming, de gelijkheid van mannen en vrouwen, een duurzame en niet-inflatoire groei, [...]

Artikel 3.2

Bij elk in dit artikel bedoeld optreden streeft de Gemeenschap ernaar de ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op te heffen en de gelijkheid van mannen en vrouwen te bevorderen.

Artikel 13

[...] kan [...] passende maatregelen nemen om discriminatie op grond van geslacht, ras of etnische afstamming, godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid te bestrijden.

Artikel 141

1. Iedere lidstaat draagt er zorg voor dat het beginsel van gelijke beloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers voor gelijke of gelijkwaardige arbeid wordt toegepast [...]

3. De Raad neemt [...] maatregelen aan om de toepassing te waarborgen van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in werkgelegenheid en beroep, met inbegrip van het beginsel van gelijke beloning voor gelijke of gelijkwaardige arbeid.

4. Het beginsel van gelijke behandeling belet niet dat een lidstaat, om volledige gelijkheid van mannen en vrouwen in het beroepsleven in de praktijk te verzekeren, maatregelen handhaaft of aanneemt waarbij specifieke voordelen worden ingesteld om de uitoefening van een beroepsactiviteit door het ondervertegenwoordigde geslacht te vergemakkelijken of om nadelen in de beroepsloopbaan te voorkomen of te compenseren.

Het beginsel wordt opnieuw verklaard door het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie⁷⁶ van 2000.

Relevante artikelen van het Handvest van de grondrechten van de Europese Unie

Artikel 21 – Non-discriminatie

Elke discriminatie, met name op grond van geslacht, ras, kleur, etnische of sociale afkomst, genetische kenmerken, taal, godsdienst of overtuigingen, politieke of andere denkbeelden, het behoren tot een nationale minderheid, vermogen, geboorte, een handicap, leeftijd of seksuele geaardheid, is verboden.

Artikel 23 – Gelijkheid van mannen en vrouwen

De gelijkheid van mannen en vrouwen moet worden gewaarborgd op alle gebieden, met inbegrip van werkgelegenheid, beroep en beloning.

Het beginsel van gelijkheid belet niet dat maatregelen gehandhaafd of genomen worden waarbij specifieke voordelen worden ingesteld ten voordele van het ondervertegenwoordigde geslacht.

⁷⁶ 2000/C 364/01. Dit is een niet-bindende verklaring die is ondertekend tijdens de bijeenkomst van de Europese Raad in Nice op 7 december 2000. Beschikbaar op: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_nl.pdf.

3.3.1 De Routekaart voor gelijkheid van vrouwen en mannen (2006-2010)

Het EU-beleid voor gelijkheid van vrouwen en mannen heeft een brede benadering, waaronder ook wetgeving, mainstreaming en positieve acties vallen. Ook is financiële steun beschikbaar via het PROGRESS-programma (zie hieronder).

In dit kader heeft de Commissie op 1 maart 2006 een Routekaart voor gelijkheid van vrouwen en mannen aangenomen voor 2006-2010⁷⁷. De Routekaart vertegenwoordigt de politieke inzet van de Commissie om het gendergelijkheidsprogramma voort te zetten.

De Routekaart voor gelijkheid van vrouwen en mannen (2006-2010)

De Routekaart voor gelijkheid van vrouwen en mannen. De Routekaart stelt zes prioriteitsgebieden voor EU-actieplannen voor gendergelijkheid:

1. Gelijke economische onafhankelijkheid voor vrouwen en mannen
2. Vereniging van privé- en beroepsleven
3. Gelijke vertegenwoordiging in de besluitvorming
4. Uitroeien van alle vormen van op gender gebaseerd geweld
5. Opheffen van genderstereotypen
 - 5.1 Opheffen van genderstereotypen in onderwijs, scholing en cultuur
 - 5.2 **Opheffen van genderstereotypen op de arbeidsmarkt**
 - 5.3 Opheffen van genderstereotypen in de media
6. Bevorderen van gendergelijkheid in extern en ontwikkelingsbeleid.

In de lijn van de Routekaart werd het Europese pact voor gendergelijkheid⁷⁸ goedgekeurd door de Europese Raad van 23 en 24 maart 2006.

Het pact brengt de inzet van de Unie en de lidstaten onder woorden om de deelname van vrouwen aan de arbeidsmarkt te versterken, met name op het gebied van werkkwaliteit en opvangmogelijkheden om de werk-levensbalans voor mannen en vrouwen te verbeteren.

Europees Pact voor gendergelijkheid (2006)

Stimuleert actie van de lidstaten en de Unie op de volgende gebieden:

- maatregelen om genderkloven te **sluiten en genderstereotypen op de arbeidsmarkt te bestrijden** (in het bijzonder op de geslachtsgebonden arbeidsmarkten en in het onderwijs);
- maatregelen om een betere werk-levensbalans te stimuleren voor iedereen;
- maatregelen om het bestuur te versterken via gendermainstreaming en betere controle.

⁷⁷ Meer informatie in: COM (2006) 92 en op: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html. Alle EU-documenten over gendergelijkheid die worden genoemd in dit hoofdstuk, zijn te vinden op: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html.

⁷⁸ Meer informatie op: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

Al deze recente beleidsdocumenten wijzen genderstereotypen en culturele barrières aan als één van de belangrijkste oorzaken van het voortbestaan van ongelijkheden en inefficiëntheden op de Europese arbeidsmarkt. Alle sociale participanten worden opgeroepen tot het ondernemen van actie om dit probleem goed aan te pakken en de vrijheid te garanderen aan de Europese burgers, vrouwen en mannen, om hun individuele talenten en ambities te ontwikkelen.

Het EU-rapport over gelijkheid van vrouwen en mannen 2008⁷⁹ bevestigt het volgende opnieuw:

Genderstereotypen aanpakken

- Culturele barrières moeten worden opgeheven om de toegang voor vrouwen en mannen tot niet-traditionele beroepen, waaronder besluitvormende functies, te vergemakkelijken en om individuele keuzen volledig te ondersteunen.
- De aanpak van doorlopende scholing, professionele ontwikkeling en beroepsbegeleiding moet vrij zijn van stereotypen. Professionals op het gebied van scholing en beroepsbegeleiding moeten bewuster worden gemaakt van deze problemen.

Het PROGRESS-programma voor 2007-2013⁸⁰ is het EU-programma voor werkgelegenheid en maatschappelijke solidariteit. Het programma is verdeeld in vijf beleidsgebieden: werkgelegenheid (door de implementatie van de Lissabonstrategie te ondersteunen); arbeidsomstandigheden; sociale bescherming en sociale insluiting; non-discriminatie en diversiteit en gendergelijkheid.

Het gedeelte over gendergelijkheid ondersteunt de implementatie van de Routekaart voor gelijkheid van vrouwen en mannen.⁸¹

Volgens artikel 2 moet gendermainstreaming worden gestimuleerd in alle activiteiten van het programma.

PROGRESS: financiële middelen voor gendergelijkheid (2007-2013)

Het gedeelte over gendergelijkheid ondersteunt de effectieve invoer van de Routekaart van de Commissie voor gelijkheid van vrouwen en mannen (2005-2010) door:

- bij te dragen aan het bereiken van gelijke economische onafhankelijkheid voor vrouwen en mannen [...];
- de vereniging van werk, privé en gezinsleven te verbeteren via uitwisseling van ervaringen en door analyse;
- gelijke deelname van vrouwen en mannen aan de besluitvorming te stimuleren;
- **genderstereotypen in de maatschappij op te heffen;**
- de invoer van genderwetgeving te verbeteren [...].

⁷⁹ Jaarverslag over Gelijkheid tussen mannen en vrouwen 2008, COM(2008)10. Zie in het bijzonder parag. 3.3 "Bestrijding van stereotypen, steunen van individuele keuzes.

⁸⁰ Voor meer informatie: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html.

⁸¹ Zie ook EQUAL Initiative op: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

3.3.2 De sociale EU-partners “Kader voor acties voor gendergelijkheid (2005-2010)”⁸²

In 2005 maakten de Sociale EU-partners een specifieke belofte om gendergelijkheid op de arbeidsmarkt en op de werkplek te stimuleren. Het Kader voor acties voor gendergelijkheid stelde de belangrijkste acties voor de periode 2005-2010 vast:

- de rollen van man en vrouw bespreken;
- vrouwen stimuleren in besluitvorming;
- de werk-levensbalans ondersteunen;
- het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen aanpakken.

Wat het bespreken van de rol van man en vrouw betreft, stelt het document een aantal praktische maatregelen voor die kunnen worden genomen door werkgevers, vakbonden en regeringen om genderstereotypen te overwinnen. De jaarlijkse follow-uprapporten⁸³ over de invoer van de genomen maatregelen in ieder land onder de bovenstaande vier brede titels bieden een uitgebreid overzicht van de ondernomen initiatieven en van de voordelen die alle betrokken partijen daarvan hadden.

3.3.3 De EU-wetgeving over gelijkheid van vrouwen en mannen

Het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen, vastgelegd in de EG-Verdragen sinds de oprichting van de Europese Economische Gemeenschap in 1957, is door de EU-wetgeving in de afgelopen 30 jaar ingevoerd in een aantal velden en is ontwikkeld in uitgebreide jurisprudentie door het Europese Hof van Justitie.

De Commissie controleert de toepassing van deze wetgeving en stelt, waar dat gewenst is, nieuwe wetten voor.

De wetgeving op het gebied van de gelijke behandeling van mannen en vrouwen dekt op dit moment de volgende richtingen op het gebied van werkgelegenheid, sociale zekerheid en goederen en diensten:⁸⁴

- Richtlijn 2006/54/EG van het Europese Parlement en van de Raad van 5 juli 2006 betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke kansen en behandeling van mannen en vrouwen op gebied van werkgelegenheid en beroep (herschikking).
- Richtlijn van de Raad 2004/113/EG van 13 december 2004 houdende toepassing van gelijke behandeling van mannen en vrouwen bij de toegang tot en het aanbod van goederen en diensten.
- Richtlijn 2002/73/EG van het Europese Parlement en van de Raad van 23 september 2002 tot wijziging van de Richtlijn van de Raad 76/207/EEG betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen, en ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf.

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

⁸⁴ In aanvulling op richtlijnen, kunnen de niet-bindende besluiten, aanbevelingen en mededelingen die zijn aangenomen, plus de voorstellen voor nieuwe wetgeving worden geraadpleegd op: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html.

- Richtlijn van de Raad 98/52/EG van 13 juli 1998 over de uitbreiding van Richtlijn 97/80/EG over de bewijslast bij discriminatie op grond van het geslacht naar het Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië en Noord-Ierland.
- Richtlijn van de Raad 97/80/EG van 15 december 1997 over de bewijslast bij discriminatie op grond van het geslacht.
- Richtlijn van de Raad 97/75/EG van 15 december 1997 tot wijziging en uitbreiding, tot het Verenigd Koninkrijk van Groot-Brittannië en Noord-Ierland, van Richtlijn 96/34/EG in de door de UNICE, het CEEP en het EVV gesloten raamovereenkomst inzake ouderschapsverlof.
- Richtlijn van de Raad 96/97/EG van 20 december 1996 tot wijziging van Richtlijn 86/378/EEG betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen in ondernemings- en sectoriële regelingen inzake sociale zekerheid .
- Richtlijn van de Raad 96/43/EG van 3 juni 1996 over de door de UNICE, het CEEP en het EVV gesloten raamovereenkomst inzake ouderschapsverlof.
- Richtlijn van de Raad 92/85/EEG van 19 oktober 1992 inzake de tenuitvoerlegging van maatregelen ter bevordering van de verbetering van de veiligheid en de gezondheid op het werk van werkneemsters tijdens de zwangerschap, na de bevalling en tijdens de lactatie (tiende bijzondere richtlijn in de zin van artikel 16, lid 1, van Richtlijn 89/391/EEG).
- Richtlijn 86/613/EEG van 11 december 1986 betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke behandeling van zelfstandig werkzame mannen en vrouwen, de landbouwsector daarbij inbegrepen, en tot bescherming van het moederschap.
- Richtlijn van de Raad 86/378/EEG van 24 juli 1986 betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen in ondernemings- en sectoriële regelingen inzake sociale zekerheid.
- Richtlijn 79/7/EEG van 19 december 1978 betreffende de geleidelijke tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen op het gebied van de sociale zekerheid.
- Richtlijn 76/207/EEG van de Raad van 9 februari 1976 betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding en de promotiekansen en ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden.
- Richtlijn 75/117/EEG van de Raad van 10 februari 1975 betreffende het nader tot elkaar brengen van de wetgevingen der Lid-Staten inzake de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers.

3.4 Het internationale aspect

De EU ondersteunt de invoer van de toezeggingen over gendergelijkheid van de internationale gemeenschap volledig, omdat deze een breder en algemeen overeengekomen kader bieden voor handelen op globaal niveau.

3.4.1 Het verdrag inzake de uitbanning van alle vormen van discriminatie van vrouwen (IVDV/CEDAW)⁸⁵

Het verdrag is aangenomen in 1979 door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties en is de meest veelomvattende en gedetailleerde internationale overeenkomst over de mensenrechten voor vrouwen. Het verdrag stelt rechten vast voor vrouwen in gebieden waar nog geen maatregelen op het gebied van de mensenrechten bestonden, voornamelijk betreffende het persoonlijke en gezinsleven.

Het IVDV stelt bindende beginsels op voor de gelijkwaardige deelneming van vrouwen en gelijke rechten op de arbeidsmarkt, met specifieke verwijzing naar de noodzaak van gelijke beloning en het zorgen voor gelijke mogelijkheden voor toetreding tot het arbeidsproces.

Vanaf februari 2008 maken 185 landen – meer dan 90% van de leden van de Verenigde Naties – deel uit van het verdrag, inclusief alle EU-lidstaten.

3.4.2 Het Actieprogramma van Beijing

De verklaring en het actieprogramma van Beijing (PfA)⁸⁶ was het resultaat van de Vierde Wereldvrouwenconferentie, die plaatsvond in Beijing in september 1995. Het PfA verwoordt de genomen toezeggingen voor het mondiger maken van vrouwen van de 189 regeringen en 2100 particuliere organisaties die deelnamen aan het congres.

Het PfA geeft aan dat voortbestaande ongelijkheden van mannen en vrouwen bij de hoofdoorzaken horen van armoede en sociale kwetsbaarheid voor iedereen. Duurzame economische en sociale ontwikkeling moet worden gebaseerd op gelijke toegang tot economische structuren en productieve activiteiten, gelijkwaardige deelneming in de besluitvorming op alle niveaus en het overwinnen van genderstereotypen.

Lidstaten van de Verenigde Naties, inclusief alle EU-lidstaten, hebben nationale actieprogramma's opgesteld (met een bewakingssysteem). Er vonden twee speciale globale sessies van de VN plaats in 2000 en in 2005 voor een mondiale beoordeling van de bereikte voortgang.

3.4.3 De millenniumdoelstellingen voor ontwikkeling⁸⁷

De millenniumverklaring en doelstellingen voor ontwikkeling (MDGs) waren het resultaat van de Millenniumtop van september 2000, toen de wereldleiders samenkwamen bij de VN in New York.

Het MDG-kader schetst de centrale belangen van de globale gemeenschap – vrede, veiligheid, ontwikkeling, duurzaamheid van het milieu, mensenrechten en democratie – en noemt een reeks elkaar onderling versterkende doelstellingen voor sociale ontwikkeling.

⁸⁵ Meer informatie op: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>.

⁸⁶ Meer informatie op: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>.

⁸⁷ Meer informatie op: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.

De acht MDGs vormen een ambitieus programma dat is overeengekomen door alle landen van de wereld en alle leidende ontwikkelingsinstituten ter wereld voor het wereldwijd bestrijden van de armoede en verbeteren van levens.⁸⁸

Millenniumdoelstellingen voor ontwikkeling (2000)

1. Vermindering van de armoede en de honger in de wereld
 - **Volledige en productieve werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen, inclusief vrouwen** en jongeren
2. Basisonderwijs voor iedereen
3. **Bevordering van de gelijkheid van mannen en vrouwen**
4. Bestrijding van kindersterfte
5. Verbetering van de gezondheid van moeders
6. Bestrijding van HIV/aids, malaria en andere ziekten
7. Zorgen voor een duurzaam milieu
8. Deelname aan een mondiaal partnerschap voor ontwikkeling.

3.4.4 Het IAB-programma voor fatsoenlijk werk voor alle vrouwen en mannen⁸⁹

Het Internationaal Arbeidsbureau (IAB) zet zich in voor het terugbrengen van armoede, een rechtvaardige mondialisering en betere kansen voor vrouwen en mannen om fatsoenlijk en productief werk te krijgen in vrijheid, gelijkheid, veiligheid en menselijke waardigheid. Als driedelige organisatie werkt het IAB met regeringen, werkgevers- en werknemersorganisaties voor het bevorderen van a) het creëren van werkgelegenheid, b) rechten op het werk, c) sociale bescherming en d) sociale dialoog en driedigheid.

Sinds de oprichting in 1919 heeft het IAB zich ingezet voor het bevorderen van de rechten van alle werkende vrouwen en mannen en het bereiken van hun gelijkwaardigheid, via het aannemen van talrijke akkoorden van de Internationale Arbeidsconferentie en internationale arbeidsnormen⁹⁰

⁸⁸ Meer informatie op: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>.

⁸⁹ Meer informatie over het IAB-programma voor fatsoenlijk werk vindt u op: <http://www.ilo.org>.

⁹⁰ Naast de normeringsactiviteiten, biedt het IAB assistentie bij arbeidskwesties aan nationale en internationale participanten. Het programma voor gendercoördinatie en non-discriminatie van het IAB-trainingscentrum in Turijn (<http://www.itcilo.org>) biedt regelmatig cursussen over gendermainstreaming in het arbeidsbestel. Zie ook: <http://gender.itcilo.org>.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Belangrijkste IAB-overeenkomsten ter bevordering van gendergelijkheid

- N. 100 – Gelijke beloning (1951)
- N. 11 – Discriminatie (arbeid en beroep) (1958)
- N. 156 – Werknemers met familieverantwoordelijkheden (1981)
- N. 183 – Bescherming van het moederschap (2000)

De overeenkomsten 100 en 111 maken ook deel uit van de acht fundamentele Verdragen van de IAB-verklaring over Fundamentele beginselen en rechten op het werk (1998).

Ook werd er in juni 2004 een resolutie aangenomen over de bevordering van gendergelijkheid, gelijkheid van beloning en bescherming van het moederschap.

Het IAB erkent het belang van gendergelijkheid niet alleen als fundamenteel mensenrecht, maar ook als wezenlijk voor de mondiale doelstelling van “Fatsoenlijk werk voor iedereen”. Het bevorderen van gendergelijkheid is economisch gezien verstandig omdat het de efficiëntie en productiviteit op de arbeidsmarkten en op de werkplek verbetert. Het mondig maken van vrouwen gaat verder dan de waarde voor de vrouwen zelf en heeft een enorme invloed op families, gemeenschappen en nationale economieën.

Fatsoenlijk werk is de samenvatting van wat mensen in hun werkende leven willen. Het heeft betrekking op: kansen op werk dat productief, vrij gekozen is en een rechtvaardig inkomen biedt; veiligheid op de werkplek en sociale bescherming voor de werknemer en zijn/haar familie; betere vooruitzichten voor persoonlijke ontwikkeling en sociale integratie; vrijheid om zorgen uit te spreken, de besluiten die het leven van mensen beïnvloeden te organiseren en eraan deel te nemen; en gelijke kansen en behandeling van alle mannen en vrouwen.

De EU hangt het IAB-programma voor fatsoenlijk werk volledig aan en is één van de belangrijkste verdedigers ervan bij interne en externe activiteiten. In veel Europese landen heeft de goedkeuring van internationale arbeidsovereenkomsten de weg vrijgemaakt naar harmonisatie en bekrachtiging van EU-bepalingen op nationaal niveau.

Belangrijke IAB-documenten over gendergelijkheid

Mondiaal rapport: “Equality at work: Tackling the challenge” (2007).

Het rapport belicht de rol die genderongelijkheden spelen bij het beperken van de productiviteit, groei en welvaart. Het verbeteren van het inkomen van vrouwen is een van de belangrijkste elementen bij het bestrijden van armoede en het behalen van de millenniumdoelstellingen voor ontwikkeling.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang--en/docName--WCMS_082607/index.htm

Hoofdstuk 4.

Gendergelijkheid in het bedrijfsmodel bouwen

4.1 Overzicht

Werknemers zijn de meest waardevolle activa voor een bedrijf. Maar ze zijn vaak ook de grootste kostenpost. Salarissen en uitkeringen kunnen 35% tot 40% van de totale bedrijfskosten uitmaken. Kort gezegd: de werknemers hebben het succes of de mislukking van een bedrijf in hun handen. Wanneer bedrijven de verschillende behoeften, culturele achtergronden en vaardigheden van hun werknemers kunnen begrijpen, en hun werknemers rechtvaardig behandelen, zijn ze in de beste positie om werknemers te werven en te behouden op een steeds meer concurrerende arbeidsmarkt.

Uit een recent gehouden onderzoek bleek dat genderstereotypen een zeer belangrijke barrière blijven voor de vooruitgang van vrouwen naar het leiderschap van een bedrijf, waardoor vrouwen leiders blijven met beperkte en botsende opties. Het rapport stelt dat genderstereotypen ertoe leiden dat bedrijven uit gewoonte de leidinggevende talenten van vrouwen onderschatten en ondergebruiken.⁹¹

Om niet in de val van de stereotypen te lopen, moeten bedrijven:

1. de werkomgeving onderzoeken op situaties waarin gendervooroordelen kunnen bestaan;
2. de bedrijfscultuur veranderen en alle werknemers voorzien van beleidslijnen, scholing, actieplannen, werktuigen en middelen om het bewustzijn van de vaardigheden van vrouwen en mannen te verhogen en om gendergelijkheid te bevorderen;
3. werkwijzen bevorderen die vooroordelen aanpakken, in het bijzonder bij sollicitatie- en beoordelingsprocedures.

Dit hoofdstuk geeft praktisch advies aan eigenaren van middelgrote en kleine bedrijven, humanresourcesmanagers, opleiders en adviseurs over hoe de groei kan worden aangedreven door gebruik te maken van de aanvullende kracht van mannen en vrouwen, zonder stereotypen.

Het geeft suggesties voor het ontwikkelen van een eenvoudig actieplan om praktische maatregelen te nemen in een klein of middelgroot bedrijf. U vindt aanvullende middelen in deel twee – unit 4.

⁹¹ Catalyst, The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't, Catalyst, New York, 2007. Beschikbaar op: <http://www.catalyst.org>.

4.2 Actieplannen voor gendergelijkheid⁹²

Een actieplan voor gendergelijkheid moet zorgen voor rechtvaardige voorwaarden en mogelijkheden voor vrouwen en mannen zodat bedrijven daar voordeel van kunnen hebben. Het erkent de noodzaak:

- de beste talenten voor het werk dat gedaan moet worden aan te trekken en te behouden;
- creativiteit en innovatie te stimuleren door een betere verdeling van mannen en vrouwen en verscheidenheid aan meningen en ideeën in managementteams te bevorderen;
- het tekort aan vaardigheden op te vullen door te zorgen voor meer vrouwen in beroepen waarin ze ondervertegenwoordigd zijn;
- de werkomstandigheden te verbeteren voor vrouwelijke en mannelijke werknemers;
- ervoor te zorgen dat de mensen tevreden en meer productief zijn op het werk;
- zich aan de wet te houden en de kans op klachten en processen te vermijden;
- meer mannen en vrouwen aan te trekken als klant;
- de klantenloyaliteit te verbeteren,
- het publieke imago van het bedrijf te verbeteren;
- de kansen om publieke contracten toegewezen te krijgen te vergroten.

4.2.1 Een goed actieplan voor gendergelijkheid opzetten⁹³

Een actieplan voor gendergelijkheid (PLAN) legt in duidelijke taal uit wat er zal worden gedaan en door wie om gelijkheid in het bedrijf te bevorderen en bestaat uit het volgende:

- bepalen wie verantwoordelijk zal zijn voor de invoer van het PLAN;
- beoordelen van de werkomgeving, gedragslijnen, procedures en processen;
- gedragslijnen voor gelijkheid opstellen, met ook bijvoorbeeld beleid voor gelijkwaardig werk en gedragslijnen tegen ongewenst gedrag, seksuele intimidatie en pesterijen;
- doelen stellen op basis van de behoeften, bijvoorbeeld:
 - verhogen van het aantal managementposities die open staan voor parttime banen voor een betere verdeling van mannen en vrouwen;
 - sollicitaties voeren met meer vrouwen voor managersfuncties;
 - mannen en vrouwen aantrekken in niet-traditionele banen;

⁹² De EU-initiatieven Equal en PROGRESS kunnen voorbeelden geven van bewezen werkwijzen of mogelijkheden voor het invoeren van de maatregelen van het actieplan. Raadpleeg voor meer informatie http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Externe adviseurs over HRS en gendergelijkheid, werkgeversorganisaties, economische steunpunten, Kamers van Koophandel of nationale instituten voor gendergelijkheid kunnen technische assistentie en opleidingen bieden.

⁹³ Er zijn veel landspecifieke richtlijnen en brochures verkrijgbaar: De Equality Authority in Ierland heeft bijvoorbeeld een uitgebreide gids gemaakt voor bedrijven over het ontwikkelen en invoeren van gelijkheidsbeleidslijnen in het arbeidsproces. Ga voor informatie naar: <http://www.equality.ie>. Meer informatie over andere landen vindt u in paragraaf 4.4.

- hoger opgeleide vrouwen aantrekken door de manier te veranderen waarop banen worden aangeboden enz.
- “positieve actie”, waar nodig, om meer vrouwen aan te trekken;
- de afspraken controleren, door te bepalen hoe het succes wordt gemeten en hoe en wanneer de algehele prestaties van het PLAN worden beoordeeld.

Een goed PLAN voor MKB's heeft een aantal kernelementen:

- *Leiderschap* – het moet een duidelijke visie hebben en het voorbeeld geven om anderen te motiveren om het PLAN in te voeren;
- *Betrokkenheid* – overleg met het personeel om hun ervaringen en meningen te inventariseren is nodig om betrokkenheid op te bouwen;
- *Scholing* – vaardigheid en vertrouwen zijn van fundamenteel belang om ervoor te zorgen dat mensen het PLAN kunnen invoeren;
- *Gegevens* – beoordelingen op basis van het werkelijke plaatje, verandering in de verdeling tussen mannen en vrouwen bewaken, is van essentieel belang voor een duidelijke besluitvorming;
- *Meetbare activiteiten* – gericht op human resources, organisatie van het werk en marketingfuncties; en
- het aangeven van verbindingen naar bedrijfsplannen.

Al het personeel, onderaannemers en leveranciers moeten worden geïnformeerd over het PLAN.

Bewezen werkwijzen voor het identificeren van potentieel voor het verbreden van de talentenbron van een bedrijf en het aantrekken van beter tussen mannen en vrouwen verdeeld personeel zijn bijvoorbeeld:

- *Een beoordeling van de situatie binnen het bedrijf*

Afhankelijk van de grootte en de middelen van het bedrijf, kan een werknemerstelling bepalen waar vrouwen en mannen zijn geplaatst binnen de organisatie en een basislijn opstellen om te volgen hoe vaak er vrouwen worden aangenomen bij specifieke bedrijfsafdelingen, werkteams of banen. De telling moet ook kwalitatieve gegevens verzamelen van personeel over hun opvattingen over stereotypen en over de kansen voor vrouwen en mannen en de mogelijkheid om werk en privéleven op elkaar af te stemmen. Het onderzoek moet zich ook richten op het begrijpen of en waarom internationale vacatures verschillende reacties aantrekken en of de huidige HR-praktijken gendergelijkheid bevorderen of barrières opstellen voor de deelneming van vrouwen of voor werknemers met zorgverantwoordelijkheden.

- *Partnerschappen en samenwerking met plaatselijke partners*

In samenwerking met plaatselijke arbeidsbureaus en instellingen voor gelijke kansen, kan een onderzoek van de plaatselijke arbeidsmarkt helpen vast te stellen waarom vrouwen of mannen ondervertegenwoordigd zijn in bepaalde beroepsgroepen.

Partnerschappen met universiteiten, technische en opleidingsscholen, centra voor omscholing van werklozen en vrijwilligersorganisaties kunnen helpen bij het vinden van nieuwe middelen.

4.2.2 Scholing en het verhogen van het bewustzijn om iedereen te helpen zijn of haar steentje bij te dragen

Gendergelijkheid kan een zeer nuttige context bieden voor het verbeteren van de vaardigheden. Dit geldt in het bijzonder voor de mensen die de supervisie hebben over andere werknemers en die zich bewust moeten zijn van de invloed die stereotypen kunnen hebben op de mogelijkheden van vrouwen en mannen om hun individuele talent te ontwikkelen.

Personeelsleden die mensen aannemen, evalueren en aansturen, moeten speciale scholing krijgen over het doorbreken van genderstereotypen en het in de praktijk toepassen van gendergelijkheid.

Scholing voor reeds aanwezig en nieuw personeel over het bedrijfsbeleid voor gendergelijkheid kan een belangrijk middel zijn om ervoor te zorgen dat iedereen weet wat het inhoudt voor hen als werknemers. De scholing, geboden door intern personeel, HR-professionals of externe trainers, moet de deelnemers sturen op het gebied van:

- de wetgeving over gendergelijkheid en wat dat in de praktijk betekent;
- de functies en verantwoordelijkheden van het personeel in het laten functioneren van het PLAN;
- relaties met collega's en omgang met ongewenst gedrag en plagerijen;
- de mogelijkheid voor al het personeel om hun mening te geven over het onderwerp en om hun behoeften en zorgen uit te drukken;
- waar dat nodig is, de beschikbaarheid van gendersensitieve klantenservicetraining.

Ter ondersteuning van de scholing moet het personeel geschreven materiaal krijgen om later te kunnen raadplegen.

4.2.3 Een duidelijk beleid voor gendergelijkheid⁹⁴

Een beleid voor gendergelijkheid is de hoeksteen van ieder PLAN. Het is een zeer waardevol document dat:

- de waarden van het bedrijf opnoemt met betrekking tot gelijkheid en hoe deze waarden in de praktijk zullen worden gebracht;
- al het personeel, mogelijke nieuwe werknemers, klanten en leveranciers toont dat het bedrijf serieus omgaat met rechtvaardigheid en ze helpt te begrijpen:
 - welk gedrag er wordt verwacht en wat niet acceptabel is;
 - wat ze kunnen verwachten van het bedrijf.

Een beleid voor gendergelijkheid werkt het beste met de steun van iedereen in het bedrijf. Al het personeel – of de personeelsvertegenwoordigers – moet worden geraadpleegd en de kans krijgen hun mening te geven over het beleid.

Ieder beleid moet worden aangepast aan de grootte en de context van het bedrijf, maar de belangrijkste elementen voor alle middelgrote en kleine bedrijven zijn:

- een verklaring over *de visie op gendergelijkheid* van het bedrijf, bijv.:

⁹⁴ In de brochure "Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises" staat meer informatie voor het MKB. Ga voor meer informatie naar: <http://www.stop-discrimination.info>.

- het willen aanmoedigen en waarderen van gendergelijkheid (en gelijke kansen voor iedereen);
- de belofte om gelijkheid voor al het personeel te waarborgen;
- een verklaring over de inzet van het bedrijf om te zorgen voor een *werkomgeving waarin iedereen het beste van zichzelf kan geven*, en waarin alle besluiten zijn gebaseerd op verdiensten;
- een verklaring over de belofte van het bedrijf om *seksuele intimidatie, ongewenst gedrag, mobbing of pesterijen* te bestrijden; sommige bedrijven hebben een apart beleid voor ongewenst gedrag en dit kan ook verschillen volgens nationale wetgevingen;
- een verklaring over maatregelen, bijvoorbeeld:
 - op het gebied van human resource en organisatie van het werk duidelijke, meetbare doelen stellen;
 - een communicatiestrategie om het beleid bekend te maken bij alle werknemers en op alle managementniveaus;
 - scholing voor al het personeel;
 - controle en evaluatie.

4.3 Maatregelen van het actieplan – Concrete stappen

4.3.1 De juiste persoon voor de baan werven en selecteren

Een transparante en gestructureerde aanpak van de werving behoedt een bedrijf voor twee kostenposten die voortkomen uit:

- het aannemen van de verkeerde persoon, investeren in diens opleiding en te maken krijgen met lage productiviteit, mogelijk ontslag en een nieuwe wervingsprocedure;
- het toepassen van discriminerende wervingspraktijken, de gelijkheidswetgeving overtreden en het risico lopen van klachten en rechtszaken.

Een gestructureerde aanpak helpt bedrijven de beste persoon voor de baan te selecteren op basis van verdienste, en zorgt er ook voor dat de besluitvormer zijn/haar keuze duidelijk kan uitleggen.

Tips – Een goede functiebeschrijving en persoonsspecificatie opstellen

Een goede functiebeschrijving is de eerste stap om de juiste persoon te vinden voor de baan. De beschrijving moet duidelijk en beknopt zijn en het volgende beschrijven:

- algemene titel en doel;
- taken, verantwoordelijkheden en rapportagekanalen;
- het persoonlijke profiel, namelijk welke vaardigheden, bevoegdheden en houding werkelijk nodig zijn om de functie op de beste manier uit te voeren.

Een goede functiebeschrijving is vrij van gendervooroordelen en:

- geeft de werkelijke vereisten van de functie weer, in plaats van de persoon te beschrijven die die functie daarvoor vervulde;

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

- maakt geen veronderstellingen over de vereiste vaardigheden maar beschrijft de taken die een persoon moet kunnen uitvoeren;
- in plaats van *'moet in goede lichamelijke conditie zijn'* bijvoorbeeld, staat er *'moet dozen tillen en op planken zetten'* of *'moet een tractor besturen'*;
- heeft geen subjectieve criteria (bijvoorbeeld in plaats van *'een ervaren marketingmanager'* staat er *'heeft 5 tot 10 jaar ervaring'*);
- maakt onderscheid tussen essentiële criteria (vaardigheden die nodig zijn om het werk uit te kunnen voeren) en wenselijke criteria (vaardigheden die de uitvoer van het werk kunnen verbeteren);
- voegt criteria als lichamelijke conditie of uiterlijk alleen toe op basis van de werkelijke vereisten voor de functie, niet op basis van betwistbare stereotypen;
- vraagt alleen om formele bewijzen van bevoegdheid (bijv. academisch of beroeps) als die echt van wezenlijk belang zijn voor een succesvolle uitvoer van de functie;
- stelt sollicitanten in staat te beoordelen of ze door hun werk- of levenservaring aan de functiecriteria kunnen voldoen; bijv. iemand die bordenwasser is geweest met ervaring in een schoolkantine kan kennis en vaardigheden hebben opgedaan over hygiëne, de bediening en het onderhoud van machines enz.;
- gebruikt heldere, niet-seksistische taal en nodigt mannen en vrouwen uit om te solliciteren;
- kan mogelijkheden voor carrièrevoortgang, scholing en ontwikkeling noemen;
- maakt duidelijk of de functie moet worden uitgevoerd als standaard fulltime baan op de locatie van de werkplek of dat er flexibiliteit is in de organisatie van het werk en de werktijden;
- beschouwt individueel talent, gendergelijkheid en een niet-seksistische houding als fundamentele waarden.

Het kan heel belangrijk zijn om supervisors en collega's te vragen naar de vereisten voor een functie wanneer u een functiebeschrijving aan het maken bent. Zo zorgt u ervoor dat de nieuwe werknemer positief wordt ontvangen. Dit kan vooral van groot belang zijn wanneer een vrouw of man wordt aangenomen op een niet-traditionele positie of in een team dat voornamelijk bestaat uit personeelsleden van de andere sekse.

Tips – Een vacature plaatsen

Vacatures moeten een zo breed mogelijk scala aan bevoegde kandidaten aantrekken. De normale contactenlijst van het bedrijf voor het plaatsen van een vacature kan een zeer beperkte keuze bieden en kan in sommige landen tegen de wet zijn. Vacatures moeten via verschillende kanalen worden aangeboden:

- openbare arbeidsvoorzieningsdiensten, die op de hoogte zijn van de behoeften van plaatselijke werkgevers en van de juridische vereisten van non-discriminatie;
- nationale, plaatselijke of specialistische pers;
- plaatselijke scholen, opleidingscentra, technische scholen of universiteiten;
- particuliere arbeidsbureaus;
- non-profitorganisaties, groepen en scholings- en omscholingsprogramma's voor vrouwen die herintreden op de arbeidsmarkt;
- website/internet.

Een vacature moet:

- de belangrijkste elementen van de functie en persoonsbeschrijving bevatten;
- niet-seksistische taal gebruiken en bewoordingen vermijden die beperkingen op basis van geslacht of leeftijd kunnen inhouden ('zonder familieverplichtingen', 'pas-afgestudeerden', 'volwassen persoonlijkheid' kunnen in veel landen tegen de wet zijn; het gebruik van voornaamwoorden in het meervoud of van "hij/zij" heeft de voorkeur boven "hij" of "zij");
- vermeldt dat sollicitaties van personen van beide geslachten welkom zijn;
- geeft duidelijke instructies over hoe het sollicitatieformulier verkrijgbaar is;
- informeert over het gendergelijkheidsbeleid en het PLAN van het bedrijf.

Tips – Sollicitatieformulieren

Het formulier moet de benodigde informatie opvragen zodat er snel een lijst met geschikte kandidaten kan worden opgesteld. De vragen moeten:

- alleen vragen naar persoonlijke basisgegevens: naam, adres en telefoonnummer zijn gewoonlijk voldoende; persoonlijke vragen als burgerlijke staat zijn niet nodig voor de beoordeling van een sollicitatie;
- gericht informatie inwinnen over de bevoegdheid van de sollicitant tot het uitvoeren van de functie;
- de sollicitanten in staat stellen aan te tonen hoe ze de benodigde vaardigheden hebben opgedaan buiten formele banen en/of scholing om (bijv. via vrijwilligerswerk of een carrière-onderbreking);
- gestandaardiseerd zijn wat de belangrijkste bevoegdheden betreft die al het personeel van het bedrijf moet hebben (bijv. vermogen om in een team te werken; communicatie; enz.), aangevuld met extra vragen over de technische vereisten van de functie.

Tips – Een lijst met geschikte kandidaten opstellen

Om een lijst met geschikte kandidaten op te kunnen stellen, moet worden beoordeeld op welke manier de informatie van het sollicitatieformulier bij de functievereisten past. Om het risico van een bevooroordeelde mening te verminderen:

- moet meer dan één persoon een lijst met geschikte kandidaten opstellen;
- moeten alle mensen die de selectie uitvoeren bekend zijn met de functievereisten en geschoold of ten minste gesensibiliseerd zijn op het gebied van gendergelijkheidsproblemen;
- als de functie traditioneel gezien alleen door mannen of vrouwen is uitgevoerd, moet er een beoordeling worden gemaakt van de redenen voor deze situatie en of dit wordt gerechtvaardigd door de werkelijke functievereisten of dat dit alleen stereotypen betreft;
- moet er een eenvoudig evaluatiesysteem worden gebruikt om te bepalen in hoeverre de kandidaten voldoen aan de functievereisten;
- moeten de sollicitaties afzonderlijk worden beoordeeld tegen iedere specifieke functievereiste, waarbij een cijfer wordt toegekend voor iedere vereiste afhankelijk van hoe belangrijk die is voor de functie. Alle cijfers moeten worden bekeken aan het einde van de sessie, om er zeker van te zijn dat ze zijn toegekend op basis van het bewijs dat op het sollicitatieformulier wordt gegeven.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

In het bijzonder:

- het moet worden erkend dat vaardigheden en bevoegdheden “geen geslacht hebben” en dat deze ook kunnen worden verworven buiten de werkplek en tijdens carrière-onderbrekingen;
- de beoordelingen moeten overeenkomen met de criteria die zijn aangegeven in de persoonspecificatie en de criteria moeten niet worden veranderd om iemand anders op een later tijdstip toe te kunnen voegen (dit kan tegen de wet zijn in sommige landen).

Tips – Sollicitatiegesprekken

Sollicitatiegesprekken moeten worden gevoerd door panels van vrouwen en mannen met verschillende achtergronden, die goed sollicitatiegesprekken kunnen voeren en die goed op de hoogte zijn van de functievereisten. Het is bijzonder waardevol om de sollicitatiegesprekken te laten voeren door mensen die sensitiviteits- en bewustzijnsstraining hebben gevolgd op het gebied van genderproblematiek.

Alle kandidaten moeten worden ondervraagd volgens een algemene reeks vragen, op basis van de functiebeschrijving en de lijst benodigde vaardigheden en bevoegdheden.

Er mogen geen vragen worden gesteld over het privéleven van een kandidaat als deze niet van belang zijn voor de functievereisten, zoals burgerlijke staat, aantal kinderen, kindwens, seksuele geaardheid.

Het is belangrijk dat het sollicitatiegesprek gericht blijft op de uit te voeren taak: de beste persoon vinden voor de functie.

Tips – Het besluit nemen om iemand aan te nemen

Bij het natrekken van referenties, verdient het aanbeveling de referent een kopie van de functiebeschrijving te geven en te vragen om bewijs van de geschiktheid van de kandidaat voor de functievereisten.

Aanpassingen aan de organisatie van het werk moeten in overweging worden genomen als deze zeer gewenste kandidaten met een beperkte mobiliteit of specifieke behoeften om werk en familie te kunnen verenigen tegemoet zouden komen.

Alle kandidaten moeten worden geïnformeerd over het resultaat van hun sollicitatie, ook degenen die zijn afgewezen.

4.3.2 Interne werving – Promotie

Bij het selecteren voor een promotie moeten dezelfde beginselen worden gebruikt als bij externe werving. Interne vacatures moeten op dezelfde manier worden opgesteld als externe – om de beste persoon voor de functie aan te trekken. De functie moet worden bekendgemaakt op een manier die toegankelijk is voor al het personeel, ook voor werknemers die met zwangerschaps- of ouderschapsverlof zijn.

Alle werknemers, vrouwen en mannen, met parttime of fulltime banen

- moeten gelijke kansen hebben om te solliciteren op een interne of externe vacature en om op de lijst met geschikte kandidaten te komen;
- moeten gelijke toegang hebben tot promoties;

- moeten de mogelijkheid hebben om de functie aangeboden te krijgen als ontwikkelingstraject;
- moeten voorbereid zijn om op interne functies te solliciteren door:
 - een goede planning van de opvolging;
 - de kans te krijgen om in verschillende gebieden van de organisatie te werken en een brede werkervaring op te doen;
- moeten feedback krijgen over de uitkomst van het selectieproces en mogelijkheden tot zelfontplooiing krijgen om beter voorbereid te zijn op interne wervingsprocedures in de toekomst.

Als ze samen met externe kandidaten op de lijst met geschikte kandidaten komen te staan, moeten ze dezelfde vragen krijgen als alle anderen. Het gebruik van verschillende vragen voor interne en externe kandidaten kan worden gebruikt als bewijs van discriminatie.

4.3.3 Scholing en ontwikkeling

Het is belangrijk dat al het personeel toegang heeft tot training los van o.a. hun geslacht en of ze parttime of fulltime in dienst zijn. Alle nieuwe personeelsleden moeten een introductiecursus krijgen over het bedrijf, inclusief informatie over het gendergelijkheidsbeleid van het bedrijf en de verantwoordelijkheden van de werknemers.

De tijd en plaats van de cursussen zijn van fundamenteel belang om ervoor te zorgen dat ze toegankelijk zijn voor alle werknemers, vrouwen en mannen. De aanwezigheid bij, en de resultaten van, de cursussen over genderproblematiek moet daarom worden gecontroleerd. Alle vrouwelijke en mannelijke werknemers moeten worden aangemoedigd zich in te schrijven voor cursussen die hun vaardigheden verbreden waardoor ze zich beter kunnen aanpassen aan veranderingen op de markt.

4.3.4 Functiewaardering en classificatie – Gelijke beloning

De gelijkheidswetgeving regelt de algemene voorwaarden van arbeidsovereenkomsten en alle werknemers hebben recht op een fatsoenlijke beloning. Gelijke beloning betekent dat mannen en vrouwen gelijke beloning en voorwaarden krijgen voor werk dat:

- hetzelfde of bijna hetzelfde is;
- is beoordeeld als gelijkwaardig in een functiewaarderingsschema; *of*
- gelijkwaardig is wat de vereiste inspanning, vaardigheden, kennis en verantwoordelijkheid betreft.

Gelijke beloning geven betekent ook dat werknemers moeten weten hoe hun beloning is opgebouwd. Als een bedrijf dus bijvoorbeeld bonussen betaalt, moeten de werknemers weten wat ze moeten doen om een bonus te verdienen en hoe de bonus wordt berekend. Als er wettelijke bepalingen bestaan voor gelijke beloning, kan er een betalingscontrole nodig zijn om aan te tonen dat het bedrijf zich aan de wet houdt.

Functiewaardering is een systeem voor het vergelijken, beoordelen en waarderen van verschillende functies binnen een bedrijf. Het baseert de evaluatie en het bijbehorende mechanisme voor loonvaststelling op de vereisten van de functie of uitgevoerde werkzaamheden, in plaats van op hoe een persoon presteert. Functiewaardering is het belangrijkste middel om te bepalen of twee functies gelijkwaardig zijn, omdat het een

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

systematische analyse mogelijk maakt van de waarden die aan specifieke functies worden gegeven.

Er zijn verschillende functiewaarderingschema's, maar die zijn niet altijd vrij van gendervooroordelen. Dit is bijzonder belangrijk, omdat stereotypen vaak in het nadeel uitvallen voor functies die door vrouwen worden uitgevoerd. De factoren "risico's en lichamelijke inspanning" van de functie als portier (mannelijke functie) bijvoorbeeld, kunnen hoger worden beschouwd als de risico's en lichamelijke inspanning die nodig zijn van iemand die in nachtdienst kantoren schoonmaakt (vrouwelijke functie).

Een functiewaardering zonder gendervooroordelen legt de genderstereotypen bloot die de functieclassificatie en het waarderingsstelsel in een bedrijf of een sector onderbouwen, door vier basisfactoren en subfactoren te beoordelen:

- **Vaardigheid:** ervaring, scholing, onderwijs en bevoegdheid (mentaal en fysiek) die nodig zijn voor de functie.
- **Inspanning:** de fysieke of mentale inspanning die nodig is om de functie uit te voeren.
- **Verantwoordelijkheid** voor menselijke, technische en financiële middelen.
- **Werkomstandigheden:** de werkomgeving, inclusief de fysieke omgeving, psychologische druk en gevaren van de functie.

Gewoonlijk wordt een functiewaarderings- en beoordelingsstelsel herzien in het kader van programma's voor gelijke beloning in die landen waarin bedrijven volgens de wet moeten bewijzen dat ze vrouwen niet discrimineren bij de loonvaststelling. De toepassing ervan kan hoe dan ook voordelen opleveren voor werkgevers, omdat een nieuwe waardering van de functies ervoor zorgt dat de programma's voor beroepsonderwijs kunnen worden bijgesteld en dat de functies kunnen worden gerationaliseerd. Een recent onderzoek van het IAB biedt een vergelijkende tabel van kosten en baten van programma's voor gelijke beloning, waarbij de aanwezigheid van onmiddellijk meetbare voordelen werd aangegeven, zoals verbeterde wervingsprocessen, minder personeelsverloop en verbetering van de productieprocessen en kwaliteitssystemen.⁹⁵ Meer informatie over verschillende hulpmiddelen voor functiewaarderingen zonder gendervooroordelen vindt u in paragraaf 4.4.

4.3.5 Positieve actie

Het overwinnen van genderstereotypen is nodig, maar dat zorgt niet persé onmiddellijk voor gendergelijkheid. Als controle aantoonde dat mensen uit sommige ondervertegenwoordigde groepen niet hetzelfde succes als anderen lijken te hebben binnen het bedrijf, moet men overwegen of wettelijke maatregelen voor positieve actie nodig zijn.

Positieve actie kan ervoor zorgen dat achtergestelde groepen kunnen worden geholpen te solliciteren bij een organisatie of bedrijf, om zo het aantal beschikbare kandidaten uit te breiden. Door deze wettelijke bepalingen kan het bedrijf sollicitaties op functies of promotie aanmoedigen bij specifieke groepen uit de gemeenschap die ondervertegenwoordigd zijn in de werkende bevolking in totaal of op bepaalde niveaus.

De actie kan zijn:

- mogelijkheden bieden om werkervaring op te doen;
- open dagen.

⁹⁵ Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Genève, 2006, blz. 50 – 51.

Er kunnen ook cursussen worden geboden waarmee deelnemers bijvoorbeeld:

- vaardigheden kunnen ontwikkelen tot het vereiste niveau om te kunnen solliciteren op functies en promoties;
- met succes sollicitatieformulieren kunnen invullen;
- sollicitatiegesprekken leren voeren;
- zelfvertrouwen of assertiviteit kunnen opbouwen;
- werknemers, inclusief vrouwen, wiens vaardigheden roestig of verouderd zijn opnieuw te scholen;
- managementsvaardigheden ontwikkelen om vrouwen aan te moedigen te solliciteren op promoties;
- carrière-counselling en advies bieden aan werkende vrouwen of mensen die weer willen gaan werken.

4.3.6 Werk-levensbalans – goed voor het leven, goed voor het werk!

Veel werknemers die een familievriendelijk beleid hebben ontwikkeld zeggen dat de voordelen voor hun bedrijven veel groter zijn dan de administratieve kosten. De voordelen zijn:

- behoud van ingewerkt personeel;
- minder kosten voor werving en scholing;
- werving uit een bredere bron aan ervaringen;
- meer moeders die terugkeren na hun zwangerschapsverlof;
- minder ziekte en afwezigheid;
- meer regelmatigheid;
- gedeelde werklasten;
- betere sfeer bij het personeel;
- verbeterde productiviteit;
- minder stress;
- meer loyaliteit en toewijding;
- een reputatie als goede werkgever.

Het vinden van een balans tussen werk en andere levensgebieden is zakelijk gezien een goed idee. Een flexibele benadering van werkovereenkomsten kan voordelen hebben voor het bedrijf en het personeel en kan goed zijn voor de zaken. Het is wel belangrijk om voorzichtig te zijn en niet alleen te rekenen op informele overeenkomsten. Duidelijke criteria zijn van essentieel belang om ervoor te zorgen dat de flexibiliteit in het voordeel is van de werknemers en van het bedrijf. Het is ook belangrijk ervoor te zorgen dat niet alleen vrouwen maar ook mannen worden aangemoedigd volledig gebruik te maken van de bestaande wettelijke bepalingen en organisatorische maatregelen om hun werk-levensbalans te verbeteren en voor hun families te zorgen.

De bedrijven varen er wel bij en de werknemers floreren als ze een goede balans tussen werk en privéleven kunnen vinden. Door mensen flexibele werkmogelijkheden te geven die in hun levens en zakelijke behoeften passen, kan het bedrijf profiteren van een verbeterde productiviteit en betere prestaties. Voor het personeel is het makkelijker om te voldoen aan hun verplichtingen buiten het werk. Op zijn beurt kan dit weer helpen bij het terugbrengen van het absentisme en tijd die wordt vrijgenomen voor ziekte.

DE PROBLEMEN TER DISCUSSIE STELLEN

Mensen, met hun vaardigheden en bevoegdheden, zijn het meest waardevolle middel van het bedrijf. In een maatschappij die altijd in verandering is en met steeds veranderende werkpraktijken moet je op de dingen vooruit blijven lopen. Flexibel werken erkent dat de mensen een privéleven hebben naast hun werkomgeving. Het kan mensen helpen om hun ouderschaps- en andere zorgverantwoordelijkheden goed te integreren in hun werkende leven. In de meeste EU-landen hebben werkende ouders wettelijke rechten om voor hun kleine kinderen (en gehandicapte kinderen) te zorgen. De mogelijke voordelen die het gevolg kunnen zijn van aanvragen voor flexibele werktijden, moeten zorgvuldig en objectief worden overwogen: of het beter werkt voor de werknemer en of het kan werken voor het bedrijf. Flexibel werken is ook geschikt in andere omstandigheden, zoals bij de zorg voor oudere familieleden of om tegemoet te komen aan een handicap of aan religieuze vereisten. Hier vindt u enkele van de verschillende types flexibel werken die er zijn:⁹⁶

- Gedeelde banen;
- Parttime werken (het recht om parttime werken aan te vragen en het recht op serieuze overweging van die aanvraag);
- Flexibele werktijden;
- Langdurig verlof;
- Thuiswerken;
- Van dienst ruilen;
- Vrijwillig minder uren werken;
- Arbeidstijden op jaarbasis.

4.3.7 Conclusies

Voor middelgrote en kleine bedrijven is het gevaar groot dat ze in de val van de stereotypen lopen. De zakelijke druk is vaak enorm en vraagt om strategische actie. Een Actieplan voor gendergelijkheid is een strategisch antwoord op veel van de zakelijke uitdagingen van vandaag de dag.

4.4 Referentiemateriaal van initiatieven die hulpmiddelen bieden voor plannen voor gendergelijkheid in bedrijven

UK

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londen, 2006. <http://www.acas.org.uk/>

België

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Wegwijzer voor gelijkheid van vrouwen en mannen bij functiewaardering*. <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, *Checklist Seksneutraliteit bij functiewaardering en -classificatie*. <http://www.werk.belgie.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

⁹⁶ Raadpleeg voor meer informatie over verschillende soorten overeenkomsten bijvoorbeeld "*Information Sheet series on working time and work organization*" van het IAB, Programma voor arbeidsomstandigheden en werkgelegenheid, beschikbaar op: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

Frankrijk

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, *Le Label Egalité*, 2004. <http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

La promotion de l'égalité dans l'entreprise (e-learning module)
<http://www.halde.fr/elearning/>

Spanje

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Gids met bewezen werkwijzen voor gelijke beloning en hulpmiddelen voor het opheffen van salarisdiscriminatie. (Engels, Frans, Duits, Portugees en Spaans)
<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Italië

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità
<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Canada

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Advies over gelijke beloning en functiewaardering*. Online beschikbaar op <http://www.chrc-ccdp.ca>

Verenigde Staten

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.

Informatiepakket over hulpmiddelen voor het opbouwen van vaardigheden en bewustzijn op het gebied van gelijke beloning. <http://www.afscme.org>

Zweden

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.
<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Internationaal Arbeidsbureau

A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases, ILO, Geneva, verwacht.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Geneva, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_DocumentID=6596

BIBLIOGRAFIE

Hoofdstuk 1. Gendergelijkheid in bedrijven

- Adler R.D., Executive Director van het Glass Ceiling Research Center, "Women in the Executive Suite Correlate to Higher Profits", *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, november 2001.
- Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", *Careerbuilder.com*.
Beschikbaar op:
<http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- Carone, C., Costello, D., "Can Europe Afford to Grow Old?", *Finance and Development*, september 2006, Nr. 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity*, januari 2004, 34 blz., van www.catalyst.org
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards*, 2007, www.catalyst.org
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, 28 blz.
- Europese Commissie, *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008, 54 blz., ISBN 978-92-79-08135-4.
Te vinden op:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. – Beschikbaar op:
<http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", *Work/Life, Generation Y*, 23 mei 2008. Beschikbaar op:
<http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, Londen, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, Nr.3, september 2007. Beschikbaar op: <http://www.eva.fi>
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, juli 2007, 72 blz.
- NAS recruitment communications, "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come", *NAS insights*, 2006. Beschikbaar op:
<http://www.nasrecruitment.com/talentslips/NASinsights/GenerationY.pdf>

- NUTEK, The Swedish Business Development Agency, *Gender and profit*, 1999, beschikbaar in het Engels op www.equalpay.nu/en_fakta.html
- Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. Te vinden op: <http://www.mrg.com>.
- Simosko, N., "What Higher Profits? Smash the Glass Ceiling", - Te vinden op: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko.htm>
- The Lehman Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londen 2007
- Vinnicombe, S. , Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. Beschikbaar op: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>
- Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008
- Women to the top, The business case for gender diversity, 4 blz., van www.women2top.net

Hoofdstuk 2. Zijn banen mannelijk of vrouwelijk?

- Catalyst, *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, 45 blz., van www.catalyst.org
- Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?* , La Documentation Française, Parijs, 1999, blz. 52. Rapport in opdracht van de minister voor Ambtenarenzaken, Staatshervorming en Decentralisatie, 1999. Beschikbaar op: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>
- Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. Beschikbaar op: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>
- Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.
- ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, november 2007, 102 blz., van <http://ec.europa.eu>
- EU-Equal, "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007. Beschikbaar op: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf
- Europese Commissie directoraat-generaal voor onderzoek, wetenschap en maatschappij, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Te vinden op: <http://www.europa.eu>

- Europese Commissie, *Report on Equality between Women and Men – 2008*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, januari 2008, 36 blz., COM (2008)10 def. Beschikbaar op:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf
- Europese Commissie, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2005 – 94 blz.
- Eurostat, “The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait”, *Statistical Books - Population and Social Conditions*, 2008 edition, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008, 243 blz. - ISBN 978-92-79-07069-3
- Franco, A., “The Concentration of Women and Men by Sector of Activity”, *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, European Communities, 2007
- IPSOS, voor Rebondir, “Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche”, onderzoek uitgevoerd op een steekproef van bijna 500 mensen in april 2000. Te vinden op: <http://www.ipsos.fr>
- NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, 13 blz., van www.nasrecruitment.com
- OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Parijs, 2007. Te vinden op <http://www.oecd.org>

Hoofdstuk 3. De spelregels

- De Gallup Organization Hungary op verzoek van het directoraat-generaal Ondernemingen en industrie, “Survey of the Observatory of European SMEs – Summary”, *Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, 24 blz.
- Europese Commissie, *A Roadmap for Equality between Women and Men – 2006-2010*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, april 2006, 38 blz. – ISBN 92-79-00707-6
- Europese Commissie, *Gender Equality Law in the European Union*, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2007, 8 blz.
- Europese Commissie, “A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe”, Brussel, 2 juli 2008, COM (2008) 412 def..
- Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, 2007 edition, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2007, 431 blz. - ISBN 978-92-79-07024-2
- Eurostat, “European Business. Facts and figures”, *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, 2008 edition, Bureau voor officiële publicaties der Europese Gemeenschappen, Luxemburg, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2
- Manpower Inc., “Confronting the Talent Crunch: 2008”, *Manpower White Paper*, 2008, 20 blz. van www.manpower.com

Raad van de Europese Unie, *Joint Employment Report 2007/2008*, maart 2008, 16 blz., van <http://ec.europa.eu>

Hoofdstuk 4. Gendergelijkheid in het bedrijfsmodel bouwen

Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. Beschikbaar op: <http://www.catalyst.org>

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Genève, 2006, blz. 50 – 51.

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality* – maart 2005, 11 blz., van <http://ec.europa.eu>

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report - 2006*, 91 blz., van <http://ec.europa.eu>

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, november 2007, 102 blz., van <http://ec.europa.eu>

ILO, “Information Sheet series on working time and work organization”, Conditions of Work and Employment Programme, beschikbaar op: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extrait du module de formation *Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal*, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Brussel, 2000, 11 blz. Beschikbaar op: <http://www.emploi.belgique.be>

Deel 2 is alleen in het Engels beschikbaar.