



# Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans

**Toolkit  
DOORBREKEN VAN  
GENDERSTEREOTYPEN –  
EEN GOED BEDRIJF  
OPBOUWEN  
Tips en hulpmiddelen  
voor slimme managers**



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 voor Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Gelijke Kansen.





# Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans

## Toolkit DOORBREKEN VAN GENDERSTEREOTYPEN – EEN GOED BEDRIJF OPBOUWEN Tips en hulpmiddelen voor slimme managers



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 Lissabonstrategie.*

*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=nl>

---

Deze publicatie werd door de Europese Commissie besteld in het kader van het contract "Bewustmaking van bedrijven omtrent het bestrijden van 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.

Het document is beschikbaar in 14 Europese talen op de website:

<http://www.businessandgender.eu>

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 978-92-9049-512-3

© Europese Gemeenschappen, 2009

Overneming met bronvermelding toegestaan.

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.1 Doel en bereik van de Toolkit “Doorbreken van genderstereotypen – Een goed bedrijf opbouwen: tips en hulpmiddelen voor slimme managers” .....	5
<b>2. De huidige context: gendergelijkheid en concurrentievermogen .....</b>	<b>7</b>
2.1 De huidige wereldwijde economische crisis: gevolgen voor werkgelegenheid en groei in Europese landen en in het bijzonder voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) .....	7
2.2 Trends in gendersegregatie op de arbeidsmarkt en het genderperspectief van de crisis .....	8
2.3 Het antwoord van de EU op de crisis: beleidsinstrumenten om het MKB te ondersteunen. De Small Business Act en andere Europese initiatieven .....	9
2.4 Het genderperspectief van de initiatieven: stimuleren van positieve actie op de arbeidsmarkt (in het bijzonder in middelgrote en kleine bedrijven) om de werkgelegenheid en het concurrentievermogen te ondersteunen .....	10
<b>3. Maak van gendergelijkheid uw successtrategie: Hoe talent in uw bedrijf aantrekken, behouden en bevorderen .....</b>	<b>12</b>
3.1 Overzicht - De “HR-Iris” met een genderperspectief .....	12
3.2 Hoe werkt de Toolkit .....	14
3.2.1 Werving .....	15
Vragen voor uw bedrijf .....	15
Enkele sleutelbegrippen .....	15
Een genderperspectief .....	16
3.2.1.1 Selectie .....	17
a) Casestudie: De personeelsadvertentie .....	17
b) Tips voor de follow-up .....	19
c) Managementtools .....	21
d) Goede praktijken .....	23
3.2.1.2 Introductie & oriëntatie .....	24
a) Casestudie: Bedrijfswaarden .....	24
b) Tips voor de follow-up .....	26
c) Managementtools .....	27
d) Goede praktijken .....	29
3.2.2 Behoud .....	31
Vragen voor uw bedrijf .....	31
Enkele sleutelbegrippen .....	31
Een genderperspectief .....	33
3.2.2.1 Beoordeling .....	35
a) Casestudie: De chauffeur .....	35

b) Tips voor de follow-up .....	37
c) Managementtools .....	39
d) Goede praktijken .....	40
3.2.2.2. Loon & voorwaarden .....	41
a) Casestudie: Blue Skies Travel Agency .....	41
b) Tips voor de follow-up .....	44
c) Managementtools .....	45
d) Goede praktijken .....	46
3.2.2.3 Combinatie van beroep & gezin/privéleven .....	48
a) Casestudie: Vaderschapsverlof .....	48
b) Tips voor de follow-up .....	49
c) Managementtools .....	52
d) Goede praktijken .....	54
3.2.2.4 Scholing & Loopbaanontwikkeling .....	55
a) Casestudie: De lassers .....	55
b) Tips voor de follow-up .....	56
c) Managementtools .....	59
d) Goede praktijken .....	61
3.2.3 Vertrek .....	63
Vragen voor uw bedrijf .....	63
Enkele sleutelbegrippen.....	63
Een genderperspectief.....	64
3.2.3.1 Conflictbeheersing & Werknemerrelaties.....	64
a) Casestudie: Het conflict .....	64
b) Tips voor de follow-up .....	66
c) Managementtools .....	67
d) Goede praktijken .....	70
3.2.3.2 Exit-strategie .....	71
a) Casestudie: Reorganisatie van een bedrijf .....	71
b) Tips voor de follow-up .....	72
c) Managementtools .....	73
d) Goede praktijken .....	75
3.3 Tabel voor de invoering van een Genderactieplan in MKB's .....	77
<b>4. Verklarende woordenlijst .....</b>	<b>80</b>
<b>Aanvullende bibliografie &amp; referenties .....</b>	<b>83</b>

# DEEL EEN INLEIDING

## 1.1.

### Doel en bereik van de Toolkit “Doorbreken van genderstereotypen – Een goed bedrijf opbouwen: tips en hulpmiddelen voor slimme managers”

*Mannen en vrouwen op de juiste plaats maakt het verschil uit.*

Een efficiënt en rechtvaardig beheer van de menselijke hulpbronnen en een waardegerichte bedrijfsorganisatie zijn essentiële hulpmiddelen om de meerwaarde, productiviteit en concurrentiekracht van MKB's te vergroten en hen te helpen de problemen het hoofd te bieden die het gevolg zijn van de huidige economische crisis.

De Toolkit “**Doorbreken van genderstereotypen – Een goed bedrijf opbouwen: tips en hulpmiddelen voor slimme managers**” (2009) biedt een kader voor humanresourcesmanagement met een genderperspectief. De Toolkit analyseert de werving, het behoud en het vertrek van personeel in een onderneming vanuit het perspectief van gendergelijkheid en de schadelijke gevolgen van stereotypen. Bedrijfsgerichte hulpmiddelen, casestudies, praktische oefeningen, voorbeelden van goede en slechte praktijken en nationaal, Europees en internationaal referentiemateriaal bieden een concreet kader voor de invoering van een “Actieplan voor Gendergelijkheid” in een bedrijf.

Er werd een apart deel toegevoegd over de gevolgen van de economische crisis om de aangeboden hulpmiddelen in hun context te kunnen plaatsen. Een efficiënt beheer van het aanwezige talent in een middelgroot of klein bedrijf, dat vrij is van gendervooroordelen, kan in feite extra mogelijkheden bieden om moeilijke tijden in een bedrijf te boven te komen.

Deze Toolkit vormt een aanvulling op een groter pakket met de volgende producten:

- **Toolkit “Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans. Toolkit voor adviseurs van het MKB en HR-managers”** (2008): bewijs en argumenten, trainingshulpmiddelen en HR-tips om het MKB bewuster te maken van de voordelen van het overwinnen van genderstereotypen op het werk;
- **Overzichten** van de situatie m.b.t. gendergelijkheid in MKB's in alle EU-lidstaten en twee EFTA-landen (IJsland en Noorwegen) met statistische gegevens over vrouwen en mannen in de nationale arbeidsmarkten en met name in het MKB;
- De **website** ([www.businessandgender.eu](http://www.businessandgender.eu)) met informatie en hulpmiddelen in alle officiële EU-talen plus het IJslands en Noors;
- Een verzameling van **10 videoclips** met voorbeelden van goede praktijken in Europese MKB's.

Deze producten maken deel uit van een geïntegreerde aanpak: hun doelstellingen vullen elkaar aan en kunnen op verschillende manieren toegepast worden naar gelang de

interesse en behoeften van de gebruiker. Ze zijn ontwikkeld om iedereen te helpen die de kwaliteit en het concurrentievermogen van middelgrote en kleine bedrijven wil verbeteren:

- Zakelijke tussenpersonen, zoals het personeel van particuliere of openbare ondersteunende organisaties die advies, ondersteuning en training geven aan het MKB; HR-deskundigen en adviseurs, trainers en dienstverleners.
- Eigenaars of werknemers van middelgrote en kleine bedrijven die verantwoordelijk zijn voor humanresourcesmanagement, training, kwaliteit, productiviteit of innovatie.

Met deze set hulpmiddelen kunnen gebruikers bekijken hoe gendergericht de strategieën, beleidslijnen, processen en activiteiten in hun bedrijf wel zijn. Zij illustreren situaties die gebaseerd zijn op stereotypen (Toolkit voor Adviseurs en HR-Managers in het MKB, 2008) en helpen de barrières tegen getalenteerde vrouwen en mannen op het werk overwinnen (“Doorbreken van genderstereotypen – Een goed bedrijf opbouwen: tips en hulpmiddelen voor slimme managers”, 2009).

Deze producten zijn niet verkrijgbaar op de commerciële boekenmarkt. Ze zijn het resultaat van praktische ervaringen opgedaan tijdens een twee jaar durend initiatief in Europese landen. Ze zijn verkrijgbaar in diverse Europese talen<sup>1</sup>; ze zijn uitgetest tijdens workshops in heel Europa en putten uit een uitgebreide internationale ervaring.

De Toolkit is gemaakt in het kader van het contract “Bewustmaking van bedrijven omtrent het bestrijden van genderstereotypen” van 2008 en verlengd in 2009, in opdracht van de Europese Commissie aan het Internationaal Vormingscentrum van het Internationaal Arbeidsbureau (ITC-ILO) in samenwerking met de Associatie van Europese Kamers van Koophandel en Industrie (EUROCHAMBRES).

---

<sup>1</sup> Zie <http://www.businessandgender.eu/nl/producten>



## DEEL TWEE

# DE HUIDIGE CONTEXT: GENDERGELIJKHEID EN CONCURRENTIEVERMOGEN

### 2.1.

## De huidige wereldwijde economische crisis: gevolgen voor werkgelegenheid en groei in Europese landen en in het bijzonder voor het Midden- en Kleinbedrijf (MKB).

De omvang van de huidige economische crisis is nog nooit zo groot geweest sinds de Tweede Wereldoorlog. Door de globalisering zijn de gevolgen ver buiten de Amerikaanse huizen- en kredietsector verspreid, waardoor een wereldwijde crisis ontstond in de vraag en werkgelegenheid.

Uit gegevens tot mei 2009 blijkt dat de werkloosheid in de EU nog steeds stijgt (nu ver boven de 20 miljoen), dat het aantal vacatures blijft dalen na de eerste impact en dat veel sectoren<sup>2</sup> getroffen zijn. Deze trends tekenen zich in alle lidstaten duidelijk af en dat was nog niet eerder voorgekomen.<sup>3</sup>

Exportgerichte sectoren en de bouw kregen al vroeg te maken met de gevolgen van de crisis. In eerste instantie werden vooral de financiële sector, verzekeringen, onroerend goed, de bouw en de industrie het zwaarst getroffen door de crisis. Maar alle bedrijven, van groot tot klein, voelen de gevolgen van de crisis. Terwijl de media zich vooral concentreren op de problemen van de grote bedrijven, zijn ook de microbedrijven en het MKB zwaar getroffen, niet in het minst als gevolg van betalingsachterstanden voor verkochte goederen of verleende diensten aan grotere bedrijven<sup>4</sup>.

Bovendien breidt de crisis zich nu uit naar servicegerichte sectoren waarin veel microbedrijven (inclusief eenmansbedrijven), zelfstandigen en kleine familiebedrijven werkzaam zijn.

De impact van de crisis op de informele economie is moeilijk in te schatten. Toch moeten we niet vergeten dat deze economie ook in de geïndustrialiseerde landen<sup>5</sup> een grote markt en bron van werkgelegenheid vertegenwoordigt.

<sup>2</sup> Europese Commissie, EU Employment situation and social outlook, Maandelijkse monitor, juni 2009, blz.3 – Gegevens en statistieken beschikbaar op de websites: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Access: juni 2009; en OESO: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>3</sup> Idem, blz.3

<sup>4</sup> In het licht van de huidige crisis zijn verschillende lidstaten begonnen de betalingsachterstand als een nationale kwestie aan te pakken. Op basis van een belofte in de SBA (Small Business Act) van april 2009 heeft de Commissie een nieuwe beleidsbenadering in overweging gegeven om de kwestie van de betalingsachterstanden aan te pakken en substantiële wijzigingen voorgesteld in de richtlijn over laattijdige betalingen van 2000. [http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late\\_payments/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm)

<sup>5</sup> Gericht op het MMKB, zie IAO, Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, 2009 beschikbaar op de website: <http://www.ilo.org/publns>

## 2.2.

### Trends in gendersegregatie op de arbeidsmarkt en het genderperspectief van de crisis.

Op het eerste gezicht lijkt de crisis een grotere impact gehad te hebben op mannen dan op vrouwen. Maar dat is vooral omdat in de zwaarst getroffen sectoren (zoals de bouw en de automobieliindustrie) veel meer mannen dan vrouwen werken. Het is inderdaad nog nooit voorgekomen dat het globale werkloosheidscijfer voor mannen langzaam het cijfer voor vrouwen inhaalt. Maar dit patroon verschilt van land tot land en de gevolgen voor vrouwen zijn ook ernstig, omdat de servicegerichte industrieën waarin zij voornamelijk werken, zeker niet gespaard zijn gebleven van de gevolgen van de crisis. Het aantal vacatures in de dienstverlenende beroepen is aan het dalen<sup>6</sup>.

Voorts zijn vrouwen oververtegenwoordigd in parttime banen, laaggeschoolde banen en banen met lage lonen en flexibele werktijden. Door de druk als gevolg van de malaise in deze domeinen kan de armoedegraad van vrouwen mogelijk stijgen en kunnen de aan het werk gerelateerde sociale “vangnetten”<sup>7</sup> van vrouwen verslechteren.

De eerder genoemde tendens van de media om zich vooral te richten op grote bedrijven, geeft ook een vertekend beeld van de publiciteit die wordt gegeven aan de gevolgen van de kredietcrisis voor respectievelijk mannen en vrouwen. Veel van de grotere sectoren die in de schijnwerpers staan, worden gewoonlijk door mannen gedomineerd, terwijl de kleinhandel en de dienstensectoren, die vooral door vrouwen worden gedomineerd, veel minder aandacht hebben gekregen ondanks de ernstige impact.

---

<sup>6</sup> Aangepast n.a.v. de analyse, die in maart 2009 werd voorgesteld aan de Raad van Europa en de G20 over herstelmaatregelen en de hervorming van de financiële architectuur door een selecte groep van prominente vrouwelijke economen en sociale wetenschappers in Europa. Zij kwamen in Brussel bijeen onder de auspiciën van het European Platform of Women Scientists om de huidige crisis te analyseren met een genderperspectief. De groep bestond uit internationale experts uit de academische wereld, de politiek, het zakenleven en maatschappelijke organisaties. Het Europese Platform van Vrouwelijke Wetenschappers is een internationale non-profit associatie gevestigd in België. Het is een overkoepelende organisatie van netwerken van vrouwelijke wetenschappers en organisaties die gelijke kansen promoten in wetenschap en onderzoek. Het Platform vertegenwoordigt thans meer dan 12 000 onderzoekers in alle disciplines in heel Europa. Ga voor meer informatie naar [www.epws.org](http://www.epws.org)

<sup>7</sup> De Europese vrouwenlobby, Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world, 2009 Editorial  
[http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=)

**2.3.****Het antwoord van de EU op de crisis:  
beleidsinstrumenten om het MKB te ondersteunen. De  
Small Business Act en andere Europese initiatieven.**

In juni 2008 nam de Europese Commissie de Small Business Act (SBA) voor Europa aan. Deze wet weerspiegelt de politieke wil van de Commissie om de centrale rol van het MKB in de Europese economie te erkennen. De SBA is een set van tien basisprincipes die als leidraad moeten dienen voor het opstellen en uitvoeren van beleid op Europees en nationaal niveau. Deze principes spelen een centrale rol in de steun van de EU aan middelgrote en kleine bedrijven die getroffen zijn door de malaise. Het is de bedoeling om een alomvattende benadering van het ondernemerschap te verbeteren, het “Denk eerst klein”-principe te verankeren in de beleidsvorming en de groei van MKB's te bevorderen. De SBA herinnert ook aan het belang van vrouwen als de drijfkrachten van groei en herstel en stimuleert de ontwikkeling van het vrouwelijke ondernemerschap.

Als onderdeel van de reactie van de EU op de crisis werden tijdens de Lentetop van de Raad van Europa en de Werkgelegenheidstop in Praag in mei drie prioriteiten vastgesteld: de werkgelegenheid behouden, banen creëren en de mobiliteit bevorderen. Op basis daarvan stelde de Commissie op 3 juni "A Shared Commitment for Employment" voor om de samenwerking tussen de EU en de lidstaten en tussen Europese sociale partners ten aanzien van deze prioriteiten te bevorderen. Een van de beoogde maatregelen is een geplande financiering van €19 miljard om mensen te helpen hun werk te behouden of nieuw werk te vinden, door hun vaardigheden te verbeteren, ondernemerschap aan te moedigen en de openbare diensten voor arbeidsvoorziening te verbeteren via het Europees Sociaal Fonds<sup>8</sup>. Verder was er ook een belofte om minimaal 5 miljoen leercontracten over heel Europa aan te bieden aan jongeren die werkloos dreigen te worden. En een agenda met doelstellingen werd vastgesteld om werkloze jongeren kansen te bieden op scholing of werk<sup>9</sup>.

Op 2 juli stelde de Europese Commissie een nieuwe microfinancieringsfaciliteit voor. Microfinanciering is speciaal bestemd voor microbedrijven die minder dan 10 mensen in dienst hebben (91% van alle Europese bedrijven), en voor werklozen of inactieven die zelfstandig ondernemer willen worden maar geen toegang hebben tot de traditionele bankdiensten. Werknemers die hun baan verloren hebben of dreigen te verliezen en hun eigen bedrijf willen opzetten, krijgen gemakkelijker toegang tot kredieten en kunnen profiteren van aanvullende steunmaatregelen zoals mentorschap en scholing. Kansarmen, onder wie jongeren, die een eigen bedrijfje willen starten of verder ontwikkelen, kunnen ook garanties en hulp krijgen bij het opstellen van een ondernemingsplan<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/esf/news/news/article\\_7362\\_nl.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_nl.htm)

<sup>9</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

<sup>10</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes>  
Volgens statistieken begint 99% van de starters in Europa een klein of microbedrijf en een derde van deze bedrijven wordt gestart door mensen die werkloos zijn.

## DE HUIDIGE CONTEXT: GENDERGELIJKHEID EN CONCURRENTIEVERMOGEN

### EEN NUTTIG EUROPEES BELEID VOOR MKB's

#### Small Business Act

Principes en maatregelen om het leven van Europese MKB's te vergemakkelijken

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm)

#### Online hulpmiddel voor de financiering van MKB's

Dit hulpmiddel geeft een overzicht van de voornaamste beschikbare Europese financieringsprogramma's voor middelgrote en kleine bedrijven (MKB) en bevat naast een korte uitleg ook de voornaamste websites van elk programma.

[http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm)

#### EU-financiering voor MKB's

Om het MKB te helpen financiering aan te vragen gewaarborgd door de EU

<http://www.access2finance.eu/>

#### Het "Enterprise Europe Network"

Een portaal met bedrijfsondersteuning en gespecialiseerd advies. Met nationale contactpunten voor het MKB in de lidstaten.

[http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm)

## 2.4.

### Het genderperspectief van de initiatieven: stimuleren van positieve actie op de arbeidsmarkt (in het bijzonder in middelgrote en kleine bedrijven) om de werkgelegenheid en het concurrentievermogen te ondersteunen.

Vrouwen worden traditioneel getroffen door een crisis vanwege hun overwicht in kwetsbare banen, hun gebrek aan adequate sociale bescherming en de zeer beperkte controle die ze over het algemeen hebben over de economische en financiële middelen. Dit betekent dat de reactie van het beleid op de crisis voldoende genderbewust moet zijn om er voor te zorgen dat de verzachtende maatregelen die genomen worden om werkgelegenheid te scheppen en in sociale infrastructuur te investeren, minstens evenveel ten goede komen aan vrouwen als aan mannen<sup>11</sup>.

Het Europese Rapport over gelijkheid tussen vrouwen en mannen van 2009 herinnert eraan dat hoezeer de economische vertraging de context ook veranderd heeft, het belangrijk is om het genderbeleid te blijven versterken om niet het risico te lopen de zorgvuldige vooruitgang ongedaan te maken. Deze vooruitgang is het resultaat van tientallen jaren van gemeenschappelijke inspanningen die de situatie en rechten van vrouwen hebben verbeterd en daardoor bijgedragen hebben aan de ondersteuning van de economische en sociale ontwikkeling. Toch moeten we de omvang van deze vooruitgang ook niet overdrijven. De crisis heeft de volle omvang van de ongelijkheden

<sup>11</sup> Statement by Mr. Sha Zukang, Under-Secretary-General for Economic and Social Affairs to the fifty-third session of the Commission on the Status of Women New York, 2 maart 2009

## DE HUIDIGE CONTEXT: GENDERGELIJKHEID EN CONCURRENTIEVERMOGEN

tussen vrouwen en mannen aan het licht gebracht die al bestonden, maar minder duidelijk waren tijdens perioden van economische bloei. En hoewel nationale en Europese herstelprogramma's de waarde van sociale modellen onderstrepen, blijven ze sekseneutraal. Daarom moeten de effecten van herstelmaatregelen op mannen en vrouwen van dichtbij gevolgd worden om er voor te zorgen dat de voordelen van de recente vooruitgang niet in het gedrang komen en dat de ambities en behoeften van zowel vrouwen als mannen goed aangepakt worden<sup>12,13</sup>.

En daarom ook moet investeren in de levering van openbare diensten en menselijke ontwikkeling een prioriteit zijn om de gevolgen van de crisis voor de zwaarst getroffen en in de bevolking te verzachten en de basis te leggen voor een betere toekomst. Vooral de gevolgen voor vrouwen en kinderen van de impact van belastingverlagingen op sociale dienstverlening, gezondheid en onderwijs moeten nauwkeurig onderzocht worden, omdat armoede onder vrouwen bijzonder nadelig is voor het welzijn van kinderen en de demografische ontwikkeling.

De bijdrage van genderkennis aan een alomvattend begrip van en gepaste maatregelen voor het aanpakken van de crisis, kan ook een bron van inspiratie zijn voor de reactie op toekomstige crisissen (zorg, voeding, klimaat, energie) en het economisch herstel bevorderen op een genderevenwichtige en duurzame wijze.

**Sociale partners, bedrijfsorganisaties, vrouwen – vaak in HR-managementfuncties - en vrouwenorganisaties moeten stuk voor stuk een cruciale rol spelen in dit proces, samen met middelgrote, kleine en microbedrijven. Deze unieke kans mag niet gemist worden.**

---

<sup>12</sup> De Europese Vrouwenlobby, Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world, 2009  
[http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID\\_sousmenu=](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=)

<sup>13</sup> Mark Smith, Gender Equality and recession – analysis note, Grenoble Ecole de Management - EGGE (Netwerk van deskundigen over werkgelegenheid en genderkwesties van de Europese Commissie), mei 2009  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> blz. 2

## DEEL DRIE

# Maak van gendergelijkheid uw successtrategie: Hoe talent in uw bedrijf aantrekken, behouden en bevorderen

### 3.1.

## Overzicht - De “HR-Iris” met een genderperspectief

Deze Toolkit is ontworpen om u te helpen uw eigen werkwijzen te herzien en eventueel maatregelen te identificeren die u zullen helpen het talent van uw reeds aanwezige of toekomstige personeel niet te verspillen.

Het humanresourcesmanagement van elk bedrijf kent een natuurlijke levenscyclus. Het begint met **werving**, gevolgd door **behoud** en eindigt met **vertrek**. Deze domeinen zijn weer onderverdeeld in subdomeinen die de voornaamste aspecten van de werkgever/werknemerrelatie aan de orde stellen.

Zo valt onder **werving** bijvoorbeeld ook *introductie* van nieuwe werknemers en *oriëntatie* van werknemers die nieuwe verantwoordelijkheden gekregen hebben. Het is belangrijk om de juiste persoon te vinden voor de baan en uw bedrijf.

De maatregelen die nodig zijn om goede mensen te **behouden**, kunnen ruwweg in vier subcategorieën ingedeeld worden:

- *beoordeling;*
- *loon en voorwaarden;*
- *combinatie van beroep en gezin/privéleven;*
- *scholing en loopbaanontwikkeling.*

Mensen **vertrekken** om allerlei persoonlijke redenen - pensioen, gezondheid, weer gaan studeren – of om organisatorische redenen zoals inkrimping, ontslag, onderprestatie of wangedrag. Als ze vertrekken, probeert u er dan achter te komen waarom? Ook al was het misschien onaangenaam, beseften ze dat u uw best voor hen heeft gedaan?

Wij beschrijven deze cycli als de “Iris”. In het midden plaatsen we Gendergelijkheid. In dit document plaatsen wij een **genderlens** over de levenscyclus van de werkgever/werknemerrelatie waardoor wij alle activiteiten bestuderen.

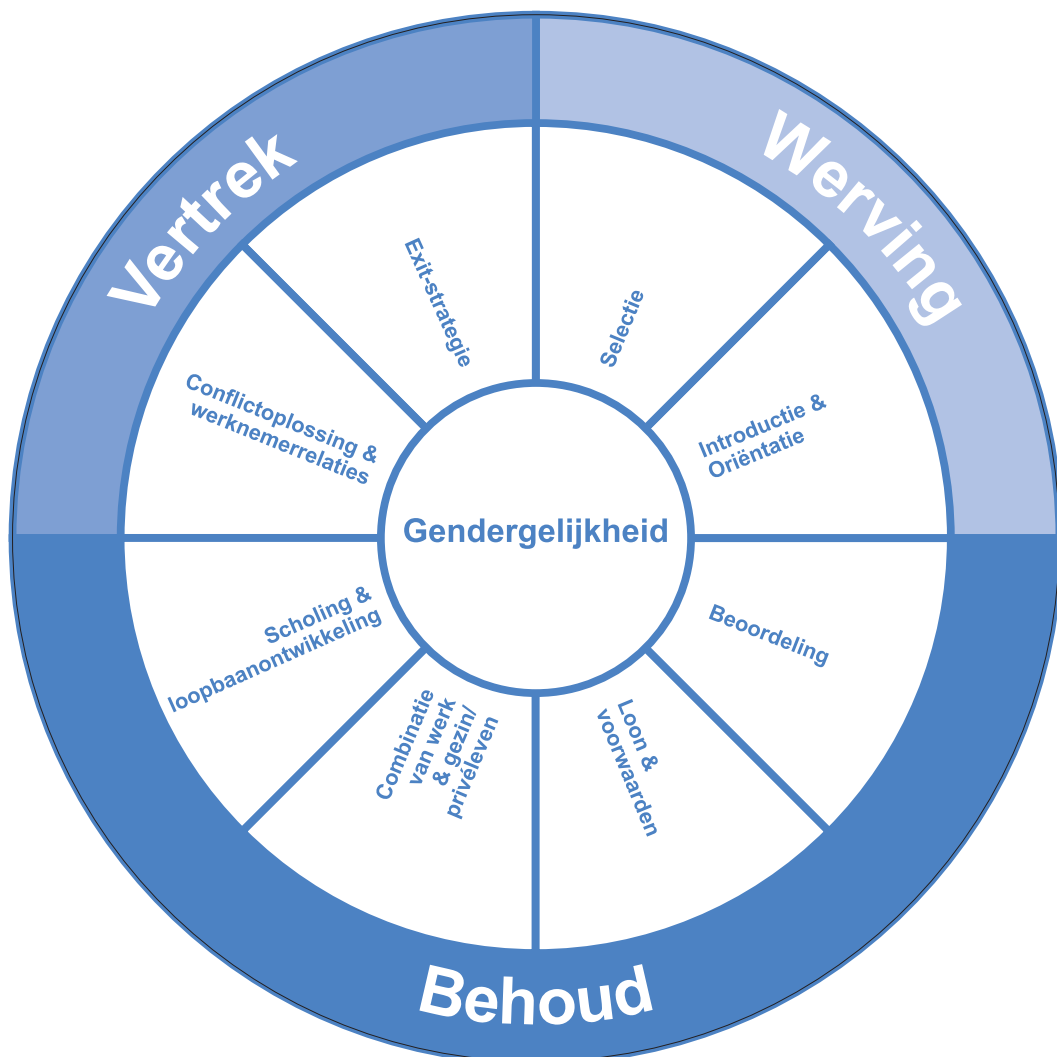
*“Genderstereotypen zijn generalisaties over wat er wordt verwacht van mannen en vrouwen in een specifieke sociale context. Het zijn oververeenvoudigde ideeën over de verschillen tussen vrouwen en mannen, hun vaardigheden, psychologische houding, ambities en gedrag. Beoordelingen die op deze generalisaties 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 ondoelmatigheden van de arbeidsmarkt”<sup>14</sup>.*

<sup>14</sup> Uit "Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans - Toolkit voor adviseurs van het Klein- en Middenbedrijf en Humanresourcesmanagers", Europese Commissie, 2008 (blz. 18) – <http://www.businessandgender.eu>

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

Wij nodigen u uit om na te denken over uw bedrijf en uw relatie met uw werknemers vanuit een genderperspectief: als u alle activiteiten die u onderneemt onder de loep houdt, bent u er dan zeker van dat u de beste mensen aanwerft en behoudt? Of misschien ontdekt u wel achterhaalde werkwijzen en houdingen die een belemmering vormen voor het vinden en behouden van talent?

#### De “HR-Iris”



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### 3.2. Hoe de Toolkit werkt

De “HR-Iris” vormt de basisstructuur voor Deel Drie van de Toolkit. Er zijn drie hoofddomeinen:

- Werving
- Behoud
- Vertrek

Elk domein bevat verschillende subdomeinen, namelijk:

Domein	Werving	Behoud	Vertrek
<b>Subdomein</b>	Selectie Introductie & Oriëntatie	Beoordeling Loon & voorwaarden Combinatie van werk & gezin/privéleven Scholing & loopbaanontwikkeling	Conflictoplossing & werknemerrelaties Exit-strategie

#### Eerst

Leest u de drie hoofddomeinen en bijbehorende subdomeinen door. Om u te helpen hun bereik te begrijpen:

- denkt u na over de “vragen voor uw bedrijf”
- zorgt u dat u de sleutelbegrippen goed begrijpt

#### Dan

Voor elk subdomein:

- a) Leest u de casestudie
- b) Doet u de praktische oefeningen waarbij u de “tips voor de follow-up” in gedachte houdt
- c) Maakt u zich vertrouwd met de voorgestelde hulpmiddelen of voorbeelden
- d) Analyseert u de goede/slechte praktijken

#### Vervolgens

Gebruikt u de tabel voor het invoeren van een Actieplan voor gendergelijkheid in MKB's (zie punt 3.3). Aan de hand van deze tabel kunt u dan vaststellen, in het licht van de subdomeinen, wat u al doet en wat er nog nodig is in uw bedrijf:

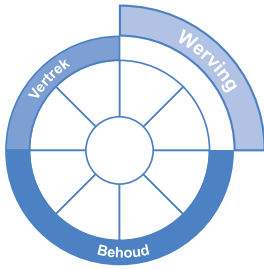
- Wat kan verder ontwikkeld worden vanuit de huidige situatie?
- Wat ontbreekt er en wat moet geïntroduceerd worden?

#### Andere hulpmiddelen

Op basis van de casestudies, praktische oefeningen, goede/slechte praktijken, hulpmiddelen enzovoorts kunt u (i) bestuderen hoe genderstereotypen doorbroken kunnen worden, zodat uw bedrijf er voordeel uit kan halen en (ii) een Actieplan voor Gendergelijkheid invoeren in uw MKB!



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1. WERVING

---

#### Vragen voor uw bedrijf

- Is uw bedrijf bereid om aan te werven op basis van verdiensfe?
- Zijn de vrouwen vertegenwoordigd in uw managementstructuur?
- Als uw bedrijf een nieuwe werknemer aanneemt, geeft u hem/haar dan dezelfde introductieprocedure ("onbevooroordeelde" personeelsregelingen, rechten, arbeidsvoorwaarden enz.) ongeacht zijn/haar geslacht?
- Als een werknemer van functie verandert binnen de onderneming, geeft u hem/haar dan dezelfde begeleiding in zijn/haar nieuwe opdracht?

#### Enkele sleutelbegrippen

**Werving/Selectie** is het proces van het selecteren van geschikte personen voor een baan. Soms voeren managers of bedrijfsleiders de nodige procedures zelf uit. In andere gevallen laat men dit over aan externe wervings- of selectiebureaus. De werving omvat o.a. sourcing, adverteren, screening, selectie, tests of sollicitatiegesprekken.

**Introductie en Oriëntatie** bestaan eruit personeelsleden te laten kennismaken met en wennen aan een organisatie en werkomgeving. Het omvat de rechten van werkgever en werknemer en de arbeidsvoorwaarden. Een introductieprogramma moet alle wettelijke en compliancevereisten voor de functie(s) dekken evenals informatie over gezondheid en veiligheid. Bovendien moet het nieuwkomers in staat stellen zich snel en efficiënt te integreren in hun teams. De oriëntatie heeft betrekking op **interne** personeelsbewegingen en laat de betrokkenen toe hun nieuwe functie en de beschikbare ondersteuning te leren kennen.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Een genderperspectief

**Het werven en selecteren van de juiste persoon (vrouw of man) voor de baan:** een gestructureerde aanpak helpt kosten vermijden, die het gevolg zijn van i) het aannemen van de verkeerde persoon, buitensporige investeringen in scholing, langdurige lage productiviteit, een mogelijk ontslag en een nieuwe wervingsprocedure en ii) het onbewust toepassen van discriminerende wervingspraktijken, het overtreden van de gelijkheidswetgeving en de kans op een mogelijke rechtszaak<sup>15</sup>. Een gestructureerde genderbewuste procedure vergemakkelijkt gelijke kansen voor vrouwelijke en mannelijke sollicitanten terwijl ook de antidiscriminatiewetgeving gerespecteerd wordt (werkgevers dienen rekening te houden met de EU-Richtlijn over gelijke behandeling in arbeid en beroep nr. 2000/78/EG van 27 november 2000 - Publicatieblad L 303, 02/12/2000 Blz. 0016 - 0022<sup>16</sup> ingegeven door Conventie nr. 111, 1958 van het IAB betreffende Discriminatie met betrekking tot Werk en Beroep<sup>17</sup>) en helpt bedrijven de bovenvermelde kosten te vermijden.

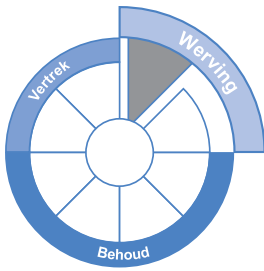
**Gelijke behandeling van vrouwen en mannen tijdens de introductie en oriëntatie:** een intern bedrijfsbeleid kan nieuwe mannelijke en vrouwelijke werknemers garanderen dat de juiste introductiepaden toegepast worden en dat ze gelijke toegang hebben tot informatie over rechten, arbeidsvoorwaarden en oriëntatiemodaliteiten bij een interne overplaatsing. De introductie is ook het juiste moment om te zorgen dat de gemeenschappelijke waarden van de organisatie – zoals het respecteren van gelijke kansen en individueel talent – duidelijk gecommuniceerd worden aan het nieuwe personeel en nogmaals onder de aandacht gebracht worden van de huidige werknemers.

<sup>15</sup> Voor meer inzichten over het onderwerp, zie “Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans - Toolkit voor adviseurs van het Midden- en Kleinbedrijf en Humanresourcesmanagers”, Europese Commissie, 2008 (blz. 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

<sup>16</sup> Voor meer informatie <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:nl:HTML>

<sup>17</sup> Voor meer informatie [http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang-en/docName-WCMS\\_DECL\\_FS\\_85\\_EN/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang-en/docName-WCMS_DECL_FS_85_EN/index.htm)

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.1. Werving SELECTIE

#### a) Casestudie: *De personeelsadvertentie*

#### Leer uit de fouten van anderen tijdens werving en selectie

##### **VACATURE: Senior Clinical Research Associate**

Een particulier onderzoeksinstituut zoekt een Senior Clinical Research Associate met een uitstekende reputatie. Het Instituut werkt voor grote en middelgrote farmaceutische ondernemingen en heeft een matrixstructuur, zodat u in contact komt met alle bedrijfsniveaus. Het beschikt over een sterke pijplijn en hoogwaardige expertise. De functie is bij uitstek geschikt voor een sterke Senior Clinical Research Associate met minimaal drie jaar ervaring, die zelfstandig kan werken met beperkte supervisie en op alle niveaus kan interageren.

U voert uw eigen studies uit en onderhoudt uw eigen relaties. U krijgt ondersteuning van een teamleider, maar naarmate u langer bij het bedrijf bent, krijgt u ook de kans om nieuw personeel te coachen en begeleiden. Uw resultaatgebieden omvatten ook verantwoordelijkheid voor budgetten en tijdlijnen en verantwoordelijkheid voor alle belangrijke mijlpalen.

##### **Vaardigheden en ervaring**

- Diploma of gelijkwaardige ervaring in een medische of natuurwetenschappelijke richting en drie jaar ervaring als Clinical Research Associate
- Projectmanagementvaardigheden incl. budgetten, tijdlijnen en verantwoordelijkheid voor het volledige traject
- Uitstekende schriftelijke en communicatieve vaardigheden
- Uitstekend leiderschapspotentieel
- In staat om te motiveren en innoveren

##### **Voordelen**

- De kans om bij grote farmaceutische bedrijven te werken en deel uit te maken van een hecht klinisch onderzoeksteam
- Werken met uiterst geavanceerde producten op specifieke therapeutische gebieden
- Blootstelling aan alle niveaus van de organisatie
- Bijkomende projecten om uw technische en projectvaardigheden te verbeteren
- Uitstekende bedrijfsfaciliteiten inclusief een bedrijfskantine, parking en solide voordelenpakket
- Een vaste functie waarbij u direct voor de klant werkt met een concurrerend salaris

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### De feiten

#### De Selectieprocedure

Het Instituut ontving cv's en motivatiebrieven voor de functie van vier vrouwen en zestien mannen. Twaalf personen voldeden aan de eisen: acht mannen en de vier vrouwen. De HR-manager voerde de eerste sollicitatiegesprekken per telefoon met slechts vier sollicitanten, allemaal mannen, van wie hij er twee opriep voor een persoonlijk gesprek.

Uiteindelijk begon Mr. Bryne als de nieuwe Senior Clinical Research Associate. Hij was een vroegere collega van Mw. Stepton die ook voor de functie gesolliciteerd had en allerlei indrukwekkende toepasselijke referenties kon voorleggen. Hun loopbanen liepen gelijk op, ze hadden dezelfde diploma's en een gelijkaardige ervaring. Mw. Stepton schreef een brief naar het Instituut met de vraag waarom men geen contact met haar had opgenomen. Ze kreeg nooit antwoord.

### Punten ter overweging/discussie

#### Groepsdiscussie

Bekijk de functiebeschrijving:

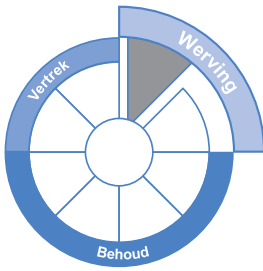
- Wordt de functie op een genderbewuste manier beschreven?
- Zijn de vereiste vaardigheden en attitudes duidelijk en begrijpelijk?
- Zijn er elementen die toegeschreven kunnen worden aan een van beide seksen?

Bekijk het selectieproces:

- Wie nam de beslissingen?
- Wat waren de selectiecriteria? Hoeveel verschillende hulpmiddelen (bijv.: analyse van de cv's, sollicitatiegesprekken, natrekken van referenties enz.) werden er toegepast?
- Waarom werden er geen vrouwen opgeroepen?

#### **Maak een lijst van wat er verkeerd is**

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.1. Werving SELECTIE

#### b) Tips voor de follow-up

#### Voorbeeld van een goede personeelsadvertentie

##### **VACATURE: Senior Clinical Research Associate**

##### **Korte functiebeschrijving**

Geschikte kandidaten moeten ervaring hebben in klinisch onderzoek in het farmaceutische domein en beschikken over leidinggevende en relationele vaardigheden.

##### **De werkgever**

Het particuliere onderzoeksinstituut werkt voor grote en middelgrote farmaceutische ondernemingen en heeft een matrixstructuur, zodat u in contact komt met alle bedrijfsniveaus. Het instituut beschikt over een sterke pijplijn en expertise van een hoog niveau. Het instituut biedt een interessante werkomgeving met een flexibele werkorganisatie en veel individuele verantwoordelijkheid. De organisatie is gebaseerd op kennisverwerving en -uitwisseling en stimuleert en biedt uitstekende mogelijkheden voor de permanente ontwikkeling van zijn personeel. Het instituut beschikt over gezinsvriendelijke regelingen.

##### **Voornaamste verantwoordelijkheden**

De succesvolle kandidaat rapporteert aan het Hoofd van de toegewezen afdeling en is verantwoordelijk voor:

- Het uitvoeren van zijn/haar eigen klinische studies en het onderhouden van zijn/haar eigen relaties
- De kandidaat krijgt steun van een teamleider, maar hij/zij zal ook de kans krijgen nieuw personeel te coachen en begeleiden naarmate hij/zij zich verder ontwikkelt
- Zijn/haar resultaatgebieden omvatten de verantwoordelijkheid voor budgetten en tijdlijnen en verantwoordelijkheid voor alle belangrijke mijlpalen

##### **Selectiecriteria**

- Diploma of gelijkwaardige ervaring in een medische of natuurwetenschappelijke richting
- Minimaal drie jaar ervaring als een Clinical Research Associate

Vereiste competenties:

- Projectmanagementvaardigheden incl. budgetten, tijdlijnen en verantwoordelijkheid voor het volledige traject
- Uitstekende schriftelijke en communicatieve vaardigheden
- Uitstekend leiderschapspotentieel
- Motiverende en innoverende vaardigheden
- In staat om zelfstandig te werken met beperkt toezicht en op alle niveaus te interageren

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Voordelen

- Kans om te werken voor grote farmaceutische bedrijven en deel uit te maken van een hecht klinisch onderzoeksteam
- Werken met hoogwaardige producten in specifieke therapeutische domeinen
- Blootstelling aan alle niveaus van de organisatie
- Extra projecten om uw technische en projectmanagementvaardigheden te verbeteren
- Een vaste functie waarbij u direct voor de klant werkt met een concurrerend salaris
- Uitstekende bedrijfsfaciliteiten waaronder een bedrijfskantine, kinderopvang, parking en solide voordelenpakket

### Selectiecriteria

Om in aanmerking te komen, moeten kandidaten beantwoorden aan de volgende criteria:

- Zij moeten alle rechten als staatsburger bezitten
- Zij moeten hebben voldaan aan de wettelijke verplichtingen inzake militaire dienstplicht
- Zij moeten beschikken over een onderwijsniveau dat overeenkomt met een universitaire studie van minimaal vier jaar afgerond met een diploma, gevolgd door minstens tien jaar gepaste beroepservaring

Voor de ondertekening van een arbeidsovereenkomst zal de succesvolle kandidaat gevraagd worden om de originelen of eensluidende kopieën te verstrekken van alle relevante documenten als bewijs van zijn/haar geschiktheid, evenals een uittreksel uit zijn/haar nationale strafregister.

Het Instituut is een werkgever die iedereen gelijke kansen wil bieden en moedigt alle geschikte kandidaten aan om te solliciteren.

## “Verwerking” van de selectieprocedure met een genderperspectief

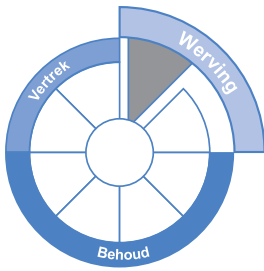
**De juiste personen (vrouwen/mannen) aanwerven is van essentieel belang om een succesvol bedrijf uit te bouwen, want fouten kunnen veel geld kosten!**

### Dit zijn sommige van de meest voorkomende wervingsfouten:

1. uitsluitend afgaan op sollicitatiegesprekken; onbewuste veronderstellingen (genderstereotypen) kunnen uw analyse sterk beïnvloeden;
2. gebruiken van bekende succesvolle personen (met inbegrip van uzelf) als rolmodel, omdat het geslacht dan van invloed kan zijn;
3. gebruik maken van teveel of niet controleerbare evaluatiefactoren;
4. beoordelen van de “persoonlijkheid” in plaats van de competenties: ook hier zijn onbewuste genderstereotypen weer van invloed;
5. niet natrekken van referenties.

De wervingsprocedure heeft wettelijke implicaties. Het vaststellen van een wervingsprocedure vereist een goed gedefinieerde, genderbewuste procedure van het opstellen van het profiel tot en met het laatste gesprek, waarbij beslissingen genomen worden op basis van gemeenschappelijke, transparante, niet-discriminerende criteria.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.1. Werving SELECTIE

#### c) Managementtools

Hoe kan men garanderen dat de professionele vaardigheden en niet het geslacht bepalen wie de baan krijgt?

### De “do’s & don’ts” checklist

#### 1. Stel een gestructureerde, doorzichtige procedure op vrij van gendervooroordelen

Veel mensen worden aangeworven via informele netwerken, contacten en aanbevelingen, of doordat iemand gevraagd wordt te solliciteren. *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*<sup>18</sup>.

- Vermijd het gebruik van informele netwerken, die kunnen leiden tot een oververtegenwoordiging van één sekse onder het personeel.
- Gebruik een “genderneutrale”, doorzichtige en gestructureerde procedure, die voortdurend gecontroleerd wordt op kwaliteit en eerlijkheid.
- Zorg dat alle betrokkenen voldoende bekend zijn met genderkwesties en de antidiscriminatiewetgeving en de wervingsprocedure van het bedrijf respecteren.

#### 2. Stel een objectieve functiebeschrijving op, vrij van gendervooroordelen

Vooroordelen en vooropgezette meningen over gender blijken vaak duidelijk tijdens het opstellen van de functievereisten. Functiebeschrijvingen moeten gebaseerd worden op huidige of toekomstige vereisten, en niet routinematig gekopieerd worden uit vroegere werkwijzen.

- Stel een duidelijk doordachte beschrijving van de eisen op, vermijd genderstereotypen en geef voorrang aan talent.
- Vermijd karaktertrekken die aan één sekse worden toegeschreven. Het profiel dient bewoordingen te vermijden die stereotiep met vrouwelijk of mannelijk gedrag worden geassocieerd.
- Als u alleen verantwoordelijk bent voor de werving, vraag dan iemand – bij voorkeur van de andere sekse – om u te helpen met het functieprofiel en kritische vragen te stellen.
- Vermijd onnodige en ongemotiveerde eisen die direct of indirect een van beide seksen discrimineren (het specificeren van een jonge leeftijd kan bijvoorbeeld vrouwen uitsluiten die herintreden nadat ze kinderen hebben gekregen).

<sup>18</sup> Uit “Doorbreek genderstereotypen en geef talent een kans - Toolkit voor adviseurs van het Midden- en Kleinbedrijf en Humanresourcesmanagers”, Europese Commissie, 2008 (blz. 44) – <http://www.businessandgender.eu>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

- Denk aan de taal, het ontwerp van de advertentie en de boodschap die de afbeeldingen overbrengen. De functiebeschrijving mag geen discriminerende elementen bevatten (zoals foto's van enkel mannen of vrouwen).

### 3. Stel een genderevenwichtig selectiepanel samen

- Stel een groep samen met zowel mannen als vrouwen, om ervoor te zorgen dat de vaardigheden van de sollicitant ook echt geëvalueerd worden op basis van de functiebeschrijving.
- Selecteer mannen en vrouwen uit de verschillende teams waarmee de nieuwe werknemer in de toekomst te maken krijgt, om de introductie later te vergemakkelijken en een goede sfeer te scheppen.
- Zorg dat de betrokkenen voldoende op de hoogte zijn van genderkwesties en de antidiscriminatiewetgeving.

### 4. Zorg dat de sollicitatiegesprekken vrij zijn van gendervooroordelen

De selectieprocedure start zodra de kandidaten contact opnemen om meer te weten te komen over de functie.

- Zorg dat beide seksen gelijk behandeld worden en dat er geen irrelevante vragen gesteld worden.
- Vooroordelen blijken uit onze communicatie met anderen. Om wervers te helpen hier bewuster van te worden, kunt u hen vragen hun gesprekken op band op te nemen om ze vervolgens te analyseren, liefst samen met een andere interviewer, bij voorkeur van het andere geslacht. Zijn de vragen neutraal en bevatten ze geen persoonlijke opvattingen of vooroordelen?
- Maak gebruik van vrouwelijke én mannelijke interviewers.
- Nodig zowel vrouwen als mannen uit voor een sollicitatiegesprek en stel hen dezelfde vragen.
- Vragen over het seksleven, godsdienst, gezinsleven, leeftijd en ziektes kunnen later als bewijs dienen mocht er een geschil ontstaan.

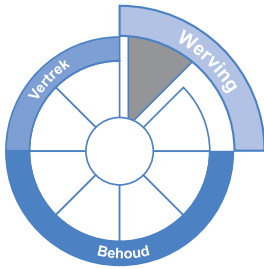
### 5. Gelijke behandeling tijdens de beoordeling en selectie

Tijdens de eerste screening moeten bepaalde elementen op het sollicitatieformulier zoals naam, geslacht, leeftijd of andere informatie die niet relevant is voor de functie, verborgen worden. Niet functiegerelateerde elementen hebben meer invloed op de beoordeling dan men zich realiseert.

- Wees kritisch ten aanzien van uw vermogen om sollicitanten te beoordelen.
- Als tests en andere selectiehulpmiddelen gebruikt worden, controleer dan hoe ze opgesteld zijn en in welke context, op welke normen ze gebaseerd zijn, en in hoeverre ze de ervaring en vaardigheden van beide seksen weerspiegelen. Zijn bepaalde gedocumenteerde resultaten genderspecifiek? Gebruik bij twijfel meer dan een methode om de geschiktheid van sollicitanten te testen.
- Worden de gezinsverantwoordelijkheden van mannen en vrouwen gelijk behandeld? Denk eraan dat het onwettelijk is om vrouwelijke sollicitanten uit te sluiten op grond van zwangerschap of ouderschap; werkgevers die dit doen riskeren een rechtszaak.
- Als u referenties natrekt, denk er dan aan dezelfde vragen te stellen aan vrouwen en mannen. Evenveel mannen als vrouwen is een goed model voor de eindselectie.



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.1. Werving SELECTIE

#### d) Goede praktijken

#### Taxi Nurx Ltd - LETLAND<sup>19</sup>

**Dit voorbeeld toont aan hoe wervingsprocedures zonder gendervooroordelen de productiviteit van het bedrijf kunnen verbeteren.**

De Letlandse zakenman Normunds Nurks zag kans om een taxibedrijf op te richten met vrouwelijke chauffeurs in de door mannen gedomineerde taxisector in Letland. Hij is nu directeur en mede-eigenaar van "Lady Taxi", een middelgroot bedrijf, dat sinds 2006 werkt met 64 vrouwelijke taxichauffeurs. Het eerste jaar was heel moeilijk vanwege stereotypering ("vrouwen kunnen niet goed rijden; het werk is niet geschikt voor vrouwen enz.), maar het gestaag groeiende klantenbestand vertelt een heel ander verhaal; het bedrijf ontvangt blijken van waardering van klanten en zijn diensten hebben een goede naam gekregen tot zelfs in de buurlanden. Het bedrijf maakt gebruik van een intern kwaliteitssysteem: alle werknemers moeten speciale tests doen voordat ze mogen beginnen. Het feit dat de chauffeur een vrouw is, heeft een positieve invloed op de productiviteit van het bedrijf (klanten hebben liever vrouwelijke chauffeurs), en het bedrijf heeft bewezen dat vrouwen in deze business even competitief zijn als mannen.

#### Een handelsonderneming werkzaam in de bouwsector – ESTLAND<sup>20</sup>

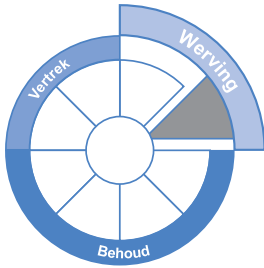
**Dit voorbeeld toont aan hoe u voorrang geeft aan talent en genderstereotypen kunt doorbreken bij de aanwerving van personeel**

Een wereldwijde handelsonderneming gespecialiseerd in de verkoop van bevestigings- en montage materialen wilde meer arbeidskansen voor vrouwen scheppen. Dit Estlandse bedrijf stelt meer dan 150 mensen te werk en heeft zo'n 20 winkels in het hele land. Het grootste probleem was de sterke horizontale segregatie met bijna geen vrouwen onder het personeel, een typisch voorbeeld van een traditioneel door mannen gedomineerde omgeving. In 2003 besloot het bedrijf vrouwelijke vertegenwoordigers aan te werven en tegen 2007 vertegenwoordigden zij 20% van het sales team. Het resultaat van deze verandering was dat de deskundigheid van de vrouwelijke vertegenwoordigers, ondanks een aanvankelijke terughoudendheid, snel erkend werd. De veronderstelling dat klanten uit de bouwsector vrouwelijke vertegenwoordigers wantrouwen, werd hiermee in twijfel getrokken en steeds meer klanten zijn nu blij dat zij door een vrouw geholpen worden. Dankzij deze resultaten vragen area managers nu aan hun humanresourcesafdelingen om toch minstens een vrouwelijke vertegenwoordiger per winkel aan te werven.

<sup>19</sup> Uit "Review of national situation for the purpose of the workshop in Latvia", 2009 (blz. 14) - <http://www.businessandgender.eu>

<sup>20</sup> Uit "Review of national situation for the purpose of the workshop in Estonia", 2008 (blz. 10) - <http://www.businessandgender.eu>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.2. Werving INTRODUCTIE & ORIËNTATIE

#### a) Casestudie: *Bedrijfswaarden*

#### Scenario

Uw bedrijf heeft een periode van groei gekend en u vindt dat het tijd wordt om duidelijke systemen en procedures op te stellen. In het verleden was u zo klein dat iedereen er een combinatie van taken uitvoerde. Ideeën konden gemakkelijk gedeeld worden, omdat iedereen zij aan zij werkte.

Nu het bedrijf groter wordt, ontstaat de behoefte om duidelijker te omschrijven wat uw mensen precies doen en hoe ze het doen. Het is moeilijk om telkens iedereen bij elkaar te roepen en niet iedereen ziet meer hoe u het bedrijf leidt. Nu moet u een nieuwe managementstructuur opstellen en zorgen voor een goede introductie van nieuwe werknemers en oriëntatie van recent bevorderde personeelsleden.

U hebt uw opvattingen samengevat met de volgende woorden:

- Growth (groei)
- Excellence (uitmuntendheid)
- Nurturing (koesteren)
- Dedication (toewijding)
- Equality (gelijkheid)
- Respect (respect)

Om uit te leggen wat deze woorden betekenen, hebt u besloten een nieuwe introductie- en oriëntatieprocedure op te stellen, die niet alleen uitlegt wat er gedaan is maar ook *hoe* het gedaan is; met andere woorden een introductie van de werknemers in de bedrijfscultuur.

#### Eerste opdracht

Vul de onderstaande tabel in met voorbeelden van wat deze zes woorden kunnen betekenen in uw bedrijf en hoe u hun betekenis zou overbrengen. Zoals u ziet vormen de beginletters van de zes woorden het ezelsbruggetje GENDER; het tweede gedeelte van de opdracht is om een voorbeeld te vinden voor elk woord, dat specifiek met gendergelijkheid te maken heeft.

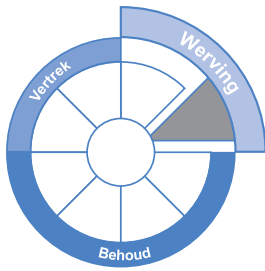
#### Tweede opdracht

Stel een introductieprocedure op voor nieuwkomers in uw bedrijf, die niet alleen dekt wat zij en hun collega's doen, maar ook wat het bedrijf belooft om te verwezenlijken.

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

Waarden	Uitleg en voorbeelden	
	Voorbeeld in uw bedrijf	Voorbeeld m.b.t. gendergelijkheid
<b>Growth</b> (groei)		
<b>Excellence</b> (uitmuntendheid)		
<b>Nurturing</b> (koesteren)		
<b>Dedication</b> (toewijding)		
<b>Equality</b> (gelijkheid)		
<b>Respect</b> (respect)		

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.2. Werving INTRODUCTIE & ORIËNTATIE

#### b) Tips voor de follow-up

**Wees u bewust van uw bedrijfscultuur.** Volgens managementdenker en sociaal antropoloog *Ed Schien*<sup>21</sup> speelt de bedrijfscultuur zich af op **drie niveaus**:

- ten eerste, het **waarneembare** niveau - voorwerpen die gezien kunnen worden in het bedrijf zoals posters, grafisch werk, bewegwijzering, kantoorinrichting, in hoeverre de werkomgeving een persoonlijke noot gekregen heeft, enz.;
- ten tweede, het niveau van de **waarden**, de overtuigingen van de organisatie, die meestal op papier gezet worden in de vorm van beleidslijnen en procedures, die ofwel aangeplakt worden op officiële mededelingenborden of uitgedeeld worden aan de personeelsleden;
- ten derde, het **“als vanzelfsprekend aangenomen”** niveau – onuitgesproken overtuigingen die zijn afgesproken, maar die waarschijnlijk nooit expliciet besproken zijn (bijv. kledingvoorschriften). Voor veel personeelsleden is het moeilijk om na een relatief korte periode deze overtuigingen te herkennen en het personeel kan zelfs vergeten zijn wat ze precies waren totdat iemand ze overtreedt. Nieuwkomers zullen deze gemeenschappelijke veronderstellingen niet onmiddellijk delen en kunnen ons daarom helpen ons bewust te worden van deze onuitgesproken waarden.

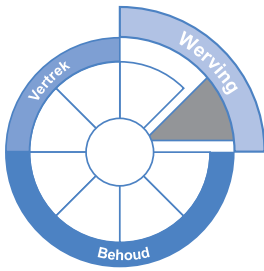
**Deel uw waarden** – Bij het voorbereiden van introductie- en oriëntatiecursussen concentreren de meeste bedrijven zich op de onmiddellijke werkomgeving, de collega's en de belangrijkste procedures en processen. Bedrijven beginnen echter steeds meer de behoefte in te zien om ook hun *waarden* te delen, om nieuwkomers te helpen begrijpen wat wel en niet aanvaardbaar is.

Gendergelijkheid is een van die waarden en om de bestaande stereotypen te doorbreken moet dit duidelijk gemaakt worden. Grotere bedrijven kunnen dit opnemen in gedragscodes maar voor kleine bedrijven zou het vermogen om duidelijk te articuleren en hun overtuigingen door middel van de gepaste maatregelen aan te tonen voldoende zijn.

**Breng mensen op de hoogte** - Help de mensen om het vanaf het allereerste begin goed te doen door heel duidelijk te zijn over uw overtuigingen, vooral met betrekking tot gendergelijkheid. Nieuwkomers kunnen wel eens andere verwachtingen hebben en u kunt potentiële conflicten voorkomen door hen meteen in het begin hierop te wijzen. Een nuttige techniek om nieuwe personeelsleden te informeren over het bedrijfsbeleid en bedrijfsprocedures is **mentorschap**. Dit helpt ervoor te zorgen dat zij de kernwaarden en werkwijzen begrijpen en zich eraan houden vanaf het moment dat zij in dienst komen. Een goede communicatie tussen het management en de werknemers zorgt ervoor dat de “gedragscode” van het bedrijf bekend is bij het volledige personeel (nieuw en oud), en helpt bij het oplossen van interne conflicten (zie ook 3.2.3.1 Conflictbeheersing & werknemerrelaties).

<sup>21</sup> Voor meer informatie [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_schein\\_three\\_levels\\_culture.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html)

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.2. Werving INTRODUCTIE & ORIËNTATIE

#### c) Managementtools

Een “**Gelijke-kansen-beleid**” is een verklaring aangenomen door een werkgever waarbij de intentie wordt uitgesproken om niet te discrimineren en gelijkheid te promoten. Veel organisaties verklaren publiekelijk dat ze een “**equal opportunities employer**” zijn en dus gelijke kansen bieden aan iedereen. Dit suggereert het bestaan van een intern beleid. Deze werkgevers beloven in feite om discriminatie te vermijden op de grond van **geslacht** of burgerlijke staat. Ze kunnen dergelijke beloften ook doen ten aanzien van gehandicapten en etnische minderheden, en het niet discrimineren op grond van ouderschapsstatus, leeftijd, seksuele geaardheid of geloofs- en politieke overtuiging.

In veel gevallen zal deze belofte om als werkgever gelijke kansen te bieden aan iedereen niet verder gaan dan een poging om illegale discriminatie te voorkomen en is dus een publieke verklaring. Zo kunnen sommige werkgevers in personeelsadvertenties bijvoorbeeld positieve maatregelen uit hun gelijkekansenbeleid benadrukken.

In het beleid moet de actie omschreven worden, die ondernomen moet worden in geval van een inbreuk op het beleid door de organisatie of een werknemer.

Tenslotte is het nuttig om verantwoordelijkheid toe te wijzen voor het toezien op de uitvoering en controle van het beleid aan een bij naam genoemd kaderlid. Deze persoon zal contacten onderhouden met de erkende vakbonden voor de uitoefening van deze verantwoordelijkheid.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Uit <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Voorbeeld van een “Gelijke-kansen-beleid” in een bedrijf<sup>23</sup>

Gelijke arbeidskansen

Beleidsnummer \_\_\_\_

GOEDGEKEURD DOOR:

DATUM VAN INWERKINGTREDING:

LAATSTE HERZIENING:

Doel: Verklaring van de inzet van het systeem voor Gelijke arbeidskansen.

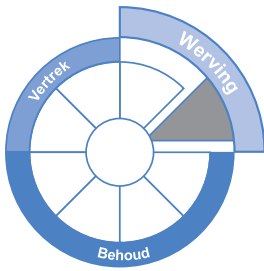
Beleid:

- 1) Het bedrijf XYZ is er trots op een “equal opportunity employer” te zijn, die gelijke kansen biedt aan iedereen. Niemand wordt illegaal uitgesloten van een mogelijke indienstneming op de grond van geslacht, ras, huidskleur, geloofsovertuiging, nationaliteit, afkomst, leeftijd, veteranenstatus, burgerlijke staat of handicaps.
- 2) Het beleid is niet alleen van toepassing op wervings- en indienstnemingprocedures, maar ook op positieve actie op het gebied van plaatsing, promotie, overplaatsing, beloning en werkbeëindiging.
- 3) Kaderleden en hoger en lager leidinggevend personeel zijn verantwoordelijk voor de verdere uitvoering van dit beleid en de naleving ervan door de werknemers.
- 4) Alle werknemers van bedrijf XYZ die zich inlaten met discriminatie, zullen geschorst of ontslagen kunnen worden.
- 5) Tegen alle managers of supervisors die op de hoogte zijn van dergelijk gedrag en niet onmiddellijk de gepaste corrigerende maatregelen treffen, zullen eveneens disciplinaire maatregelen genomen worden.
- 6) Iedereen die het doelwit is van discriminatie wordt aangemoedigd dit met het Afdelingshoofd te bespreken of, als hij/zij het gevoel heeft dat dit weinig zal opleveren, met de Manager/ Humanresourcesafdeling.
- 7) Een medewerker van de humanresourcesafdeling (of een ander niet bij de zaak betrokken personeelslid) zal vervolgens aangewezen worden om de klacht te onderzoeken.
- 8) De beschuldigde persoon kan geschorst worden in afwachting van het resultaat van het onderzoek.
- 9) Represaillemaatregelen tegen klagers worden niet geduld.

Bovendien zullen we geen enkele vorm van discriminatie of ongewenst gedrag ten opzichte van onze werknemers dulden door collega's, supervisors, klanten of vendors. Deze belofte is van toepassing op alle beleid met betrekking tot werving, advertenties, indienstneming, plaatsing, promotie, scholing, overplaatsing, salarissen, voordelen, beëindiging van het dienstverband en alle andere rechten en arbeidsvoorwaarden.

<sup>23</sup> Uit [http://www.elinonet.com/blog/index/wiki/Sample\\_EEO\\_Policy/](http://www.elinonet.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/)

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.1.2. Werving INTRODUCTIE & ORIËNTATIE

#### d) Goede praktijken

**De onderstaande voorbeelden laten zien hoe bedrijven intern beleid en werkwijzen invoeren en verspreiden om gelijke werkgelegenheidskansen te garanderen voor al hun personeel.**

#### VicHealth – AUSTRALIË<sup>24</sup>

De ca. 45 voltijdse werknemers van de Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) werken samen met organisaties, gemeenschappen en particulieren om een goede gezondheid te promoten.

VicHealth, dat optreedt namens de Minister voor Volksgezondheid, werkt ethisch, zorgvuldig en binnen de wet. VicHealth zet zich in om alle bedrijfsbeleid, werkwijzen en procedures toe te passen om een werkomgeving te scheppen waar niet gediscrimineerd wordt (alle werknemers hebben gelijke toegang tot arbeidsmogelijkheden binnen de organisatie. De basis waarop tewerkstellingsbeslissingen genomen worden is persoonlijke verdienste) en geen ongewenst gedrag geduld wordt.

VicHealth verplicht zich ook om een veilige, aangename werkomgeving te bieden en goede arbeidsrelaties tussen de werknemers te bevorderen.

VicHealth zet zich in om de volgende Equal Employment Opportunity (EEO) doelstellingen te bereiken:

- te zorgen dat alle werknemers eerlijk behandeld worden
- het potentieel van elke werknemer volledig te benutten en ontwikkelen
- alle beleid en procedures in overeenstemming te brengen met EEO-principes
- het moreel en de motivatie van de werknemers te verbeteren door het personeel meer vertrouwen te geven in de eerlijkheid van onze humanresourcespraktijken en de gelijke toegang tot arbeidskansen
- te zorgen dat onze doelstellingen bereikt worden door middel van ons EEO-programma dat opleiding voorziet van het personeel over gelijke arbeidskansen en aanverwante zaken.

<sup>24</sup> Voor meer informatie: <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Dundee College – SCHOTLAND (UK)<sup>25</sup>

Dundee College is een van Schotlands meest toonaangevende universiteiten en biedt studie- en opleidingsprogramma's aan op het gebied van boekhouding, kunst, communicatie, dans, en andere studierichtingen.

Het College zet zich in voor een uitgebreid gelijke kansenbeleid voor het personeel en de studenten en dienstverleners. Het beleid heeft ten doel te garanderen dat iedereen gelijk behandeld wordt zonder onderscheid ten aanzien van leeftijd, handicap, gezinsverantwoordelijkheden, burgerlijke staat, etnische afkomst, nationaliteit, geloof, geslacht, seksuele geaardheid, vakbondsactiviteit of niet-gerelateerde strafrechtelijke veroordelingen.

Als leeromgeving én werkgever streeft het College ernaar om de organisatie volledig gendergelijk te maken zodat iedereen, zonder onderscheid van geslacht, volledig kan participeren als gelijke burgers. Het College heeft zich ertoe verplicht om de toepasselijke nationale wetgeving na te leven, met name de Equality Act van 2006.

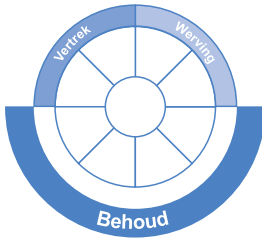
Personeel, studenten en dienstverleners worden direct op de hoogte gebracht van het beleid van het College.

---

<sup>25</sup> Voor meer informatie [http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal\\_opportunities.xml](http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml)



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2. BEHOUD

#### Vragen voor uw bedrijf

- Beoordeelt u de ontwikkeling van het personeel in uw onderneming op een genderneutrale manier?
- Denkt u dat de mannen en vrouwen die in uw bedrijf werken dezelfde vooropgestelde doelstellingen hebben?
- Geeft u gelijk loon voor arbeid van gelijke waarde?
- Biedt u uw werknemers gelijke arbeidsvoorwaarden en een gelijke behandeling?
- Geeft u zowel mannen als vrouwen toegang tot opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden?
- Biedt u beide seksen dezelfde opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden? Zijn er beperkingen op promotie en loopbaanontwikkeling voor vrouwen en mannen?
- Benut u het potentieel van iedere werknemer zo goed mogelijk?

#### Enkele sleutelbegrippen

“Behoud” omvat vier verschillende subdomeinen van het humanresourcesmanagement:

- **Beoordeling of performance management:** beoordelen van de vooruitgang naar vooropgestelde zakelijke doelstellingen en het daarmee in een lijn brengen van de werknemersactiviteiten. Er bestaan mechanismen zoals bedrijfsplanning, beoordelings- en incentiveprogramma’s. Het betreft:
  - het vaststellen en overeenkomen van doelen
  - het toevoegen van relevante communicatiestrategieën
  - het controleren en beoordelen van de vooruitgang naar de doelstellingen
  - het scheppen van een omgeving die de werknemer in staat stelt bij te dragen tot het bereiken van die doelstellingen.
- **Loon en voorwaarden:** met de nadruk op de arbeidsovereenkomst. Essentiële elementen zijn:
  - hoogte en aard van de betaling
  - stages
  - pensioenplannen
  - opzeggingstermijnen in geval van ontslag
  - vakantiegeld en -rechten

Meestal is er een wettelijke eis om deze elementen op te nemen in een schriftelijke overeenkomst. Hierin kunnen ook aanverwante zaken zoals compensatieregelingen en speciale voordelen opgenomen worden.

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

- **Combinatie van beroep en gezin/privéleven:** de proactieve maatregelen en het beleid dat is opgesteld om de beste arbeidsvoorwaarden voor alle werknemers te garanderen, kunnen ook combinatiemaatregelen bevatten om aanhoudende conflictsituaties voor werknemers met gezinsverantwoordelijkheden op te lossen.
- **Scholing en loopbaanontwikkeling:** Deze activiteiten zijn erop gericht de prestaties van het bedrijf te verbeteren door werknemers te helpen nieuwe vaardigheden, kennis en gedragingen te leren die nodig zijn voor een concurrerend personeelsbestand<sup>26</sup>. **Scholing** is normaal bedoeld om de prestaties in bepaalde functies te verbeteren door middel van het verbeteren van de vaardigheden, vooral wanneer er door technologische veranderingen een behoefte aan nieuwe vaardigheden ontstaat, of wanneer een werknemer wordt aangeworven, overgeplaatst of gepromoveerd. **Loopbaanontwikkeling** verwijst naar activiteiten gericht op het voorbereiden van het personeel op toekomstige functies.

---

<sup>26</sup> Rogovsky, N., Tolentino, A. et al. Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, Internationaal Vormingscentrum van het IAB, 2007, blz. 136.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Een genderperspectief

**Gelijke beoordeling van de prestaties van het personeel:** de personeelsbeoordeling in een bedrijf moet identiek zijn voor mannen en voor vrouwen (het EU/IAB principe van non-discriminatie tussen de seksen)<sup>27</sup>, rekening houden met de verschillende behoeften en karaktertrekken en interne conflicten voorkomen. Normen en doelen moeten gesteld worden met instemming van het personeel. Werkwijzen voor de beoordeling van de prestaties van het personeel en hun ontwikkeling moeten opgesteld worden, vrij van vooroordelen en genderstereotypen. Uitwisseling van informatie en communicatie tussen het personeel in de onderneming moet aangemoedigd worden om feedback te verzekeren.

**Gelijke beloning en arbeidsvoorwaarden:** in de EU verdienen vrouwen gemiddeld 17,4% minder dan mannen<sup>28</sup>. “Beloningsverschillen blijven een van de hardnekkigste vormen van ongelijkheid tussen vrouwen en mannen [...]. Beleid om discriminatie op grond van geslacht ten aanzien van de beloning op te heffen, moet niet alleen ongelijkheden op de arbeidsmarkt aanpakken, maar ook de voorstellingen van de rol van vrouwen, hun deelneming aan de sociale dialoog en de moeilijkheid om hun beroep te combineren met hun gezinsverantwoordelijkheden”<sup>29</sup>. Beloningsverschillen hebben vele oorzaken, zoals het feit dat vrouwen veelal werken in functies met een lagere status of in parttime banen, hun zwakkere onderhandelingspositie, of niet-objectieve functiewaarderings- en loonvaststellingssystemen. Internationale normen, goedgekeurd door de lidstaten, stimuleren een gelijk loon voor arbeid van gelijke waarde<sup>30</sup> (zie ook de Toolkit 2008 – Hoofdstuk 3 en 4). De waarde van een functie zou gedefinieerd moeten worden met behulp van een analyse van de uit te voeren werkzaamheden en benodigde competenties, en beoordeeld moeten worden met objectieve, niet-discriminerende, niet-stereotiepe criteria. Het MKB kan helpen deze kloof te dichten door gebruik te maken van gelijke methodes om het loon en de voorwaarden vast te stellen voor vrouwelijke en mannelijke werknemers.

<sup>27</sup> EU-Richtlijn voor gelijke behandeling in arbeid en beroep nr. 2000/78/EG van 27 november 2000 - Publicatieblad L 303, 02/12/2000 Blz. 0016 – 0022 is geïnspireerd op IAO-verdrag nr. 111, 1958 betreffende Discriminatie in arbeid en beroep. “Gendergelijkheid betekent gelijke rechten, verantwoordelijkheden en kansen voor iedereen ongeacht of iemand als man of vrouw geboren is. Omdat vrouwen gewoonlijk een nadelige positie innemen op de werkplek in vergelijking met mannen, houdt gendergelijkheid de uitdrukkelijke aandacht in voor de behoeften en vooruitzichten van vrouwen. Tegelijkertijd zijn er ook duidelijke negatieve gevolgen van de ongelijke machtsrelaties en verwachtingen voor mannen en jongens als gevolg van stereotypen over wat het betekent om een man te zijn” (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>).

<sup>28</sup> Voor meer informatie over de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen in de EU: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=nl>

<sup>29</sup> IAO-Rapport “Gender Equality at the Heart of Decent Work” – blz. 119

<sup>30</sup> IAO-verdrag betreffende gelijke beloning nr. 100 (1951) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

**Combinatie van beroep en gezin/privéleven:** een goede werkomgeving voor iedereen moet gegarandeerd worden. Veel specifieke aspecten van de kwaliteit van de baan – inclusief werkuren, tevredenheid met het werk, de combinatie van beroep en gezin en werkgerelateerde gezondheidsresultaten– moeten op gelijke wijze gestimuleerd en gegarandeerd worden voor mannen en vrouwen. De EU stimuleert maatregelen voor een betere verenigbaarheid van gezin en beroepsleven<sup>31</sup>. Dit ligt ook in de lijn van de bepalingen in Conventie Nr. 156 van het IAB en Aanbeveling Nr. 165 van het IAB<sup>32</sup>. Gezinsvriendelijke regelingen zijn er niet alleen voor vrouwen. Ze moedigen mannen aan om meer bij te dragen tot het gezinsleven.

**Gelijke kansen voor scholing en loopbaanontwikkeling:** In Aanbeveling Nr. 195 (2004) van het IAB over de ontwikkeling van het menselijk potentieel<sup>33</sup> staat dat “onderwijs, scholing en levenslang leren substantieel bijdragen to het bevorderen van de belangen van personen, bedrijven, de economie en de maatschappij als geheel [...]. De verwezenlijking van levenslang leren moet gebaseerd worden op een uitdrukkelijke belofte: [...] door bedrijven die hun werknemers trainen; en door mensen die hun competenties en loopbaan ontwikkelen [...]. De Lidstaten moeten gelijke kansen voor vrouwen en mannen in onderwijs, scholing en levenslang leren bevorderen. [...]”.

Bedrijven hebben de belangrijke taak om groei en “fatsoenlijke banen” te creëren.<sup>34</sup> Zij moeten “tijdens de volledige loopbaan van hun werknemers participatie in en toegang tot informatie en begeleiding over het beroep en de loopbaan garanderen en vergemakkelijken (...)” zonder onderscheid van geslacht.

---

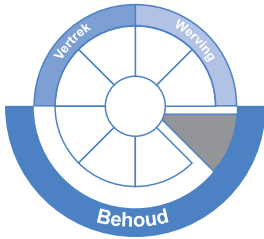
<sup>31</sup> COM(2008) 635 definitief – 3.10.2008 over “Een beter evenwicht tussen werk en privéleven: meer steun voor het combineren van beroep, privéleven en gezinsleven” geeft een goede beschrijving van de EU-acties over dit onderwerp <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

<sup>32</sup> Voor meer informatie <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwfv/standards.htm>

<sup>33</sup> Voor meer informatie <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

<sup>34</sup> Voor meer informatie over het IAO-concept “Fatsoenlijk werk” [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm)

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.1. Behoud BEOORDELING

#### a) Casestudie: *De chauffeur*

## De achtergrond

U bent een nieuwe manager van een afdeling die verschillende chauffeurs in dienst heeft. Jane is de enige vrouwelijke chauffeur. Ze werkt al 2½ jaar in het team. Ze heeft blijkbaar een slechte reputatie. Uw manager heeft u gezegd dat u op haar moest letten, dat ze slecht reed en dat haar voertuig vies was.

## De situatie

Na deze waarschuwing merkt u op dat Jane af en toe dagen vrij neemt vanwege ziekte. U voelt ook al snel aan dat haar collega's haar blijkbaar niet zo mogen. Ze maken grapjes over de toestand van haar wagen en haar rijvaardigheid. Toch zijn er nooit meldingen geweest van een verkeersongeval waarbij zij betrokken was. Een lid van het team benadert u en zegt dat u haar eens goed de les moet lezen en niet zo vriendelijk moet zijn als uw voorganger.

### Vragen om over na te denken



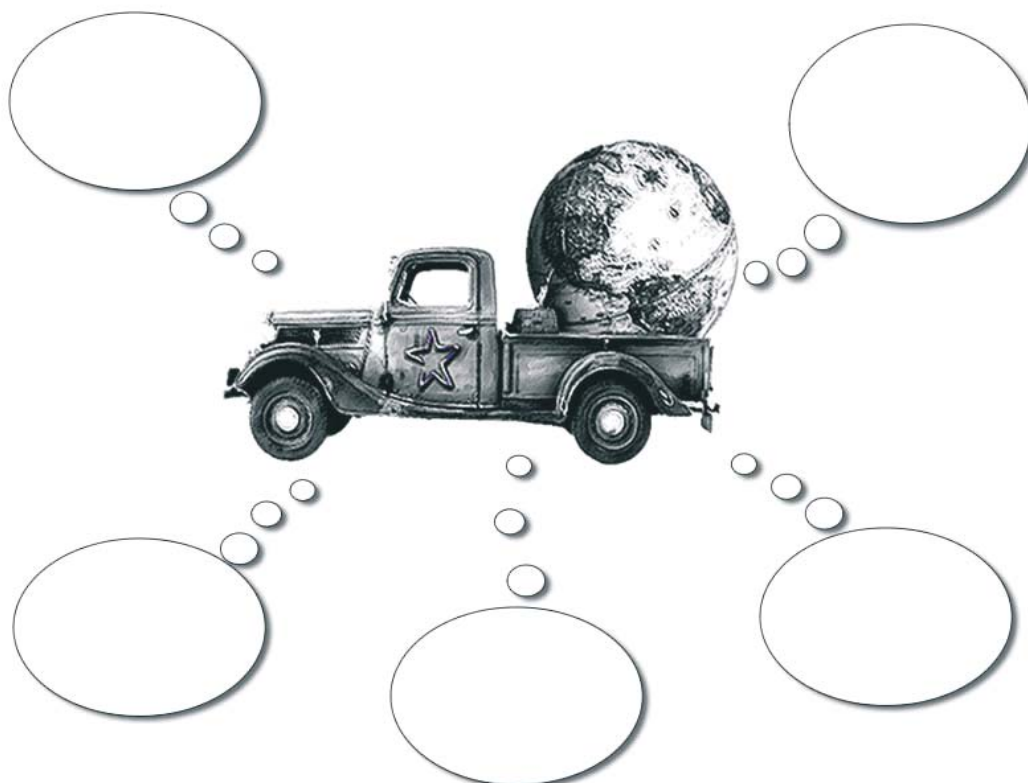
- Zet de nieuwe manager zich in voor functiewaardering?
- Heeft de baas (= de manager van de nieuwe manager) de bedrijfsdoelstellingen uitgelegd en meegedeeld?
- Is er een procedure voor het controleren en beoordelen van de prestaties van de chauffeurs?
- Worden de werknemers betrokken bij het vaststellen van de waarderingscriteria en -normen?
- Worden de werknemers betrokken bij het plannen en uitvoeren van de beoordelingsprocedure?
- Zijn er gewichten en prioriteiten toegekend aan functies?

## Punten ter overweging/discussie

1. Wijs de voornaamste problemen aan (gebruik hiervoor de mindmap).
2. Welke maatregelen zou u treffen?
3. Welke vaardigheden en voorbereiding zou u kunnen gebruiken?

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

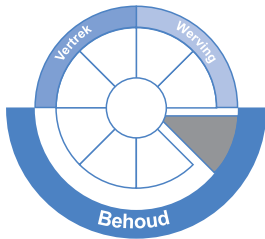
Figuur 1: De mindmap van de manager



Actieplanning: *De chauffeur*

Vastgestelde problemen	Te nemen actie	Vorbereiding

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.1. Behoud BEOORDELING

#### b) Tips voor de follow-up

##### Antwoordenformulier

In 2005 was 36% van de werkende vrouwen in de Europese Unie werkzaam in slechts zes van de 130 standaard beroepscategorieën (ISCO-88 3-cijfercode), terwijl slechts iets meer dan 25% van de werkende mannen werkzaam waren in de zes populairste beroepen voor mannen. Bovendien verschilden de betrokken beroepen duidelijk van man tot vrouw<sup>35</sup>. “Chauffeur van een motorvoertuig” is een van de zes meest voorkomende mannenberoepen. Dit doet een verband vermoeden tussen Janes reputatie van slechte chauffeur en een algemeen verbreid stereotype, namelijk: “vrouwen zijn niet geschikt voor dezelfde beroepen als mannen en andersom”. Dit is een van de twee metastereotypen die aan de basis liggen van gendersegregatie (zie Toolkit 2008 – Deel 1, Hoofdstuk 2).

- **Bewijs van doelen en normen:** het is belangrijk om niet alleen rekening te houden met anekdotische voorstellingen van Jane en haar prestaties. Waar zijn deze overtuigingen op gebaseerd? Om Jane en de andere chauffeurs effectief aan te sturen, hebben ze doelen en normen nodig die duidelijk, eerlijk en objectief zijn. Ze kunnen vergelijkbaar zijn voor mannen en vrouwen en sommigen zijn mogelijk identiek. Probeer er ook achter te komen waarom Jane zich op sommige dagen ziek meldt. Met duidelijke doelen en normen kan je dan iedereen controleren en ervoor zorgen dat zij hun doelen bereiken. Als die doelen en normen niet begrepen worden, moet u uitzoeken waarom ze niet begrepen worden. Anekdotes en veronderstellingen kunnen vooroordelen bevatten en mensen die anders zijn, zijn gemakkelijk potentiële doelwitten. Dit bewijs zal u helpen achterhaalde informatie en stereotypen in twijfel te trekken.
- **Stereotypen in twijfel trekken:** sommige teamleden koesteren mogelijk negatieve stereotypen: ze voelen zich misschien niet op hun gemak met een vrouw in een “mannenbaan”. Dergelijke gevoelens negeren zal de teamleden niet helpen om vooroordelen uit de weg te ruimen. Op teamniveau is het belangrijk om te bespreken welke gevolgen een dergelijk vooroordeel heeft voor het bedrijf om daarna relevante normen voor de teamleden vast te stellen.
- **Teamontwikkeling:** als teamleden merken dat iemand een “speciale behandeling” krijgt of niet volgens dezelfde norm hoeft te presteren als de anderen, dan voelen ze zich benadeeld. Eerlijk zijn betekent niet dat iedereen identiek behandeld moet worden. Het betekent dat ieders individuele vaardigheden erkend worden en dat die informatie gebruikt wordt om de prestaties van het team te verbeteren. Jane minder hoge doelen of een speciale vrijstelling geven omdat ze een vrouw is, zal haar niet helpen en nog meer weerstand oproepen bij de andere teamleden. Anderzijds hoeft Jane ook geen superprestaties te leveren om te bewijzen dat vrouwen dit werk wel aankunnen.

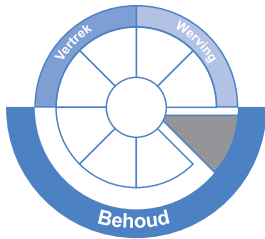
<sup>35</sup> EUROSTAT, Statistics in focus, 53/2007 “The concentration of men and women in sectors of activity”, Ana Franco.

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

- **Individuele steun:** Jane en andere teamleden zouden regelmatig persoonlijke gesprekken met hun lijnmanager moeten hebben. Dit biedt een mogelijkheid om de vooruitgang ten opzichte van de doelen te controleren. Het zal Jane ook de gelegenheid geven om over haar relatie met haar collega's te praten. Als iemand in het team anders is en ogenschijnlijk slecht geïntegreerd is, dan is het uw verantwoordelijkheid om erachter te komen waarom en om te kijken wat eraan gedaan kan worden.
- **Succes communiceren:** sommigen vinden een man in een "vrouwenbaan" of een vrouw in een "mannenbaan" een uitdaging. Misschien zoeken ze wel naar bewijs voor hun overtuiging, zodat ze enkel de negatieve aspecten zullen zien. Een manier om dit in twijfel te trekken is om bewijzen te verzamelen dat een bepaalde persoon het werk even goed doet als een ander. Dit betekent niet dat men zich moet concentreren op die ene persoon die anders is. Het is belangrijk om te weten hoe alle teamleden presteren en het team zelfvertrouwen te geven door het te hebben over de successen van het team als geheel.



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.1. Behoud BEOORDELING

#### c) Managementtools

##### Funciewaardering

Dit is de procedure om de prestaties van het personeel te evalueren en vast te leggen om een oordeel te vormen en beslissingen te nemen. Het is een zeer interactief proces, waarbij personeel op alle niveaus in meerdere of mindere mate betrokken wordt bij het bepalen van de functieverwachtingen, het schrijven van functiebeschrijvingen, het selecteren van relevante beoordelingscriteria, het ontwikkelen van beoordelingsinstrumenten en -procedures, en het verzamelen, interpreteren en rapporteren van de resultaten.

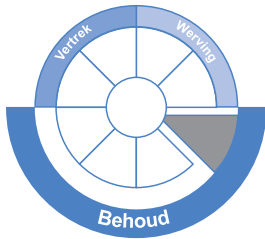
Funciewaardering moet participatief en interactief zijn, ontwikkeld worden in overleg met alle belanghebbenden en er moet permanent met hen over gecommuniceerd worden, met doelstellingen die het best begrepen kunnen worden in termen van de potentiële voordelen zoals:

- een grotere motivatie om efficiënt te werken
- een groter gevoel van eigenwaarde van het personeel
- betere inzichten over het personeel en de supervisors
- beter omschreven functies en verantwoordelijkheden
- waardevolle communicatie over de beoordeling tussen werknemers onderling
- meer zelfbegrip onder het personeel en een beter inzicht in de ontwikkelingsactiviteiten die waarde hebben
- beloningen worden op een eerlijke en geloofwaardige manier verdeeld
- organisatiedoelstellingen worden verduidelijkt zodat ze vlotter aanvaard worden
- verbeteringen in de institutionele/departementale personeelsplanning, testvalidering en de ontwikkeling van opleidingsprogramma's.

De voornaamste kenmerken van een doeltreffend waarderingssysteem zijn **duidelijkheid**, **openheid**, en **eerlijkheid**. Het systeem moet zodanig opgesteld zijn dat systematische vooroordelen zoals een voorkeursbehandeling van bepaalde personeelsleden, voorkomen wordt; het moet alle werknemers op dezelfde wijze beoordelen; het mag niet te mild of juist te streng zijn voor een deel van of het gehele personeel; het mag evenmin bewuste of onbewuste vooroordelen tegen een bepaald ras of geslacht bevatten. Een systeem met meer dan een beoordelaar (gemengde teams van vrouwen en mannen) kan ertoe bijdragen dergelijke vooroordelen te voorkomen. Bovendien blijft een doeltreffend systeem *zowel* de functie *als* de werknemer die de functie uitoefent, **permanent** evalueren.

Funciebeschrijvingen moeten accuraat, begrijpelijk en specifiek genoeg zijn om als leidraad te dienen voor het gedrag van het personeel. Ze moeten beschrijven wat de werknemer doet, wat de verwachte resultaten zijn en ze moeten duidelijk verband houden met de algemene doelstellingen van de organisatie. De verantwoordelijkheden van het personeelslid moeten waar mogelijk opgesomd worden en gewogen worden naar belangrijkheid. Ze moeten gecontroleerd worden op **het vrij zijn van gendervooroordelen**.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.1. Behoud BEOORDELING

#### d) Goede praktijken

#### Market Makers – VERENIGD KONINKRIJK<sup>36</sup>

**Dit voorbeeld toont aan hoe werknemers een gelijke behandeling krijgen bij de evaluatie van hun prestaties op het gebied van beroepsontwikkeling.**

Market Makers is een klein marketingbureau (64 werknemers). De meeste personeelsleden zijn jong (midden twintig). De vrouw/manverhouding is hoog: 44:56. De managers werden allemaal van binnen het bedrijf benoemd. Volgens de werknemers “*zijn er geen grenzen aan onze groei in de firma*” (83%). Het bedrijf staat op de 25ste plaats van “The Sunday Times 100 best SMEs in 2009”.

Uit het grote aantal vrouwelijke personeelsleden en de interne benoeming van managers blijkt dat het bedrijf de prestaties gelijk beoordeelt en over een eerlijke procedure voor loopbaanontwikkeling beschikt. Als gevolg van het lage personeelsverloop dat hier het resultaat van is (10%), wordt geld bespaard op werving.

#### J Sainsbury plc – VERENIGD KONINKRIJK<sup>37</sup>

**Dit voorbeeld toont aan hoe werkgevers gelijke kansen en een gelijke behandeling van personeel kunnen bevorderen.**

J Sainsbury plc is een van de grootste supermarktketens. Het erkent het belang van een eerlijke, gelijke behandeling op de werkplek en heeft een beleid voor gelijkheid en diversiteit aangenomen. De inzet van het bedrijf werd beloond met een 4<sup>de</sup> plaats op de “FTSE Female Index”<sup>38</sup> in 2008. 30% van alle directeuren was toen vrouw.

Het bedrijf richtte de “Stuurgroep Gelijkheid en Diversiteit” op om ervoor te zorgen dat de gelijkheidsdoelstellingen van het bedrijf gehaald werden. De vooruitgang wordt gemeten met kwantificeerbare doelen en feedback van collega’s door middel van een:

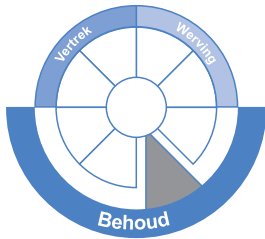
- zesmaandelijke enquête, waarin het bedrijf zijn personeel – met een genderperspectief – vraagt wat zij ervan vinden om voor het bedrijf te werken, wat hun mening over de bedrijfsresultaten is en hoe zij de bedrijfsstrategie zien;
- jaarlijkse controle van het personeel op alle niveaus;
- jaarlijkse herziening van het HR-beleid om zeker te zijn dat er niet gediscrimineerd wordt;
- jaarlijkse controle van de opleidingen die aangeboden worden aan het personeel voor hun loopbaanontwikkeling. Het bedrijf biedt vrouwen en mannen buitengewoon verlof van maximaal een jaar voor persoonlijke ontwikkeling.

<sup>36</sup> Voor meer informatie:  
[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career\\_and\\_jobs/best\\_100\\_companies/article5667569.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece)

<sup>37</sup> Uit “Gender Equality and Decent Work – Good practices at the workplace” - IAO (2004)

<sup>38</sup> Voor meer informatie:  
<http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decad%20of%20Delay.pdf>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.2. Behoud LOON & VOORWAARDEN

#### a) Casestudie: *Blue Skies Travel Agency*

## De achtergrond

### Blue Skies Travel Agency

Dit reisbureau werd tien jaar geleden opgericht door de eigenaar, de heer Makarious. Het is gestaag gegroeid en bereikte vijf jaar geleden zijn huidige formaat. Het bedrijf heeft zes personeelsleden in dienst en levert een salaris op voor de heer Makarious die zich niet bezig houdt met de dagelijkse leiding van het reisbureau. Elk jaar in oktober geeft hij zijn mensen een salarisverhoging voor zover de winst dit toelaat. De heer Makarious is niet getrouwd en zijn bedrijf is zijn gezin.

De dagelijkse leiding is in handen van de heer Dubois die zes jaar bij het bedrijf in dienst is. Hij begon als assistent van de heer Makarious maar omdat het bedrijf groeide, werd hij drie jaar geleden bevorderd tot senior reisagent toen twee nieuwe reisagenten aangeworven werden.

De heer Warne (42 jaar) werd vijf jaar geleden aangenomen als reisagent. Hij heeft drie kinderen en woont in de stad waar het reisbureau gevestigd is.

De twee nieuwe reisagenten zijn de heer Thomas (32 jaar) en mevrouw Kiln (43 jaar). Ze zijn drie maanden na elkaar begonnen met hetzelfde beginsalaris. Na de geboorte van zijn eerste kind kreeg de heer Thomas begin dit jaar een salarisverhoging van de heer Makarious.

Mw Royce is administratief medewerkster en voert alle administratieve werkzaamheden uit, zoals de verwerking van de financiële verrichtingen en de correspondentie. Zij maakt geen reserveringen en heeft geen rechtstreekse contacten met de klanten. Zij werkt vijf uur per dag omdat zij haar kinderen van school moet afhalen.

Mevrouw Chani (55 jaar) werkt fulltime als schoonmaakster en maakt zowel de privéwoning van heer Makarious als de bedrijfsruimten schoon. Soms moet zij boodschappen doen voor de heer Makarious.

De heer Makarious gelooft dat hij zijn personeel goed en eerlijk behandelt. Hij is zich niet bewust van de naar geslacht uitgesplitste loonlijst van zijn bedrijf en gelooft dat zijn personeel een eerlijk loon krijgt en dat er niet gediscrimineerd wordt tussen mannen en vrouwen.

### Organogram van het Blue Skies Travel Agency

Functietitel	Graad of salarisschaal	M of V	Aantal jaren in deze functie
1. Directeur	50.000	M	10 jaar
2. Senior reisagent	25.000	M	6 jaar
3. Administratief medewerkster	15.000	V	6 jaar
4. Reisagent	20.000	M	5 jaar
5. Reisagent	18.000	V	3 jaar
6. Reisagent	18.500	M	3 jaar
7. Schoonmaakster	10.000	V	9 jaar

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

**Uitsplitsing van de functies in het Blue Skies Travel Agency  
volgens geslacht en salaris**

Functietitel	Graad of salarisschaal	M of V	Aantal jaren in de functie
1. Directeur	50.000	M	10 jaar
2. Senior reisagent	25.000	M	6 jaar
3. Reisagent	20.000	M	5 jaar
4. Reisagent	18.500	M	3 jaar
Subtotaal jaarsalaris mannen	113.500		
Gemiddelde	28.375		
5. Administratief medewerkster	15.000	V	6 jaar
6. Reisagent	18.000	V	3 jaar
7. Schoonmaakster	10.000	V	9 jaar
Subtotaal jaarsalaris vrouwen	43.000		
Gemiddelde	14.333		

### Punten ter overweging/discussie

De gemiddelde jaarsalarissen van mannen en vrouwen lopen ogenschijnlijk nogal uiteen.

Denk na over wat mogelijk kan bijdragen tot het beloningsverschil tussen mannen en vrouwen in Blue Skies Travel.

Oorzaken van de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen	Kans dat dit in uw bedrijf voorkomt	Actie die ondernomen kan worden om dit te voorkomen...
Directe/indirecte discriminatie		
Onderwaardering van vrouwenwerk		
Verticale en horizontale segregatie op de arbeidsmarkt		
Stereotypen en tradities		
Combinatie van beroep en privéleven		
...		

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

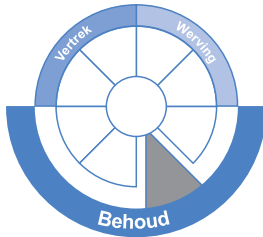
Mocht dit het geval zijn, kan u dan bepalen welke actie genomen kan worden om de beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen te verkleinen of op te heffen?

De bedoeling van deze oefening is om u attent te maken op de mogelijke verschillen die er binnen een bedrijf kunnen bestaan. Het is aan u om te beslissen of u hier iets aan wil doen of dat u de verschillen laat voortbestaan.

Deze oefening is een echte starttool gebaseerd op een veel ingewikkelder stap voor stap proces waar het als eerste bewustmakingselement dient. Met dit hulpmiddel zult u niet alleen beter naar waarde kunnen schatten dat vrouwen en mannen evenveel betaald moeten worden voor dezelfde banen, maar ook het concept “een gelijk loon voor arbeid van gelijke waarde” beter kunnen begrijpen. Raadpleeg de bibliografie om meer te weten te komen over functiewaarderingsmethoden zonder gendervooroordelen.

Er zijn vele redenen voor beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen op het werk. U kunt meer lezen over de oorzaken van deze verschillen in de “Tips voor de follow-up” hieronder.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.2. Behoud LOON & VOORWAARDEN

#### b) Tips voor de follow-up

Ondanks vele jaren van wetgeving in de Europese landen blijkt uit statistieken dat er nog een aanzienlijke loonkloof bestaat tussen mannen en vrouwen en dat vrouwen gemiddeld 17,4%<sup>39</sup> minder verdienen dan mannen. De mogelijkheid om salarisgegevens in uw bedrijf uit te splitsen naar geslacht zal u helpen het potentieel te analyseren om de kloof aan te vechten of te laten voortduren. Er zijn talrijke oorzaken, zoals:

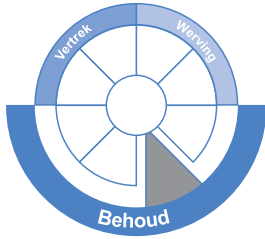
- **Directe discriminatie:** denk na of u vrouwen minder betaalt dan mannen voor exact hetzelfde werk. De Europese wetgeving verbiedt discriminatie. Let op dat u de wet niet overtreedt, zodat u strafmaatregelen riskeert.
- **“Gelijk loon voor arbeid van gelijke waarde” wordt niet erkend:** in Europa komt indirecte discriminatie meer voor dan directe discriminatie. Vrouwen krijgen vaak werk aangeboden van gelijke waarde als dat van mannen maar met een lager loon. Zogenaamde “vrouwelijke” beroepen, die gekenmerkt zijn door een hoge concentratie van vrouwen, worden vaak minder gewaardeerd en lager betaald dan typisch “mannelijke” beroepen.

Vaak worden min of meer prestigieuze functietitels gegeven aan arbeid van gelijke waarde om fictieve redenen te hebben voor verschillen in beloningsniveaus. Krijgen gelijkwaardige functies verschillende functietitels in uw bedrijf?

- **Stereotypen:** traditionele stereotypen kunnen eens te meer aan de basis liggen van het voortbestaan van de loonkloof tussen mannen en vrouwen. Hierdoor neigen ook bestaande segregatiepatronen op de arbeidsmarkt te blijven voortduren, om zodoende verouderde, niet meer te verantwoorden beloningssystemen in stand te houden.
- **Verticale en horizontale segregatie:** vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in leidinggevende en toezichthoudende functies (verticale segregatie) en worden vaker aangetroffen in laaggeschoolde en laagbetaalde banen waar zij de meerderheid uitmaken (horizontale segregatie). Vrouwen hebben vaak de overhand in andere sectoren dan mannen, zelfs binnen één bedrijf. Ga na of er objectieve redenen zijn voor deze situatie en of u dit gemakkelijk zou kunnen veranderen om uw personeel beter in te zetten.
- **Combinatie van beroep en gezin:** dit mag het loon en de arbeidsvoorwaarden niet negatief beïnvloeden. Werknemers die ervoor kiezen om deeltijds te werken om hun verschillende verantwoordelijkheden te kunnen combineren, hebben niet alleen een lager inkomen, maar vaak ook veel minder loopbaanperspectieven. Denk na over de specifieke talenten die zo verloren kunnen gaan of onderbenut worden als er geen loopbaanmogelijkheden geboden worden aan deze werknemers, omdat ze minder beschikbaar zijn.
- **Gebrek aan naar geslacht uitgesplitste gegevens** – of eerder gebrek aan aandacht voor genderverschillen, kan leiden tot een ontoereikende uitsplitsing en analyse van het personeelsbestand in een bedrijf. Keuzen op basis van traditie in plaats van talent kan leiden tot een niet-strategisch gebruik van beloning, stimulansen enz.

<sup>39</sup> Voor meer informatie <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=nl>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.2. Behoud

## LOON & VOORWAARDEN

### c) Managementtools

Op bedrijfsniveau is het nuttig om:

- Een lijst te maken van alle functies in het bedrijf en voor elke functie het brutosalaris te noteren (inclusief voordelen)
- Het geslacht van de persoon die deze functie thans vervult, te noteren.
- Met behulp van deze gegevens de respectieve gemiddelde inkomsten van de mannelijke en vrouwelijke werknemers vast te stellen en te vergelijken.

In uw bedrijf:

Uitsplitsing van banen in het bedrijf op basis van geslacht en salaris			
1.	2.	3.	4.
Functietitel	Graad of loonschaal	M of V	Aantal jaren in die functie
1.			
2.			
3.			

- Tel de salarissen van alle functies die nu door mannen worden uitgeoefend bij elkaar op en deel dit getal door het totale aantal mannen.
- Doe hetzelfde voor de vrouwen.
- Analyseer de naar geslacht uitgesplitste salarisgegevens voor uw bedrijf en denk na over de verschillen die u constateert en over de mogelijke oorzaken.

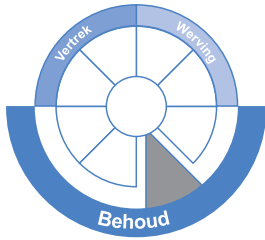
Arbeidsovereenkomsten moeten rekening houden met de bestaande wetgeving inzake gelijke beloning en met name:

- het IAO-Verdrag over gelijke beloning nr. 100, 1951<sup>40</sup>
- de Europese wetgeving (het EEG-Verdrag bevatte al in 1957 een bepaling waarin ongelijke beloning van mannen en vrouwen verboden werd. Dit werd gewijzigd in het Verdrag van Amsterdam. Vanaf 1975 heeft de EU verschillende richtlijnen gepubliceerd over discriminatie op grond van geslacht en het Europees Hof van Justitie heeft talrijke uitspraken gedaan over gevallen van discriminatie op grond van geslacht)<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Voor meer informatie <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

<sup>41</sup> Voor meer informatie: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=nl>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.2. Behoud LOON & VOORWAARDEN

#### d) Goede praktijken

#### Hotels en restaurants - PORTUGAL

##### **Functiewaardering zonder gendervooroordelen in hotels en restaurants<sup>42</sup>**

De Portugese hotel- en restaurantsector is de eerste van het land die een functiewaarderingsmethode heeft ontwikkeld die vrij is van gendervooroordelen.

Een recent project onder de naam 'Herwaardeer werk om gendergelijkheid te promoten' (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) werd gefinancierd door het EQUAL-gemeenschapsinitiatief en gecoördineerd door de Algemene Federatie van Portugese Werknemers (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN).

Met deze waarderingsmethode kan men nagaan of beroepen in deze sector eerlijk beoordeeld worden – m.a.w. of werknemers betaald worden op basis van hun verantwoordelijkheden en zonder gendervooroordelen.

Bij de start van het project in 2005 was FESAHT<sup>43</sup> bezorgd over de arbeidsomstandigheden in de hotel- en restaurantsector. De sector werd gekenmerkt door een oververtegenwoordiging van vrouwelijke werknemers in typisch vrouwelijke beroepen (koks, catering assistenten) die lager geschoold zijn en minder betaald worden dan andere, typisch mannelijke beroepen. In 2004 verdienden werkneemsters in dergelijke ondernemingen ca. 91% van het salaris van hun mannelijke tegenhangers.

Gezien de verscheidenheid aan functiewaarderingsmethoden opteerden de projectleiders voor het ontwikkelen van een analytische methode die een systematische evaluatie en vergelijking toelaat van alle functies in een onderneming met behulp van gemeenschappelijke, nauwkeurige, gedetailleerde criteria. Deze criteria maken deze 'puntenmethode' geschikt voor het evalueren van gendergelijkheid. Met deze methode kan men de invloed van gendervooroordelen en stereotypen bij de vaststelling van de beloning van mannen en vrouwen identificeren en opheffen.

Om relevante informatie te verzamelen voor het ontwikkelen van de functiewaarderingsmethode werd een vragenlijst gestuurd naar 25 restaurants en drinkgelegenheden over in totaal 79 verschillende soorten functies.

Tijdens de afronding van het project concludeerden de sociale partners dat deze methode vanwege de grondige analyse van de eigenschappen en eisen van de functie ook bijdraagt tot een beter beheer van het humanresourcesmanagement met betrekking tot werving, beroepsopleidingen, functiebeoordeling, loon en gezondheid en veiligheid op het werk. Omdat deze methode een actieve deelname vooropstelt van de sociale partners, moedigt ze bovendien collectieve onderhandelingen en sociale dialoog aan.

<sup>42</sup> Voor meer informatie <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT0902049I.htm>

<sup>43</sup> <http://www.fesaht.pt/>



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Sörmlands Grafiska Quebecor AB – ZWEDEN

#### Gelijkheidsprogramma's <sup>44</sup>

Zorgen voor een gelijke beloning in een bedrijf of organisatie is een belangrijke stap naar gendergelijkheid. Daarnaast is het een hulpmiddel voor de herwaardering van functievereisten en beloningsprocedures.

Sörmlands Grafiska Quebecor AB is Zwedens meest toonaangevende print-on-demand bedrijf in de offsetsector. Volgens de Gelijke-Kansen-Wet zijn Zweedse werkgevers verplicht om de beloning van mannen en vrouwen die hetzelfde werk of werk van gelijke waarde uitvoeren te bekijken en vergelijken. Sörmlands Grafiska sloot zich aan bij het Europese Project voor Gelijke Beloning (Project for Equal Pay - PEP) om hulp te krijgen bij de uitvoering van deze taak. Het netwerk dat uit het project ontstond, diende als klankbord en verleende ook waardevolle steun bij het aanpakken van de verschillende praktische en strategische problemen die van tijd tot tijd aan de orde kwamen tijdens de fase van het loonoverzicht.

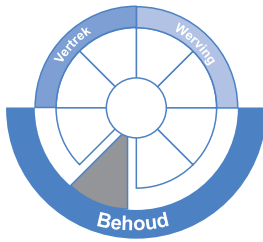
Behalve de salarissen werden ook andere zwakke punten op het gebied van gendergelijkheid gevonden. Sommige functies en afdelingen worden sterk of volledig door mannen gedomineerd en er is een tekort aan vrouwen in het hoger kaderpersoneel. Naar aanleiding van de salarisenquête wordt nu een actieplan opgesteld om deze tekortkomingen te verhelpen.

Salarisenquêtes leggen niet alleen beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen bloot, maar geven werknemers ook een gedetailleerd beeld van functievereisten en verantwoordelijkheden, omdat die tijdens het functiewaarderingsproces gespecificeerd worden. Dit kan er op zijn beurt toe leiden dat mensen hun oude mening moeten herzien over de moeilijkheidsgraad van een baan en dit kan op zijn beurt weer aanleiding geven tot een herwaardering van bepaalde beroepen.

---

<sup>44</sup> Voor meer informatie: [http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor\\_eng.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf)

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.3. Behoud

#### COMBINATIE VAN BEROEP & GEZIN/PRIVÉLEVEN

##### a) Casestudie: *Vaderschapsverlof*

## De achtergrond

Joe werkt al vier jaar voor u, is een goede werknemer, leidt het verkoopteam en heeft een goede verstandhouding met de klanten.

Hij is net vader geworden. Zijn vrouw is accountant en verdient meer dan hij. Hij heeft een verzoek bij u ingediend voor 5 dagen vaderschapsverlof om bij zijn vrouw en pasgeboren kind te zijn; omdat het op het moment rustig is, heeft u toegestemd.

## De situatie

Hij is nu weer aan het werk en vraagt een jaar verlof om voor het kind te zorgen zodat zijn vrouw weer aan het werk kan. Hij zou graag terugkomen als het kind één jaar oud is en naar een peutersverblijf kan gaan.

Zijn manager zou graag zijn toestemming willen geven aan Joes verzoek, maar heeft besloten om dit met zijn team te bespreken tijdens een stafvergadering.

Het verkoopteam bestaat uit (met het aantal jaren bij het bedrijf tussen haakjes):

- Joe (man), teamleider, 33 jaar (4 jaar)
- TT (man), plaatsvervangend teamleider, 59 jaar (10 jaar)
- Mary (vrouw), vertegenwoordiger, 45 jaar (1 jaar)
- Jasmine (vrouw), vertegenwoordiger, 30 jaar (2 jaar)
- Marco (man), de administrator van het team, 22 jaar (8 maanden)

## Punten ter overweging/discussie

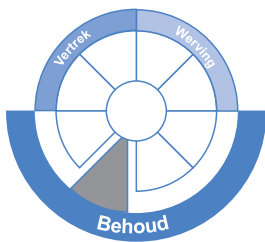
Bereid een presentatie voor over de kernpunten en uw aanbeveling. Anticipeer in uw presentatie op mogelijke tegenwerpingen van de teamleden en in het bijzonder op eventuele stereotypen.

Hier zijn enkele leidende vragen:

- Wat is uw eerste reactie?
- Welke antwoorden kan u normaliter verwachten van het team?
- Welke stereotypen kunnen blijken?
- Hoe kunt u ervoor zorgen dat Joe deel blijft uitmaken van zijn team?
- Hoe anders zou uw antwoord zijn als Joe een vrouw was?
- Hoe kunt u beantwoorden aan de behoeften van zowel het bedrijf als de werknemers?
- Welke informatie heeft u nodig om uw uiteindelijke antwoord te formuleren?

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

Als u positief bent over hoe u de situatie kan beheersen dan zullen zowel Joe als het team hier voordeel mee doen. Het kan nuttig zijn om de uitdagingen en voordelen van Joes verlof op een rijtje te zetten. U kunt de voor- en nadelen van de verandering tegen elkaar afwegen en vervolgens plannen hoe u op de positieve elementen voort kan bouwen en de eventuele belemmeringen kan opheffen.



### 3.2.2.3. Behoud COMBINATIE VAN BEROEP & GEZIN/PRIVÉLEVEN

#### b) Tips voor de follow-up

**Voorgestelde maatregelen** – De onderstaande checklist kan u enkele ideeën geven over mogelijke maatregelen om beroep, gezin en privéleven van uw personeel succesvol met elkaar te combineren.

#### Gezinsvriendelijke regelingen op het werk <sup>45</sup>

##### Werkregelingen

- Gecomprimeerde werkweek voor fulltime werknemers
- Flexibele werktijden en roosters
- Uitsluitend overeenkomsten voor bepaalde tijd
- Permanent of tijdelijk van een volle baan overgaan op deeltijd
- Duobaan
- Thuiswerk of telewerk

##### Kinderopvang en ouderenzorg

- Kinderopvang op of verbonden met het werk
- De kinderen mee naar het werk brengen/gezinskamers
- Financiële steun/toelagen voor kinderopvang voor de ouders
- Faciliteiten voor borstvoeding
- Assistentie op het werk met ondersteuning voor werknemers die voor kinderen of ouderen zorgen
- Telefoon op het werk die om gezinsredenen gebruikt mag worden

<sup>45</sup> Voor meer informatie  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/ffworkplace.htm>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Verlof

- Dringend verlof om gezinsverantwoordelijkheden op zich te nemen
- Betaald verlof
- Onbetaald verlof
- Ziekteverlof
- Zwangerschapsverlof
- Moeder-/vaderschapsverlof
- Ouderschapsverlof
- Zorgverlof voor oudere familieleden
- Loopbaanonderbreking
- Zorgverlof

### Relevante informatie en scholing

- Moederschapspakketten/informatie over bevallings- en moederschapsverlof
- Beleid om het personeel actief te informeren over de beschikbare voordelen en het gebruik ervan stimuleren
- Aanvullende ondersteunende informatie, bijv. over lokale kinderopvang
- Contacten tijdens moeder-/vader-/ouderschapsverlof
- Cursussen en workshops ter informatie en ondersteuning of als voorbereiding op de terugkeer naar het werk

**Stereotypen** – In veel landen wordt vaderschapsverlof enkel erkend als kortetermijnoplossing en het idee van een man die een klein kind opvoedt kan een uitdaging vormen. Als u ingaat op de bezwaren dan kan de achterliggende gedachte soms “een man die een vrouwenrol vervult” zijn.

In landen waar er al wetgeving bestaat (over moeder- en vaderschapsrechten)<sup>46</sup> is het gemakkelijker om de aanvraag te honoreren en implementeren en zullen de gepaste procedures ontwikkeld worden. Met weinig of geen wetgeving is het moeilijker om stereotypen aan te vechten.

**Behoeften van het bedrijf** – Denk na over de mogelijke voordelen van deze situatie voor het bedrijf; u hebt waarschijnlijk al een aantal mogelijkheden vastgesteld:

- om de prestaties en motivatie van de werknemers te verbeteren en de productiviteit te verhogen<sup>47</sup>
- om een goede werknemer te behouden en sterker aan het bedrijf te binden, en tegelijkertijd het personeelsverloop terug te dringen, waardoor de kosten voor werving, introductie en opleiding verlaagd kunnen worden voor de vervanging van werknemers die het bedrijf verlaten<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Zie de samenvatting van de nationale wetgeving over ouderschapsverlof in Europa in de normendatabank van de IAO  
<http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

<sup>47</sup> Uit “The family-friendly workplace” – Informatieblad nr. WF-3 / ILO, Programma voor arbeidsvoorwaarden en werkgelegenheid <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

<sup>48</sup> Voor meer informatie  
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilw/ffworkplace.htm>

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

- om geschikt personeel aan te trekken met royale ouderschapspakketten (zelfs uitgebreider dan de bij wet vereiste pakketten)<sup>49</sup>
- om het absenteïsme en te laat komen terug te dringen<sup>50</sup>
- om een concurrentievoorsprong en vernieuwing te creëren en behouden die bijdraagt tot een verbeterd concurrentievermogen<sup>51</sup>
- om de reputatie van uw bedrijf te verbeteren en een “Uitverkoren werkgever” te worden
- om andere personeelsleden verantwoordelijkheid te geven en hun competenties verder te ontwikkelen
- om te beginnen met de opvolgingsplanning

“Het invoeren van een gezinsvriendelijk beleid is een bedrijfsstrategie met een dubbele agenda om een win-winsituatie te creëren, waarbij én een doeltreffende organisatie én het welzijn van de werknemers bereikt wordt. Gezinsvriendelijke initiatieven voor het personeel verhogen de tevredenheid, inzet, loyaliteit en het moreel van de werknemers en dragen bij tot een beter ondersteunende en positieve werkomgeving. Enkele van de voornaamste voordelen voor de werkgever zijn een hogere productiviteit, minder absenteïsme en minder personeelsverloop. Als hulp bij het aantrekken, werven en behouden van personeel kunnen gezinsvriendelijke regelingen de kosten verminderen die gepaard gaan met het vervangen van mensen die het bedrijf verlaten”<sup>52</sup>. Een dergelijke gezinsvriendelijke aanpak kan ook het imago van het bedrijf verbeteren ten opzichte van de aandeelhouders, investeerders en klanten.

**Teamoverwegingen** – Bedenk waarover het team bezorgd kan zijn en zorg dat zij al hun zorgen kunnen uiten. Luister aandachtig en betrek hen bij de oplossing van het probleem. Dit kan alleen succesvol zijn als het team een eigen inbreng heeft. Daar is op zijn beurt participatie voor nodig. Daarom moeten de teamleden al hun zorgen vrijuit kunnen bespreken en de nieuwe mogelijkheden die de verandering met zich meebrengt volop kunnen uittesten.

**Sociale overwegingen** - In Europa worden 2,1 kinderen per vrouw als het vervangingsniveau van de bevolking beschouwd. De gemiddelde vruchtbaarheidsgraad van de 27 EU-lidstaten is 1,53<sup>53</sup>. Overheden moeten een positieve omgeving stimuleren om kinderen in groot te brengen om het geboortecijfer op peil te houden. Als het geboortecijfer blijft dalen, zal een kleinere beroepsbevolking de behoeften van de ouderen en meer in het algemeen de duurzaamheid van de stelsels van sociale bescherming moeten onderhouden. Ook werkgevers kunnen bijdragen door gezinsvriendelijke maatregelen te treffen zoals flexibeler werk, recht op buitengewoon verlof, maatregelen voor kinderopvang enz. om jonge gezinnen te helpen zich te redden.

---

<sup>49</sup> Idem

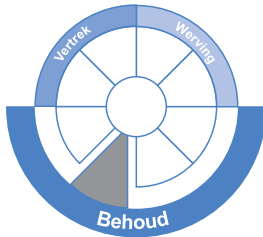
<sup>50</sup> Idem

<sup>51</sup> Idem

<sup>52</sup> ILO – Conditions of Work and Employment Programme - Reconciling work and family: Enterprise policies <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/entpolicies.htm>

<sup>53</sup> Bron: Eurostat – cijfers van 2006

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.3. Behoud

## COMBINATIE VAN BEROEP & GEZIN/PRIVÉLEVEN

### c) Managementtools

Arbeidsovereenkomsten moeten rekening houden met het bestaande wettelijke kader over moeder-/vader-/ouderschapsverlof en vooral met de:

- **Internationale beginselen - IAO-Verdragen over:**
  - Werknemers met gezinsverantwoordelijkheden – nr. 156, 1981 en IAO-aanbeveling nr. 165, 1981 <sup>54</sup>
  - Bescherming van het moederschap nr. 183, 2000 <sup>55</sup> of, indien dit niet geratificeerd wordt,
  - Bescherming van het moederschap nr. 103, 1952
- **EU-wetgeving - EU-Richtlijnen over:**
  - Arbeidstijd (Richtlijn 93/104/EG van 23 november 1993 - PB L 307, 13/12/1993 blz. 0018 – 0024)
  - Ouderschapsverlof (Richtlijn 96/34/EG van 3 juni 1996 - PB L 145, 19/06/1996 blz. 0004 – 0009)
  - Moederschapsverlof (Richtlijn 92/85/EEG van 19 oktober 1992 – PB L 348, 28/11/1992 blz. 0001 – 0008)

- **Nationale/lokale wetgeving**

Beleid op het gebied van het combineren van beroep en gezin wordt gestimuleerd en geïmplementeerd door nationale of lokale overheden. Er zijn diverse aanpakken van de vraagstukken rond beroep en gezin aangenomen door Europese landen<sup>56</sup>. De Zweedse wetgeving<sup>57</sup> is hier een positief voorbeeld van:

<sup>54</sup> Voor meer informatie <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

<sup>55</sup> Thans geratificeerd door de EU-lidstaten Oostenrijk, Bulgarije, Cyprus, Hongarije, Italië, Letland, Litouwen, Luxemburg, Nederland, Roemenië, Slowakije. Voor meer informatie <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

<sup>56</sup> Zie een samenvatting van de nationale wetgeving in Europa in de normendatabank van de IAO <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

<sup>57</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Parental\\_leave](http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave)

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

Land	Betaald moeder-schapsverlof	Betaald vaderschaps-verlof	Onbetaald moeder-schapsverlof	Onbetaald vaderschaps-verlof	Beperkingen
Zweden	480 dagen (16 maanden) (80% met een plafond gedurende de eerste 390 dagen, 90 dagen met een vast bedrag) – gedeeld met de vader (verplicht 60 dagen)	480 dagen (16 maanden) (80% met een plafond gedurende de eerste 390 dagen, 90 dagen tegen een vast bedrag) – gedeeld met de moeder (verplicht 60 dagen) + 10 werkdagen in verband met de geboorte van het kind	De eerste 18 maanden (maximaal) individueel, door de gedeelde betaalde termijn uit te stellen.	De eerste 18 maanden (maximaal) individueel, door de gedeelde betaalde termijn uit te stellen.	/

Arbeidsovereenkomsten moeten ook rekening houden met bilaterale onderhandelingen over het ouderschapsverlof tussen de sociale partners<sup>58</sup>:

#### ■ Collectieve arbeidsovereenkomsten

Collectieve arbeidsovereenkomsten tussen sociale partners versterken de wettelijke eisen en gaan vaak zelfs verder. Het afsluiten van bilaterale overeenkomsten tussen werknemers- en werkgeversorganisaties is een bewezen aanpak om nationaal en lokaal beleid te garanderen dat relevant is en beantwoordt aan de behoeften van alle partijen.

De inzet van het bedrijf om de combinatie van beroep en gezin te ondersteunen is ook heel belangrijk:

#### ■ Bedrijfspraktijken

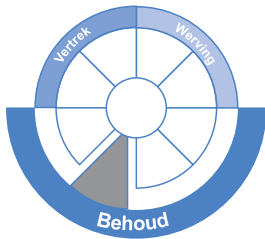
Maatregelen op het gebied van de combinatie van beroep en gezin kunnen ook genomen worden op bedrijfsniveau. Het aanmoedigen van gezinsvriendelijke maatregelen op de werkplek en het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden en tegelijkertijd het concurrentievermogen van het bedrijf garanderen, heeft niet alleen grote voordelen voor het bedrijf en het personeel maar ook voor de maatschappij als geheel.

#### ■ Scholing en begeleiding voor lijnmanagers

Hogere managers kunnen hun inzet tonen door zelf een gezinsvriendelijke aanpak toe te passen. Het is belangrijk om gepaste scholing aan te bieden aan managers die vaak verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van intern beleid, zodat men er zeker van kan zijn dat de maatregelen correct uitgevoerd worden. Dialoog en communicatie tussen het management en het personeel is van essentieel belang voor een succesvolle aanwending.

<sup>58</sup> Op 18 juni 2009 hebben vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers op EU-niveau een herziening van de overeenkomst over ouderschapsverlof van 1995 officieel ondertekend. Voor meer informatie <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.3. Behoud

## COMBINATIE VAN BEROEP & GEZIN/PRIVÉLEVEN

### d) Goede praktijken

#### DeLeMa Group of Companies – CYPRUS<sup>59</sup>

**Dit voorbeeld toont aan hoe werkgevers beleid op het gebied van gendergelijkheid en het combineren van beroep en gezin kunnen stimuleren onder hun personeel.**

DeLeMa is een reclame/communicatiegroep die bestaat uit DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd en RedMelon Universal Cyprus Ltd. De groep stelt ca. 50 mensen te werk. Omdat zij het belangrijk vonden, hebben zij vanaf 2006 als volgt met eigen middelen een gendergelijkheidsbeleid ondersteund:

- Ouderschapsverlof (voor de vader) als er een kind geboren wordt in het gezin: de vader krijgt 3 dagen extra betaald verlof na de geboorte van de baby
- Uitbreiding van een toelage aan de moeder als extraatje boven op de ouderschapsstoelage voor de nieuwe baby: zowel vrouwelijke als mannelijke werknemers krijgen een toelage van €1.700 (in contanten) als er een baby in het gezin geboren wordt
- Het beleid ten aanzien van seksuele intimidatie is uitgebreid naar mannelijke werknemers (wanneer de leidinggevende/manager een vrouw is): omdat de Groep veel vrouwelijke managers in dienst heeft, werd hun beleid uitgebreid tot seksuele intimidatie van een vrouwelijke manager ten aanzien van mannelijke medewerkers.

De Groep verklaart dat mensen productiever zijn en dat er uitstekend samengewerkt wordt. Collega's doen niet alleen het werk voor een moeder met bevallingsverlof, maar ze respecteren ook de vader als hij thuis wil blijven om te helpen bij de opvoeding van zijn kind en ze nemen zijn werk over. Het bedrijf wordt beschouwd als een "preferred employer", zowel vanwege de kwaliteit van hun creatieve werk, als vanwege hun missie om de ontwikkeling van hun "mensen" te bevorderen zonder onderscheid van geslacht.

Voor meer informatie over het bedrijf, bekijk ook de videoclip over goede praktijken op <http://www.businessandgender.eu>

#### TDC – DENEMARKEN<sup>60</sup>

**Dit voorbeeld toont hoe werkgevers ouderschapsverlof kunnen stimuleren onder hun personeel.**

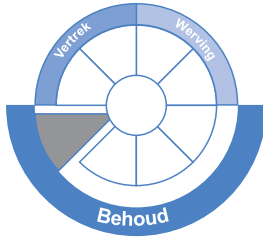
TDC is een toonaangevende leverancier van communicatieoplossingen in Denemarken. In deze privéonderneming krijgen ca. 250 werknemers per jaar een kind. Zij nemen 14 dagen vaderschapsverlof met loonbehoud na de geboorte van hun kind. Het bedrijf biedt nog eens 10 weken ouderschapsverlof aan met behoud van het volledige loon, dat de vader kan gebruiken in de periode tot het kind één jaar wordt. Deze regeling zorgt voor gemotiveerder en evenwichtig personeel, wat zowel ten goede komt aan TDC als aan het gezin. TDC's nieuwe vaders namen gemiddeld anderhalve week meer verlof in 2005 dan in 2002, toen het "Dad's stuff" (Pa's spullen) project voor het eerst werd ingevoerd.

<sup>59</sup> Voor meer informatie over het bedrijf, bekijk de videoclip op <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

<sup>60</sup> Uit "Overview of the national situation for the purpose of the workshop in Denmark", 2009 (blz. 13) - <http://www.businessandgender.eu>



MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.4. Behoud

## SCHOLING & LOOPBAANONTWIKKELING

### a) Casestudie: *De lassers*

#### De situatie

Dr. Tatjana S. is de humanresourcesmanager van een middelgrote fabriek waar machines gebouwd worden. De algemene directeur heeft haar gevraagd tien werknemers aan te wijzen die een opleiding zullen krijgen als lasser.

Om het concurrentievermogen van de fabriek te vergroten start de algemene directeur een reorganisatie met het inkrimpen van laagwaardige productiemethoden en nieuwe opleidingen voor werknemers.

Vóór de reorganisatie waren er tien lassers, twee vrouwen en acht mannen. Het waren de eerste vrouwen met dit type baan in de geschiedenis van het bedrijf. In het begin had men er weinig vertrouwen in dat zij even goed konden werken als hun mannelijke collega's, maar het werd al snel duidelijk dat ze snel werkten en goede kwaliteit afleverden. Er werd verklaard dat het aantal lassers verdubbeld zou worden.

In de verkoopafdeling werken 25 vrouwen en 65 mannen: de meeste vrouwen zijn laaggeschoold en werken als ongeschoolde arbeiders.

Dr. Tatjana is verantwoordelijk voor het volledige scholingsproces van de interne communicatie via de selectie van kandidaten tot aan de eindevaluatie van het programma.

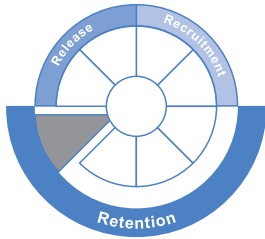
#### Oefening

Doe alsof u Dr. Tatjana bent.

1. Bepaal hoe u de opleiding in de fabriek wilt communiceren en adverteren. *U wilt dat veel werknemers zich aanmelden.*
2. Stel criteria op voor de selectie van tien deelnemers.

Start de groepsdiscussie met de volgende vragen:

- Hoe gaat u (i) de behoefte aan opleiding van de algemene directeur en (ii) het opleidingsaanbod communiceren aan de managers/supervisors en de werknemers?
- Welke stijl, beelden en taal gaan er gebruikt worden?
- Als u reeds bestaand advertentiemateriaal voor de training wilt aanpassen en gebruiken, controleert u dan of het ontworpen is met een specifieke deelnemer in gedachten (bijv. wat geslacht, leeftijd enz. betreft)?
- Moeten de cursisten over bepaalde vaardigheden, kennis of kwaliteiten beschikken?
- Welke criteria gaat u gebruiken om de deelnemers te selecteren?



### 3.2.2.4. Behoud SCHOLING & LOOPBAANONTWIKKELING

#### b) Tips voor de follow-up

## Het beste halen uit uw talentenpool

### De uitdagingen

Door de **sterkere concurrentie** uit het buitenland als gevolg van de uitbreiding van de Europese Unie en de globalisering moeten de Europese MKB's hun innovatievermogen en hun kwalificaties en vaardigheden dringend verbeteren. De bevolking van Europa vergrijsst en de bedrijven kampen met een steeds groter gebrek aan vaardigheden.

Scholing is duur voor een middelgroot of klein bedrijf, dat de **investering** moet **terugverdienen**. Vaak trainen zij hun werknemers om ze vervolgens te zien vertrekken naar beter betaalde banen in grotere bedrijven. Het is niet gemakkelijk om in een klein bedrijf de tijd te vinden om een opleiding te volgen. De juiste mensen selecteren voor de opleidingen en zorgen dat ze achteraf in het bedrijf blijven werken is daarbij van cruciaal belang.

Vrouwen presteren uitstekend in niet-traditionele, technische of managementfuncties. **Getalenteerde, loyale vrouwelijke werknemers aantrekken** in deze beroepen en hen helpen hun volledige potentieel te ontwikkelen kan een winnende strategie zijn.

Onderzoek heeft uitgewezen dat het speelveld voor mannen en vrouwen op het werk nog steeds niet vlak is en dat er naast "interne" barrières (bijv. omtrent zelfvertrouwen en eigenwaarde), ook externe barrières of belemmeringen zijn die de toegang van vrouwen tot niet-traditionele banen of managementfuncties blokkeren (zoals de vooroordelen van werkgevers over hun capaciteiten of beschikbaarheid in verband met gezinsverplichtingen).

**Scholing en ontwikkelen van vaardigheden kan bijdragen tot het oplossen van sommige problemen.**

### Tips voor genderevenwichtige scholing en loopbaanontwikkeling

- **Maak scholing en ontwikkeling onderdeel van uw concurrentieplan en genderevenwichtig humanresourcesbeleid.** Welke vaardigheden gaat u nodig hebben? Gaan veel werknemers met pensioen? Hoe gaat u om met plotselinge veranderingen (een grote bestelling of de noodzaak om sommige productielijnen te sluiten)? Opleiding en ontwikkeling van uw personeel – met inbegrip van vrouwen en personeel in laaggeschoolde banen – kan u helpen om te voldoen aan een plotselinge vraag van buitenaf en kan een duurzamere strategie inhouden dan het werven van extern personeel.

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

- **Maak een duidelijk, naar geslacht uitgesplitst scholingsoverzicht.** Zoek uit hoeveel scholing er in het verleden aan wie en waarom gegeven is en wat er daarna gebeurd is. Wie nam deel aan welke cursus? Concentreerden de vrouwen zich eerder op het verbeteren van de vaardigheden in hun huidige baan of waagden ze zich ook aan nieuwe beroepen? Wie kreeg de kans om deel te nemen aan activiteiten voor loopbaanontwikkeling en de ontwikkeling van leidinggevende capaciteiten? Of om de eigen leidinggevende of technologische vaardigheden te verbeteren? Waarom? Wie verliet het bedrijf en waarom? Wie slaagde niet en waarom? Was het vanwege onvoldoende capaciteiten of onvoldoende ondersteuning? Druk van buitenaf (zoals de angst voor een mogelijke vijandige houding van collega's)?
- **Overtuig het topmanagement om zich in te zetten voor een beter genderevenwicht op alle niveaus, zowel technische als managementniveaus.** Verzamel harde cijfers over sterk presterende vrouwen, kijk naar rolmodellen, naar hun normen en prestaties, en ga na of een personeelsbestand met een evenwichtiger verdeling van mannen en vrouwen verbeteringen heeft opgeleverd in de algemene kwaliteit van het werk en de productiviteit.
- **Verzamel meer informatie over uw verborgen talentenpool.** Welk talent schuilt er mogelijk in uw personeelsbestand, en dan vooral in de productielijn van laaggeschoolden? Stel een korte vragenlijst op met vragen over hun interesses en vrijetijdsbesteding. Of stel een klein bedrag ter beschikking als “trainingsbonus”, waar iedereen naar eigen goeddunken gebruik van mag maken, zolang ze het u vertellen. Ogenscheinlijk ongeschoolde arbeiders kunnen over onverwachte talenten beschikken waar uw bedrijf voordeel uit kan halen.
- **Bied mannelijke en vrouwelijke werknemers gelijke kansen en promoveer het beste talent.** Geef iedereen de kans om over zijn loopbaanplannen te vertellen. Maar gebruik een rigoureuze, doorzichtige, onbevooroordeelde selectieprocedure wanneer u mogelijkheden voor scholing, ontwikkeling en promotie aanbiedt (zie 3.2.1.1 Selectie) en koppel duidelijke prestatiedoelen en –normen aan de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling (zie 3.2.2.1 Beoordeling). Vermijd discriminatie op grond van genderstereotypen die uw keuzes onbewust kunnen beïnvloeden!
- **Gebruik scholing en ontwikkeling als een kans om uw bedrijfsstrategie te communiceren.** Zorg dat alle werknemers op de hoogte zijn van de grondgedachte achter de aangeboden (om)scholingsmogelijkheden. Zo kunt u een voor alle werknemers gemakkelijk leesbaar document opstellen en uitdelen met uitleg over de bedrijfsstrategie en welke plaats scholing inneemt in deze strategie.
- **Schakel managers en supervisors in als “change agents”.** Instrueer managers en supervisors over hoe zij mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling op een niet-discriminerende manier kunnen overbrengen op grond van objectieve criteria zonder onderscheid van geslacht.
- **Prijs scholing en de resultaten aan (word lasser, technicus, manager...) als een aantrekkelijke optie waar zowel mannen als vrouwen voor in aanmerking denken te komen en waar ze zich graag voor willen aanmelden.** Zorg dat alle personen die in aanmerking kunnen komen op de hoogte gebracht worden en aangemoedigd worden om te solliciteren. Vermijd vakjargon of laat de informatie niet alleen onder bepaalde groepen circuleren. Vraag vrouwen die al in nieuwe (technische, management) functies werkzaam zijn om hun ervaringen en succes te delen.
- **Adverteer zo breed mogelijk,** gebruik geen vakjargon, vermijd stereotype beelden van de functie en toon positieve rolmodellen zoals vrouwen die al succesvol zijn in die functie. Voorkom “onuitgesproken” veronderstellingen over het gezochte profiel in de lay-out of de taal die gebruikt wordt in het promotiemateriaal (zoals het gebruik van foto's van zowel mannen als vrouwen).

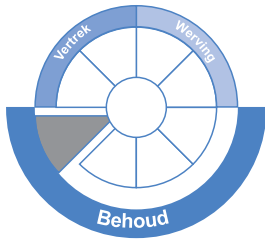
### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

- **Maak van scholing een mogelijkheid om te innoveren.** Gebruik geen oud lesmateriaal. Stel een inventaris op van de behoeften aan vaardigheden, accentueer de uitdagingen en de ervaring van vrouwen en mannen die succesvol zijn in hun baan en bouw voort op de reeds bestaande vaardigheden en behoeften van de toekomstige deelnemers.
- **Gebruik verschillende leermethodes om tegemoet te komen aan de verschillende profielen en noden van uw personeel.** (zoals on-the-job, leren in een opeenvolging van functies, coaching, e-learning). Vrouwen moeten misschien aangemoedigd worden met minder formele lesmethoden of steun bij het verwerven van leidinggevende- en managementvaardigheden. Bied coaching door collega's aan.
- **Garandeer de toegankelijkheid en schaf onnodige barrières af om het risico van toekomstige rechtszaken tot een minimum te beperken.** Dit is vooral belangrijk als de opleiding deel uitmaakt van een reorganisatiestrategie of direct gekoppeld is aan loopbaanverbetering en salarisverhogingen. De Europese wetgeving –die omgezet moet worden in nationale wetgeving – zegt dat particuliere en openbare instellingen ervoor moeten zorgen dat *vrouwen niet direct of indirect uitgesloten worden van toegang tot alle niveaus van beroepskeuzevoorlichting, scholing en omscholing, inclusief praktische werkervaring*.<sup>61</sup> De IAO benadrukt de inzet van werkgevers om onderwijs, scholing en permanente vorming te stimuleren en in te voeren tijdens het beroepsleven<sup>62</sup>. Houd rekening met de moeilijkheden die vrouwen en mannen met zorgverantwoordelijkheden kunnen ondervinden, bijvoorbeeld in verband met het uurrooster (behoeften van werknemers met parttime/flexibele banen) en de bereikbaarheid met het openbaar vervoer. Ook mogen voor deelname geen onnodige voorwaarden gesteld worden (bijv. een technisch diploma als dit niet nodig is voor de baan), omdat het *de facto* bepaalde vrouwen uitsluit.
- **Moedig loyaliteit aan.** Wees een “uitverkoren werkgever”, zodat de mensen die een opleiding gevolgd hebben, het bedrijf daarna niet verlaten. Eerlijke kansen voor loopbaanontwikkeling in combinatie met een duidelijke beoordeling, of samen zoeken naar oplossingen voor problemen om beroep en gezin te combineren voor alle personeelsleden, zullen niet alleen ten goede komen aan vrouwen maar ook aan mannen en de werkomgeving.
- **Communiceer en stimuleer teambuilding.** Wanneer er grote veranderingen in een team zijn, kan het waardevol zijn om een teambuilding evenement te organiseren zodat de teamleden (vrouwen en mannen) de kans krijgen om de veranderingen te bestuderen en na te denken over hun eigen rol en bijdrage. Dit is meteen een kans om de normen en werkwijzen van het team aan een onderzoek te onderwerpen en te toetsen of ze nog overeenkomen met de waarden en overtuigingen van het team.
- **Nultolerantie voor seksistische vooroordelen!** De opleidings- en werkomgeving moet vrij zijn van seksistische grappen, stereotypen en seksuele intimidatie.

<sup>61</sup> (Richtlijn 2002/73/EG) zegt dat “...er mag geen directe of indirecte discriminatie op grond van het geslacht plaatsvinden in de publieke of de particuliere sector, met inbegrip van overheidsinstanties, voor wat betreft: (b) toegang tot alle vormen en alle niveaus van beroepskeuzevoorlichting, beroepsopleiding, voortgezette beroepsopleiding en omscholing, met inbegrip van praktijkervaring ”

<sup>62</sup> IAO-aanbeveling nr. 195, 2004 over de ontwikkeling van het menselijk potentieel - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.4. Behoud

## SCHOLING & LOOPBAANONTWIKKELING

### c) Managementtools

## Veranderingen in de organisatie beheersen door middel van scholing en ontwikkeling

### Stap 1.

Gebruik het rooster om uw toekomstige personeelsbehoeften te voorspellen en opleiding en ontwikkelingsmaatregelen te plannen.

- Hoe kunt u het onbenutte potentieel van alle werknemers aanspreken?
- Kunt u mensen opleiden, zodat zij, indien nodig, tijdelijk ander werk kunnen doen?
- Is het rendabeler om extern te werven?

	Vandaag		over 2/3/5 jaar		Scholing?	Werving?
	M	V	M	V		
Managementfuncties						
Administratieve/ secretariaatsfuncties						
Marketing						
Supervisors						
Technische functies						
Lijnproductie						

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Stap 2.

Maak gebruik van de checklist om problemen vast te stellen waarmee u eventueel te maken krijgt wanneer u de toegang van vrouwen tot niet-traditionele banen of managementfuncties probeert te bevorderen.

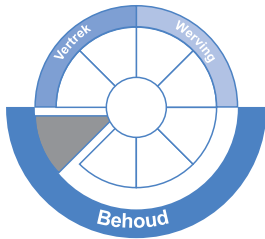
Mogelijke belemmeringen	Mogelijke antwoorden/oplossingen
Vrouwen solliciteren niet naar managementfuncties, ze zetten niet genoeg door en stellen hun gezin op de eerste plaats	
Technische functies zijn niet aantrekkelijk voor vrouwen en je moet dan overwerken	
Vrouwen beschikken meestal niet over de in de functiebeschrijving vereiste ervaring en komen daarom niet op de lijst met geschikte kandidaten voor managementfuncties	
De organisatie wil agressievere, meer prestatiegerichte managers en vrouwen bezitten deze capaciteiten vaak in onvoldoende mate	
Een vrouwelijke manager van een team met alleen mannen is om problemen vragen	
Er zijn geen vrouwelijke rolmodellen om als voorbeeld te dienen voor andere vrouwen om door te stromen naar management- of technische beroepen	
We hadden ooit een vrouwelijke manager en dat was een nachtmerrie – dat willen we nooit meer!	
Vrouwen missen over het algemeen de juiste kwalificaties voor de functie	
Een vrouwelijke technicus in een mannenteam zou het maar zwaar hebben	
De vrouwelijke technicus die we hadden, was een ramp en kon niet met de anderen overweg	
We hebben ooit een mannelijke secretaresse geprobeerd, maar hij was niet accuraat genoeg	
Klanten willen graag ontvangen worden door een leuk meisje, maar als het om technische specificaties gaat dan hebben mannen toch meer overtuigingskracht	

### Een nuttig hulpmiddel voor bedrijven

De bedoeling van de **EU Guide for Training in SME** (juli 2009) is om duidelijk te maken hoe MKB's de dagelijkse problemen en taken in de context van scholing en het ontwikkelen van vaardigheden succesvol kunnen aanpakken. De handleiding is gebaseerd op praktische ervaringen en bevat **50 praktische voorbeelden van goede praktijken**.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.2.4. Behoud

## SCHOLING & LOOPBAANONTWIKKELING

### d) Goede praktijken

#### SKUBIOS SIUNTOS UAB, een onderaannemer van UPS - LITOUWEN<sup>63</sup>

**Dit voorbeeld toont aan hoe een bedrijf scholingskansen voor vrouwen stimuleert**

SKUBIOS SIUNTOS UAB, een internationale bezorger van exprespakketten, werd opgericht in 1991 in Kaunas en stelt 70 personen te werk (38% vrouwen, 62% mannen). Zij tekenden een overeenkomst met UPS en werden hun officiële onderaannemer in Litouwen.

Sinds 2001 heeft het bedrijf getracht genderstereotypen en de beroepssegregatie van vrouwen te bestrijden door:

- vrouwen aan te moedigen deel te nemen aan bedrijfsseminaries/congressen (door bijv. hun inschrijvingsgelden te betalen);
- vrouwen aan te moedigen universitaire studies af te ronden (door de studiekosten geheel of gedeeltelijk te betalen). Veertig werknemers hebben een universitair diploma (18 mannen en 22 vrouwen. Elf van deze vrouwen haalden hun bachelor of master titel, terwijl ze bij het bedrijf werkten);
- vrouwen uit te nodigen deel te nemen aan bedrijfsopleidingen terwijl ze met bevallingsverlof zijn en hen het recht en de keus te bieden om hun loopbaan bij het bedrijf verder te zetten na hun terugkeer;
- vrouwen te promoveren naar het topmanagement: 8 van de 10 bedrijfsafdelingen worden geleid door vrouwen;
- innovatie aan te moedigen, o.a. met een HR-project dat door drie vrouwen werd ingevoerd en werknemers de kans bood om hun eigen salaris vast te stellen. Het bedrijf kreeg een onderscheiding voor dit project – “Het beste humanresourcesmanagementproject in Litouwen in 2008”.

<sup>63</sup> Voor meer informatie <http://www.skubiossiuntos.lt/>

**MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN****ETAP LIGHTING SA, Malle - BELGIË<sup>64</sup>**

**Dit voorbeeld toont aan hoe een bedrijf door middel van scholing de toegang van vrouwen tot typisch door mannen gedomineerde beroepen kan bevorderen.**

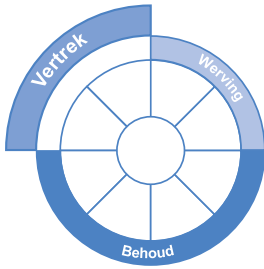
Enkele jaren geleden nam deze belangrijke Belgische fabrikant van verlichtingsapparatuur een bijzonder beleid aan om laag- en ongeschoolde vrouwen aan te werven die ongeschoolde functies bekleed hadden in industriële bedrijven. Drie jaar geleden begon het bedrijf met opleidingen om vrouwen in staat te stellen technische kwalificaties te verkrijgen (installateur-operator), een beroep dat altijd een typisch mannenberoep geweest was. Dit beleid geeft vrouwen gelijke promotiekansen als mannen. Het doel was om het aantal gespecialiseerde technische werknemers te verhogen. De HR-strategie bestond eruit te werven uit alle lagen van de bevolking; vrouwelijke werknemers worden aangemoedigd door te stromen naar managementfuncties, terwijl een technologiecentrum een gespecialiseerde opleiding en follow-up op het terrein biedt om vrouwen te helpen de vereiste deskundigheid te verwerven. Eenmaal aan het werk worden zij intensief gecoacht.

---

<sup>64</sup> Uit "Review of the national situation for the purpose of the workshop in Belgium", 2009 (blz. 15) – <http://www.businessandgender.eu>. Voor meer informatie <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>



## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3. VERTREK

#### Vragen voor uw bedrijf

- Zorgt u ervoor dat uw werknemers gelijk behandeld worden bij het oplossen van interne conflicten?
- Als er ingekrompen moet worden, houdt u er dan rekening mee dat dit een andere invloed kan hebben op de vrouwen die in uw bedrijf werken dan op de mannen?

#### Enkele sleutelbegrippen

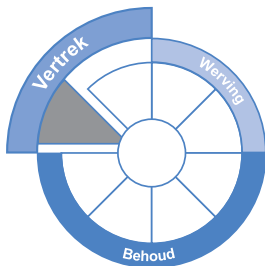
“Vertrek” omvat drie verschillende subdomeinen van het humanresourcesmanagement:

- **Conflictbeheersing & werknemerrelaties:** dit verwijst naar het beheer van werknemers (tijdens klachten- en tuchtprocedures) en van conflicten tussen werknemers. Conflictbeheersing kan zowel het beheren van hardnekkige conflicten over een lange periode inhouden als de stappen die ondernomen kunnen worden. Werknemerrelaties verwijzen gewoonlijk naar de communicatielevenscyclus voor iedereen die in de organisatie werkzaam is; het draait rond het ontwikkelen en onderhouden van mechanismen voor wederzijdse ondersteuning door middel van betrokkenheid en participatie. Het omvat alle manieren waarop mensen omgaan met grieven (zoals roddel, ruziën, ontwijken, enz.). Bedrijven en andere organisaties zouden oplossingen moeten ontwikkelen voor dergelijke problemen. Dezelfde processen voor communicatiestromen en gebruik van informatie zijn van toepassing op groepen binnen en buiten het bedrijf of de organisatie.
- **Exit-strategie:** ook bekend als exit-plan of strategische terugtrekking. Een exit-strategie heeft betrekking op hoe de organisatie samen met de werknemer bekijkt welke talenten en ervaring gemist gaan worden, wat gedaan kan worden om de kwaliteiten van de werknemer te behouden en hoe de organisatie een deel van de verantwoordelijkheid op zich kan nemen voor een vlotte overgang, zodat de werknemer het bedrijf prettig en waardig kan verlaten. In de context van het MKB heeft een exit-strategie een dubbele betekenis; ten eerste met betrekking tot werknemers die willen vertrekken of daartoe gedwongen zijn, omdat ze gepensioneerd worden; ten tweede wat betreft noodzakelijke ontslagen, of een uitgebreide inkrimping van het bedrijf, of “opvolgingsplanning” bij een bedrijfsoverdracht of verkoop aan derden.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Een genderperspectief

- **Gendergelijkheid in het beheer van conflicten en werknemerrelaties:** dezelfde principes van gelijke behandeling en kansen voor vrouwen en mannen moeten door bedrijven toegepast worden bij conflictbeheersing. Ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op het werk zijn vaak het gevolg van diepgaande culturele houdingen; daarom moeten bedrijven intern beleid aannemen om hiermee om te gaan (zoals maatregelen tegen seksuele intimidatie). Een goed begrip van de strategie is van essentieel belang om een forum voor discussie te creëren en een klimaat van vertrouwen te scheppen.
- **Gelijke exit-strategieën voor vrouwen en mannen:** als gevolg van de economische crisis worden veel Europese bedrijven gereorganiseerd. Deze veranderingen kunnen een negatieve invloed hebben op de banen van mannen en vrouwen. Bij het uitwerken van een exit-strategie voor werknemers kunnen werkgevers rekening houden met IAO-verdrag nr. 158, 1982 en IAO-aanbeveling nr. 166, 1982 betreffende beëindiging van het dienstverband. De principes van een gelijke behandeling van vrouwen en mannen moeten gerespecteerd worden. Het stereotype van de man als *broodwinner* en de vrouw als *verzorgster* kan onbewust een rol spelen bij het bepalen van wie moet afvloeien bij een inkrimping of generatiewissel in middelgrote en kleine familiebedrijven.



#### 3.2.3.1. Vertrek CONFLICTBEHEERSING & WERKNEMERRELATIES

##### a) Casestudie: *Het conflict*

### Achtergrond

Zes maanden geleden stelde u John aan als receptionist in uw bedrijf. Een ongewone keuze misschien, omdat uw vorige receptionisten allemaal vrouwen waren, maar hij was ogenschijnlijk de beste kandidaat. Hij voert zijn taken goed uit, is altijd op tijd, neemt geen dagen vrij, is vriendelijk en behulpzaam ten opzichte van de klanten en houdt de receptie goed op orde. De functie wordt aangestuurd door het hoofd van de administratie, Sara.

### De situatie

U hebt met Sara gesproken. Zij vond dat John een probleem was omdat hij niet dezelfde waarden of ervaring had als de andere teamleden. Zij vinden dat hij zich niet probeert aan te passen. Toen u zijn prestaties besprak, opperde Sara dat u en de klanten niet zien hoe hij werkelijk is, namelijk humeurig en weinig mededeelzaam. Daarom heeft het team besloten hem te negeren en niet te betrekken in activiteiten naast het werk. Zo vinden ze dat ze hem niet hoeven uit te nodigen om samen te lunchen, omdat ze dat in hun eigen tijd

### MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

doen. Het administratieteam is heel lang stabiel gebleven met een heel laag personeelsverloop. Er zijn vier administratieve medewerkers en de Senior Admin Officer. Ze werken in het kantoor naast de receptie. U hebt gegevens verzameld voor zijn tussentijdse evaluatie, en terwijl de feedback van de klanten en mensen in het “meet and greet” punt uitstekend is, is de feedback van het administratieteam bijna het tegenovergestelde. Zij hebben het volgende gezegd:

- “Hij past zich niet aan”
- “Hij is geen teamplayer”
- “Het is niet meer hetzelfde sinds de vorige receptionist wegging”
- “Wat is er mis met hem? Kan hij geen echte mannenbaan vinden?”

Niemand in het team heeft het voor John opgenomen en dat verbaast u. U hebt een probleem in het team ontdekt waar u zich niet bewust van was en als u het John vraagt, komt u te weten dat hij ongelukkig is met de manier waarop hij behandeld wordt. Hij heeft u verteld dat hij buitengesloten wordt van de “kantoorroddel”, nooit gevraagd wordt om samen met de rest van het team te gaan lunchen en dat niemand een poging gedaan heeft om iets over hem te weten te komen. John heeft medicatie gekregen zodat hij zich minder gestrest voelt over de situatie. Hij overweegt een formele klacht in te dienen. Hij denkt dat ze hem alleen zo behandelen omdat hij een man is. Als het andersom geweest was, zou het seksisme niet geduld worden.

### Punten ter overweging/discussie

1. Maak een lijst van wat u denkt dat de problemen zijn en splits ze op in symptomen en onderliggende oorzaken
2. Bekijk wat uw opties zijn, vermeld daarbij uw eerste keuze en waarom
3. Omdat u niet wilt dat John weggaat, moet u een actieplan opstellen om de problemen op te lossen zoals u ze ziet en moet u de manier waarop het team zich voelt, verbeteren

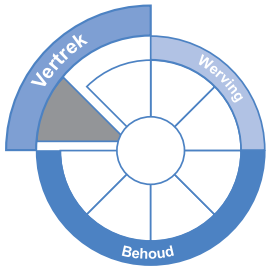
### Actieplan

Bij het inventariseren van de problemen of symptomen zult u merken dat er een of twee hoofdoorzaken zijn. Het zijn de onderliggende oorzaken die u moet aanpakken, want door alleen de symptomen aan te pakken zal het echte probleem niet opgelost worden.

#### Actieplan

Probleem/symptoom	Onderliggende oorzaak	Actie

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.1. Vertrek CONFLICTBEHEERSING & WERKNEMERRELATIES

#### b) Tips voor de follow-up

**Probeer eerst te begrijpen wat er speelt** – Het eerste en belangrijkste hulpmiddel bij het oplossen van conflicten is actief luisteren, zorgen dat alle partijen de kans krijgen om uit te leggen hoe zij de problemen zien. Actief luisteren geeft de mensen bovendien het gevoel dat ze gewaardeerd worden. Pas nadat u gehoord heeft wat de partijen allemaal te zeggen hadden (en niet gezegd hebben) is het de moeite waard om zelf een bijdrage te leveren.

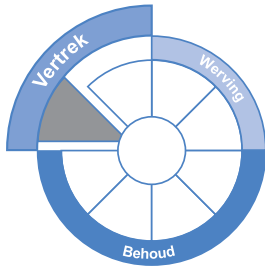
**Succesvolle inzet van een “Change Agent”** – Als een nieuwkomer zich bij het team voegt, is het een goed idee om gebruik te maken van een “buddy”-systeem. Kies iemand die (formeel of informeel) invloed heeft op het team en geef hem de taak van “buddy” van de nieuwkomer om hem te helpen een volwaardig lid van het team te worden. De “change agent” kan ook nuttig zijn als pleitbezorger namens het nieuwe teamlid en om bestaande negatieve stereotypen van andere teamleden aan te vechten.

**Leve het verschil** - In sommige teams zijn het de overeenkomsten en niet de verschillen die de mensen verbinden. Dit benadrukken van “we zijn allemaal gelijk” kan in feite juist een zwakte zijn. Er is gemakkelijk achter te komen of er een groepsdenken bestaat in uw team. Bedrijven met een grotere diversiteit blijken beter te presteren dan bedrijven zonder diversiteit. In het licht van de genderdiversiteit moet er op een zodanige wijze met verschillen omgegaan worden dat de voordelen van de verschillen tussen mannen en vrouwen benadrukt worden. De prestaties van het bedrijf worden beïnvloed door de manier waarop er met genderdiversiteit wordt omgegaan. Een ondersteunende organisatie kan helpen om conflicten op te lossen en de voordelen van genderdiversiteit te bevestigen. Hoe groter de verschillen in uw team zijn, hoe gemakkelijker het is om nieuwe mensen die anders zijn een plaats te geven in de groep.

**Overdreven stereotypering** - De groep vormt negatieve stereotypen van mensen buiten de groep en daarmee oefent het team druk uit om zich aan te passen op iedereen die een mening uit die niet overeenkomt met de stereotypen, illusies of overtuigingen van de groep. Deze oppositie wordt gezien als een gebrek aan loyaliteit. De groep kan ook een illusie van eensgezindheid creëren, waarbij de leden verkeerdelijk de indruk krijgen dat iedereen het eens is met een beslissing van de groep; stilzwijgen wordt gezien als toestemmen en een afwijkende mening wordt niet gewaardeerd of aangemoedigd. Om bij de groep te horen zullen leden vaak zelfcensuur uitoefenen door een afwijkende mening gewoon niet te uiten.

In dergelijke situaties treft men doorgaans een vals gevoel van onaantastbaarheid aan. De teamleden gaan een duidelijk gevaar of risico uit de weg en zijn overdreven optimistisch. De leden hebben een vals gevoel van deugdzaamheid en geloven dat hun beslissingen de juiste zijn en negeren de ethische consequenties van deze beslissingen. Het komt ook veelvuldig voor dat groepsleden afwijkende meningen die indruisen tegen wat gezien wordt als de mening van de meerderheid, verdacht maken en wegdeneren. Sommige leden kunnen zich zelfs opwerpen als “mind guards” (bewakers van de geest), die de groep beschermen tegen strijdige informatie die de zelfgenoegzaamheid van de groep kan bedreigen.

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.1. Vertrek

## CONFLICTBEHEERSING & WERKNEMERRELATIES

### c) Managementtools

Er zijn ruwweg vijf methodes om met een conflict om te gaan:

- De eerste en meest voorkomende methode is om het conflict te **vermijden**; dit kan succesvol zijn als de prestatie (of taak) en de relaties niet belangrijk of tijdelijk zijn. Maar als conflicten voortdurend vermeden worden, bestaat de mogelijkheid dat de wrevel groeit en het conflict minder goed beheersbaar wordt.
- Met een **competitieve** methode riskeer je winnaars en verliezers te maken en degene met de meeste macht zal hoogstwaarschijnlijk “winnen”.
- Meer aandacht voor relaties dan taken/prestaties zal uitlopen op een “**schikking**”, waarbij de leden opgeven wat ze eigenlijk willen om de relatie goed te houden. Het resultaat kan dan zijn dat degene met de sterkste wil zijn zin krijgt in plaats van wat het beste is voor het bedrijf.
- Vaak wordt er een **compromis** gesloten, een “snelle oplossing” waarbij de onderliggende oorzaak van het conflict niet aangepakt wordt. Er wordt overeengekomen elkaar halverwege te ontmoeten. Dit kan zijn nut bewijzen als er snel resultaat geboekt moet worden of als er een impasse is, maar de kans is groot dat het conflict weer opduikt, omdat de oorzaak niet opgelost is.
- Met een echte **gezamenlijke** aanpak van conflicten wordt tegemoetgekomen aan de behoeften van beide partijen en wordt de ware oorzaak van het conflict aan het licht gebracht. Een evaluatie van de seksegerelateerde elementen van het conflict maakt deel uit van deze methode. Op die manier kan een conflict echt opgelost worden, maar het kan tijd vergen en er moet een beslissing genomen worden of het de moeite waard is om er de tijd en de energie in te steken die nodig zijn om het conflict volledig op te lossen.

### Vragen voor uw bedrijf

- Welke **strategie om conflicten op te lossen** wordt het meest gebruikt in uw bedrijf?
- Denkt u dat ze een gelijke behandeling van mannen en vrouwen garandeert?
- Geef voorbeelden van wanneer de strategie gebruikt werd (probeer gevallen met mannen en vrouwen met elkaar te vergelijken) en ga na hoe toepasselijk de strategie in elk geval gebleken is.
- Welke stijl wordt het minst gebruikt en waarom?

Zorg bij de keuze van uw conflictbeheersingsmethode dat u altijd zonder gendervooroordelen werkt.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Vermijd “groupthink”

“Groupthink” is een manier van denken die door leden van een groep vertoond wordt die conflicten zoveel mogelijk uit de weg proberen te gaan en consensus willen bereiken zonder ideeën kritisch te testen, analyseren en evalueren. Individuele creativiteit, uniekheid en zelfstandig denken gaan verloren in de zoektocht naar groepscohesie en consensus, net als de voordelen van een verstandig evenwicht tussen keuzes en meningen dat normaliter bereikt kan worden door beslissingen te nemen als groep. Als “Groupthink” een grote invloed heeft, kan het doorbreken van genderstereotypen moeilijk zijn. Er zijn talloze redenen waarom teamleden elkaars meningen niet graag willen aanvechten; ze willen niet dom overkomen of andere teamleden in verlegenheid brengen of kwaad maken. Groupthink kan ook leiden tot overhaaste, irrationele beslissingen, waarbij niemand eventuele twijfels kenbaar maakt uit angst dat het evenwicht in de groep verstoord wordt. Het begrip wordt vaak pejoratief gebruikt; het kan verhinderen dat een groep verschillen en diversiteit accepteert, omdat de groep ernaar streeft het evenwicht en de status-quo binnen de groep te bewaren.

1. Stel voor dat de groep zijn “werkwijzen” onder de loep neemt en de meningen van de teamleden en hun gevolgen probeert te begrijpen.
2. Train of begeleid het team bij het aanvechten van stereotypen en benadruk dat kracht eerder op diversiteit dan op uniformiteit berust.
3. Moedig de leiding aan om een klimaat te scheppen waarin mensen gestimuleerd worden om vragen te stellen en constructieve kritiek te leveren.
4. Organiseer regelmatig teambuildingactiviteiten om een band te scheppen tussen de teamleden en wederzijds begrip en een betere onderlinge samenwerking te bevorderen.
5. Bedeel een teamlid de rol toe van “advocaat van de duivel” zodat iemand in het team zelf kan helpen om de denkpatronen en stereotypen in twijfel te trekken (wijs de rol beurtelings aan andere teamleden toe, zodat alle leden een kritisch denkvermogen kunnen ontwikkelen en de onpopulaire taak niet op de schouders van één persoon terecht komt).
6. Beloon kritisch denken actief.

### Bedrijfsbeleid

Conflicten kunnen opgelost worden met behulp van procedures voor het afhandelen van allerlei soorten klachten. Goede managers weten dat als men de werknemers met respect behandelt en een goede werksfeer bevordert, dit op de lange termijn in het voordeel van het bedrijf speelt en werkgevers een meerwaarde biedt. Het is bijzonder belangrijk om intern beleid en maatregelen op te stellen, in te voeren en te evalueren om een goede werkomgeving te verzekeren die leidt tot gendergelijkheid.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### Enkele nuttige hulpmiddelen voor bedrijven

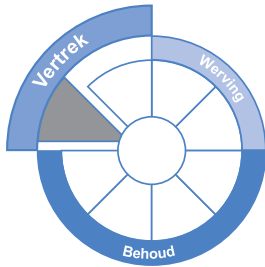
De **IAO-publicatie *Sexual harassment: Addressing sexual harassment in the workplace*** – *A management information booklet* (1999), door A. Reinhart kan een nuttig referentiewerk voor werkgevers zijn. Het onderzoekt welke stappen nodig zijn om beleid en programma's te ontwikkelen, in te voeren en te evalueren, en biedt talloze voorbeelden uit de actuele bedrijfspraktijk.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

De **EU Trainingshandleiding voor Diversiteitsmanagement** (gemaakt in het kader van het Communautair actieprogramma ter bestrijding van discriminatie, september 2007) toont hoe bedrijven veranderingsprocessen kunnen initiëren om te komen tot een optimaal diversiteitsmanagement. Echte casestudies illustreren de stappen die verschillende Europese bedrijven ondernomen hebben.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=nl>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.1. Vertrek

## CONFLICTBEHEERSING & WERKNEMERRELATIËSS

### d) Goede praktijken

#### Vrouwelijke chef - MALTA<sup>65</sup>

**Het succesverhaal van een klein bedrijf dat succesvol actie had ondernomen om genderstereotypen te overwinnen.** De echte naam van het bedrijf en de betrokken persoon zijn gewijzigd uit vertrouwelijkheidsoverwegingen.

Een gediplomeerde vrouwelijke chef, die we Helen zullen noemen, had kansen gemist op een goedbetaalde langetermijnaanstelling. Ze had zich voorgenomen haar interviewer hierover aan te spreken als ze nog eens gediscrimineerd zou worden. Deze kans deed zich voor toen haar sollicitatiegesprek werd beëindigd met de opmerking dat ze de ideale kandidaat leek. Maar het zou wél betekenen dat ze laat moest werken in een drukke keuken met alleen mannen, waar de werkdruk hoog lag en een ruwe sfeer heerste waar veel werd gevloekt. Helen antwoordde dat dit haar probleem was en dat als het moeilijk voor haar zou zijn, het ook moeilijk zou zijn voor andere mannelijke werknemers die niet van een dergelijke werkomgeving hielden. De werkgever nam haar op proef aan.

In het begin werd ze niet goed geaccepteerd door haar collega's en er werden nogal wat hatelijke opmerkingen gemaakt. Maar ze slaagde erin indruk te maken op haar werkgever door haar nuchtere houding en grote efficiëntie. Ze stelde veranderingen voor van werkmethoden die teveel tijd in beslag namen en waar een gemechaniseerde aanpak nodig was. Ze verdiende het respect van haar collega's en hoewel ze te maken had met hatelijke opmerkingen op het randje van seksuele intimidatie, was er toch een algemene verbetering. De aanstelling was niet alleen lonend voor Helen, die kort daarna gepromoveerd werd, maar ook voor de werkgever die later weer een vrouw in dienst nam, met de opmerking dat het gedrag en de houding van het personeel verbeterd was door de aanwezigheid van een vrouw.

#### Sitel België NV – BELGIË<sup>66</sup>

**Een succesverhaal van een bedrijf dat een beleid invoerde voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen.**

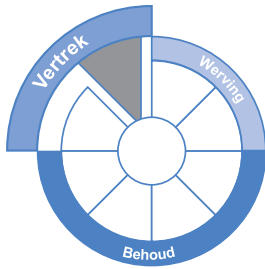
Het bedrijf dat call center diensten voor het opbouwen van meertalige klantenrelaties aanbiedt, heeft een antidiscriminatiebeleid ingevoerd met individuele ondersteuning waar nodig; het respecteert cultuurverschillen en biedt *ad hoc* oplossingen, inclusief flexibele werkregelingen als antwoord op de behoeften van de werknemers in moeilijke situaties zoals interne conflicten. In 2002-2003 voerde het bedrijf een onpartijdig loonbeleid en functieclassificatiesysteem in dat dezelfde kansen bood aan vrouwen en mannen. Beide seksen worden gelijk vertegenwoordigd op alle niveaus. Andere beste praktijken omvatten open interne communicatie over nieuwe initiatieven en een nieuw ondersteuningssysteem om nieuwkomers succesvol te integreren.

<sup>65</sup> Uit "Review of the national situation for the purpose of the workshop in Malta", 2008 (blz. 11) – <http://www.businessandgender.eu>

<sup>66</sup> Uit "Review of the national situation for the purpose of the workshop in Belgium", 2009 (blz. 15) – <http://www.businessandgender.eu>. Voor meer informatie <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>



MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.2. Vertrek EXIT-STRATEGIE

#### a) Casestudie: *Reorganisatie van een bedrijf*

## Leer uit de fouten van anderen bij een reorganisatie

### De achtergrond

#### BEDRIJFSHERSTRUCTURERING

XXYY was een klein bedrijf met 40 werknemers dat luxeaccessoires van leer vervaardigde. Dit familiebedrijf werd opgericht in 1912 en ging decennialang over van vader op zoon. Na de plotselinge dood van de eigenaar in 2006 werd het verkocht aan een internationaal verzekeringsfonds. Een jaar na de verkoop begon de financiële positie te verslechteren. Bijgevolg besliste de nieuwe General Manager om de productieactiviteiten te rationaliseren, een deel van de productie naar het buitenland te verhuizen en in te krimpen. Aan de twaalf werknemers van 55 jaar en ouder werd gevraagd vervroegd met pensioen te gaan met behoud van voordelen. Ze hadden allemaal minstens 15 jaar voor de firma gewerkt.

Mr. en Mw. Cruciani waren volkomen verrast toen ze de brief ontvingen. Mr. Cruciani onderhield het machinepark al sinds de jaren 90; niemand kende de machines voor het snijden en naaien van leer zo goed als hij. Mw. Cruciani werkte al jarenlang in de bevoorradingsafdeling, waar zij de activiteiten runde met hooggekwalificeerde leveranciers die ze persoonlijk kende.

De 55-plussers schreven een brief aan de General Manager waarin ze zijn beslissing aanvochten. Hij antwoordde met een korte memo op het mededelingenbord waarin hij de inkrimping rechtvaardigde. De werknemers vroegen zowel de lokale overheden als de vakbonden om te bemiddelen. Uiteindelijk gingen de meesten op vervroegd pensioen met grotere voordelen.

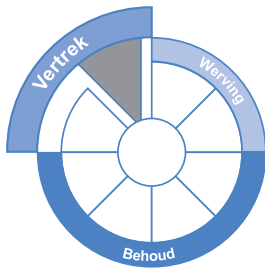
Mr. Cruciani bleef doorwerken; Mw. Cruciani vroeg of ze minder uren kon werken en bood aan haar nieuwe assistent nog een jaar lang te begeleiden; maar toen de General Manager dit weigerde, besloot ze om thuis te blijven en haar dochter te helpen met de zorg van haar kinderen.

Het bedrijf verloor zijn goede reputatie. Vanwege de verhuizing van de productie gingen enkele hooggekwalificeerde leveranciers op zoek naar nieuwe klanten omdat ze bang waren minder bestellingen te krijgen. De kwaliteit ging achteruit en het bedrijf verloor zijn marktaandeel.

### Punten ter overweging/discussie

- Welke criteria werden gebruikt voor de inkrimping?
- Wat vindt u van de communicatie tussen de General Manager en de werknemers?
- Vindt u top-to-bottom communicatie goed voor het bedrijf?
- Waarom denkt u dat Mr. Cruciani bleef?
- Waarom denkt u dat de General Manager Mw. Cruciani's aanbod afwees om te blijven en minder uren te werken, terwijl zij de nieuwe assistent opleidde?
- Wat zijn de verbanden tussen de exit-strategie en de reputatie van het bedrijf?

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.2. Vertrek EXIT-STRATEGIE

#### b) Tips voor de follow-up

**Het plannen van een exit-strategie** voor werknemers moet een topprioriteit zijn voor een bedrijf, omdat kennis, vaardigheden en werkervaring een bedrijf verder doen evolueren. Exit-strategieën hebben gevolgen voor bedrijfsprocessen en hulpbronnen. Werkgevers moeten zich realiseren dat elk vertrek gevolgen heeft voor de vaardigheden en gevoelens van degenen die vertrekken maar ook van degenen die blijven.

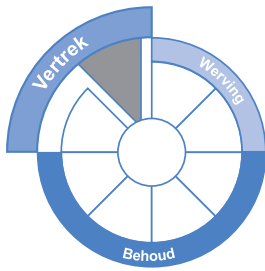
Een doeltreffende exit-strategie is ook van cruciaal belang voor de **reputatie van het bedrijf**: werkgevers die een voor mannen en vrouwen eerlijk reorganisatieproces doorvoeren en outplacementmogelijkheden bieden aan werknemers die vertrekken, zullen meer kandidaten aantrekken voor banen, het moreel van het personeel verbeteren en de reputatie van het bedrijf beschermen. Een goed georganiseerde exit-strategie in combinatie met andere HR-initiatieven voor een optimale houding en optimaal gedrag van de werknemers, wordt een waardevol hulpmiddel om het personeelsverloop terug te dringen en de tevredenheid en inzet van de werknemers te verhogen. Een duidelijk lager personeelsverloop heeft duidelijke economische en bedrijfsvoordelen.

Voor **opvolgingsmodellen in familiebedrijven** (tussen generaties en hoofdzakelijk in MKB's) is het met het oog op het behoud van de bedrijfsefficiëntie belangrijk dat ondernemers hun evaluatie baseren op de vaardigheden en kwaliteiten van de opvolger, waarbij genderstereotypen vermeden moeten worden (bijv. opvolging van vader op zoon, liever dan van vader op dochter).

**Exit-strategie en economische crisis**: slimme MKB's weten maar al te goed dat het behouden van geschoolde werknemers van cruciaal belang is om de crisis te overleven. Ook wanneer inkrimpen onvermijdelijk is, hoeven bedrijven hun hulpbronnen nog niet "failliet te laten gaan". In middelgrote en grote bedrijven concentreren managers die verantwoordelijk zijn voor inkrimpingsprogramma's zich vooral op streefcijfers, en denken daarbij nauwelijks of helemaal niet aan de kwaliteit of het geslacht van de betrokken personeelsleden. Eigenaars van kleine en microbedrijven werken ogenschijnlijk anders, vanwege hun persoonlijke relatie met de werknemers. Een efficiënte, genderbewuste exit-strategie in MKB's kan de eigenaars en werkgevers helpen bij de besluitvorming.

**Stop gendersegregatie**: omdat meer mannen getroffen worden door de huidige crisis dan vrouwen moet men opletten de gendersegregatie niet groter te maken en moet men vaardigheden ontwikkelen waardoor bedrijven in de toekomst succesvol zullen zijn. Ook in landen met een hoge arbeidsparticipatie van vrouwen, zijn veel vrouwen laaggeschoold. Vrouwen die in een inkrimpingsproces zijn betrokken, zullen nieuwe vaardigheden moeten aanleren. De overheid kan samen met MKB's een essentiële rol spelen om hen te helpen hun potentieel niet te verpillen of hun sociale en economische kwetsbaarheid niet te vergroten. Zij kunnen hen ook helpen klaar te zijn zodra de economie zich herstelt.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.2. Vertrek EXIT-STRATEGIE

#### c) Managementtools

De voornaamste redenen waarom werknemers een bedrijf verlaten, zijn in vijf “hoofdthema’s” samen te vatten, elk met verschillende implicaties voor vrouwen en mannen:

- Loopbaanmogelijkheden (incl. ervaren gelijke kansen voor promotie; bestaan en/of duidelijkheid van een gelijk ontwikkelingsprogramma voor mannen en vrouwen en dergelijke)
- Arbeidsvreugde (hoe goed maakt de organisatie gebruik van mannelijke/vrouwelijke vaardigheden en houdt zij rekening met de juiste baan, combinatie van beroep en gezin enz.)
- Bedrijfsleiderschap (visie/opdracht, managementstijl, respect en ondersteuning, gendergelijkheid)
- Beschikbare scholing (gelijke kansen om nieuwe vaardigheden/talenten te verwerven, inzet van het bedrijf voor scholing en ontwikkeling voor iedereen, op de hoogte blijven van de nieuwste technologieën)
- Gelijke vergoedingen/beloningen/behandeling (loon/voordelen, erkenning van de geleverde bijdrage, communicatie over prestaties)

Goed geleide bedrijven stellen duidelijke procedures op, voordat er banen verloren kunnen gaan, met een “exit-strategie” met duidelijke procedures en hulpmiddelen, en scholingsprogramma’s voor werknemers. Daarmee wordt een “last-minute”-aanpak vermeden.

Met behulp van de volgende stappen kunnen werkgevers/HR-managers van het midden- en kleinbedrijf een kwalitatief hoogstaande, gendergerichte exit-strategie bepalen:

#### 1. *Analyse: toepassing van de verouderingsmatrix*

Deze matrix helpt eigenaars en HR-managers van middelgrote en kleine bedrijven zich bewust te worden van de gemiddelde leeftijd van hun werknemers en hun anciënniteit in de firma. Het helpt hen tevens om maatregelen te plannen om kennis te behouden, voordat werknemers met pensioen gaan. Het kan neutrale, eerlijke organisatorische beslissingen met betrekking tot het personeel vergemakkelijken waarbij de onbewuste invloed van genderstereotypen voorkomen wordt.

Verouderingsmatrix personeel MKB					
Functie	Afdeling	Vrouw/Man	Leeftijd werknemer	Aantal jaren bij de firma	Veronderstel de vertrekdatum

#### 2. *Luisteren: uitvoeren van een exit-enquête*

Als iemand de organisatie gaat verlaten, is het weer tijd om te luisteren en leren van die persoon en te bewijzen dat de organisatie zich om hem/haar bekommert.

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

De exit-enquête is gebaseerd op een gestructureerde vragenlijst en een gesprek. Om werkgevers en HR-managers te helpen zich te concentreren op de redenen van het vertrek, is het strategisch gezien een goed idee om in de enquête bepaalde belangrijke gedragsindicatoren op te nemen zoals tevredenheid van de werknemer met zijn baan; een beoordeling van de arbeidscultuur van de organisatie; de doeltreffendheid van de communicatielijnen; hoe goed de functieverantwoordelijkheden gedefinieerd waren; waargenomen promotiekansen; en de mening van de werknemer over de ontvangen scholing, feedback en erkenning.

Een exit-enquête in verband met een pensionering, ontslag of inkrimping is een nuttig hulpmiddel bij het vaststellen van maatregelen om zo weinig mogelijk bedrijfskennis en vaardigheden verloren te laten gaan. Hetzelfde geldt voor maatregelen om de negatieve gevolgen van een ontslag of inkrimping op de inzet van het personeel dat bij het bedrijf blijft werken, zoveel mogelijk te beperken.

Bovendien kan de enquête uitwijzen in hoeverre een bedrijf vrouw-/gezinsvriendelijk is en eigenaars en HR-managers bewust houden van het genderperspectief van ontslagnames of ontslagen.

### 3. Behoud van kennis: *kennisoverdracht*

Als werknemers het bedrijf verlaten, nemen ze een grote hoeveelheid vaardigheden, informatie en ervaring mee die bijna onvervangbaar is. Behoud van kennis moet dus gezien worden als activa net als producten en diensten.

Waar toepasselijk is kennisoverdracht een goede manier om werknemers te behandelen die het bedrijf gaan verlaten. Tijdens die periode besteden werknemers een deel van hun tijd aan het overdragen van hun kennis en ervaring aan andere werknemers. Een goede kennisoverdracht helpt zowel de organisatie, de werknemers aan wie de kennis overgedragen wordt als degenen die de kennis overdragen (ze worden zich bewuster van hun kennis). Kennisoverdracht moet aan zowel mannelijke als vrouwelijke werknemers in gelijke mate aangeboden worden en kan een mogelijkheid zijn om bestaande genderstereotypen te doorbreken.

### 4. Outplacement maatregelen: *communicatie en gelijke procedures*

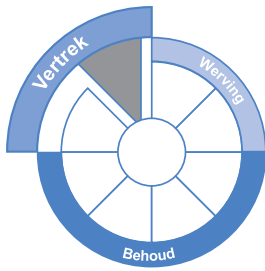
Elke organisatie, ook kleine en microbedrijven, kan een aantal outplacementmaatregelen invoeren. De eerste maatregel is consultatie; veel problemen zijn het gevolg van een gebrek aan communicatie tussen werkgevers en werknemers. Vertrouwen tussen het personeel en de eigenaar of het management is van essentieel belang en moet langzaam opgebouwd worden. De tweede maatregel is het invoeren van duidelijke procedures zonder onderscheid tussen mannen en vrouwen.

Tenslotte moeten ontslagen gebaseerd zijn op een officiële overeenkomst tussen het management en de werknemers of hun vertegenwoordigers. De organisatie moet de voorgestelde ontslagen rechtvaardigen en de selectiecriteria vermelden, waarbij gendervooroordelen uitdrukkelijk vermeden moeten worden.

Waar mogelijk is het een goede werkwijze om werknemers te helpen een andere baan te vinden binnen of buiten het bedrijf en om advies en scholing aan te bieden voor wie blijven wil.

HULPMIDDELEN VOOR DE PLANNING VAN EEN EXIT-STRATEGIE IN UW BEDRIJF	
Stappen	Hulpmiddelen
1 – Analyse	<i>Verouderingsmatrix</i>
2 – Luisteren	<i>Exit-enquête</i>
3 – Behoud van kennis	<i>Kennisoverdracht</i>
4 - Outplacementmaatregelen	<i>Communicatie &amp; gelijke procedures</i>

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN



### 3.2.3.2. Vertrek EXIT-STRATEGIE

#### d) Goede praktijken

#### IGT – AUSTRALIË<sup>67</sup>

**Dit voorbeeld toont hoe een middelgroot bedrijf een gestructureerde, genderevenwichtige exit-strategie kan invoeren**

IGT is een toonaangevend middelgroot bedrijf (250 werknemers, 24% vrouwen, 20% vrouwen in het management) dat gokapparatuur en diensten ontwikkelt, vervaardigt en levert. Het bedrijf zet zich in om het personeel een hoogkwalitatieve werkomgeving te bieden, zodat de beste werknemers aangetrokken en behouden kunnen worden. Om een “Uitverkoren werkgever” te worden, ontwikkelde en ondersteunde IGT belangrijke beleidslijnen en initiatieven om werknemers talrijke opties voor loopbaanplanning te bieden. Enkele initiatieven in verband met exit-strategieën zijn:

- Het identificeren van problemen in verband met de combinatie van beroep en gezin door middel van jaarlijkse enquêtes, benchmarking research en analyse, jaarlijkse functioneringsgesprekken, en regelmatige afdelingsvergaderingen
- Programma voor steun aan werknemers
- Seminars over financieel advies en pensioenplanning
- Gefaseerde pensionering

Deze procedures staan er garant voor dat alle voorstellen voor een reorganisatie gebaseerd zijn op statistische gegevens en goed gedocumenteerd onderzoek in plaats van op subjectieve beslissingen die snel leiden tot stereotypen en een ongelijke behandeling van mannen en vrouwen.

<sup>67</sup> EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, Australia) / Casestudies – Voor meer informatie  
[http://www.eowa.gov.au/Case\\_Studies/\\_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case\\_Study\\_EOWA.pdf](http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf)

## MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE: HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

### De veldwerker - MALTA<sup>68</sup>

**Dit succesverhaal toont hoe een bedrijf succesvol actie ondernomen heeft om genderstereotypen te doorbreken bij het plannen van de opvolging** (alle echte namen zijn gewijzigd om de privacy van de personen te garanderen).

Jane heeft vier broers en een zus. Ze hebben allemaal een diploma middelbare school. Alleen Janes oudere zus heeft verder gestudeerd en is later getrouwd. De vader en soms ook de moeder van Jane werkten op het veld, net als alle kinderen zodra ze oud genoeg waren. De vader wilde echter stoppen met werken en zijn bedrijf overlaten aan zijn zonen. Jane vocht deze beslissing aan, omdat zij graag in de velden werkte en altijd ideeën had over de toekomst van het bedrijf. Volgens de vader was dit een probleem, omdat hij ook rekening moest houden met de oudere zus. Na jarenlang geruzie probeerden haar broers hun vader te overtuigen om Jane in het bedrijf op te nemen; de vader zwichtte uiteindelijk, zij het tegen zijn traditionele overtuigingen in.

Jane bewees een leidersfiguur te zijn naarmate ze van het verbouwen en verkopen van gewassen overgingen op het maken van zoetzuur en jams en het inmaken van de extra opbrengst tijdens het hoogseizoen. Jane en twee van haar broers volgden verdere opleidingen in overlaten hun werk. Haar vader vindt nog steeds dat ze had moeten trouwen en kinderen krijgen, maar Jane is pas begin dertig en wil wel trouwen als ze de juiste man tegenkomt, maar ook blijven werken. Ze is ervan overtuigd dat er plaats in haar leven is voor allebei.

---

<sup>68</sup> Uit "Review of the national situation for the purpose of the workshop in Malta", 2008 (blz. 11) – <http://www.businessandgender.eu>

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

3.3. Tabel voor de invoering van een Genderactieplan in MKB's

WERVING	Welke maatregelen zijn er nu?	Geschiktheid voor het doel: hoe kan dit genderstereotypen aanvechten?	Hoe wordt dit beoordeeld?	Voorgestelde maatregelen en wijzigingen
Aspecten van de selectie				
Aspecten van de introductie				
Aspecten van de oriëntatie				

MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

BEHOUD	Welke maatregelen zijn er nu?	Geschiktheid voor het doel: hoe kan dit genderstereotypen aanvechten?	Hoe wordt dit beoordeeld?	Voorgestelde maatregelen en wijzigingen
Beoordeling				
Loon & voorwaarden				
Combinatie van beroep en gezin/privéleven				
Scholing & loopbaanontwikkeling				



MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE:  
HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

VERTREK	Welke maatregelen zijn er nu?	Geschiktheid voor het doel: hoe kan dit genderstereotypen aanvechten?	Hoe wordt dit beoordeeld?	Voorgestelde maatregelen en wijzigingen
Conflictbeheersing & werknemerrelaties				
Exit-strategie				

## 4. VERKLARENDE WOORDENLIJST

### **Discriminatie op grond van geslacht**

De verschillende behandeling van mannen vrouwen – op het werk, in het onderwijs en m.b.t. de toegang tot hulpbronnen en voordelen, enz. – op basis van hun geslacht.

*Directe discriminatie op grond van geslacht:* wanneer iemand minder positief behandeld wordt op grond van zijn of haar geslacht. (Europese Commissie, 1998)

*Indirecte discriminatie op grond van geslacht:* wanneer een ogenschijnlijk neutrale wet, verordening, beleidslijn of werkwijze een onevenredig nadelig gevolg heeft voor de leden van één van beide seksen, tenzij het verschil in behandeling gerechtvaardigd kan worden door objectieve factoren (Richtlijn 76/207 van de Raad van 09/02/76, PB L 39) (zie Europese Commissie, 1998).

### **Diversiteitsbeheer**

Diversiteit betekent de participatie van vrouwen, minderheden, migranten, ouderen en verschillende nationaliteiten in de beroepsbevolking. Diversiteitsbeheer is het actief en bewust ontwikkelen van een toekomstgericht, op waarde gebaseerd strategisch, communicatief managementproces om bepaalde verschillen en overeenkomsten te aanvaarden en gebruiken als potentieel in een organisatie, een proces dat het bedrijf meerwaarde biedt. (Europese Commissie, 2007).

### **Fatsoenlijk werk**

Fatsoenlijk werk betekent productief werk waarbij de rechten beschermd worden, dat voldoende inkomsten oplevert, met een gepaste sociale bescherming. Het betekent ook voldoende werk, in de betekenis dat iedereen alle kansen moet krijgen om een inkomen te verdienen. (IAO, 1999).

### **Gelijk loon voor arbeid van gelijke waarde**

Gelijk loon voor arbeid waaraan een gelijke waarde is toegekend zonder discriminatie op grond van geslacht met betrekking tot alle aspecten van het loon en de beloningsvoorwaarden (Art. 141 (ex 119) van het Verdrag) (zie Europese Commissie, 1998).

### **Gelijke kansen**

De afwezigheid van barrières ten aanzien van de economische, politieke en sociale participatie op grond van geslacht. (Europese Commissie, 1998)

*Gelijke kansen in het bedrijfsleven* betekent gelijke kansen hebben om naar een bepaalde baan te solliciteren, om in dienst genomen te worden, om een bedrijf te bezitten of te leiden, om onderwijs- of scholingscursussen te volgen, om in aanmerking te komen voor het behalen van bepaalde kwalificaties en om in aanmerking te komen als werknemer of voor een promotie in alle beroepen of functies met inbegrip van beroepen of functies die door een van beide seksen gedomineerd wordt.

*Gelijke behandeling in het bedrijfsleven* verwijst naar gelijke rechten op het gebied van loon, arbeidsvoorwaarden, werkzekerheid en sociale zekerheid.

### **Gender**

Een concept dat verwijst naar de sociale verschillen tussen vrouwen en mannen die aangeleerd zijn, veranderen in de tijd en sterk variëren zowel binnen culturen als tussen culturen onderling. (Europese Commissie, 1998).

### **Gendergelijkheid**

Dit houdt in dat alle mensen vrij zijn om hun persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen en keuzen te maken zonder de beperkingen van strikte man/vrouwrollen; dat er evenveel rekening wordt gehouden met de verschillen in gedrag, ambities en behoeften van vrouwen en mannen en dat zij gelijk gewaardeerd en gesteund worden. (Europese Commissie, 1998).

**Gezinsverantwoordelijkheden**

Omvatten de zorg voor en het onderhoud van kinderen ten laste en andere naaste familieleden die hulpbehoevend zijn. Het nationale beleid moet tot doel hebben daadwerkelijk gelijke kansen te scheppen voor en de gelijke behandeling tot stand te brengen van vrouwelijke en mannelijke werknemers en werknemers zonder gezinsverantwoordelijkheden (...) die niet beperkt worden op basis van gezinsverantwoordelijkheden wanneer zij zich voorbereiden op, deelnemen aan of promotie maken in een economische activiteit (IAO, 2000)

**Loonkloof tussen mannen en vrouwen**

Het gemiddelde verschil tussen het uurloon van mannen en vrouwen in de economie als geheel. (Europese Commissie, 2009).

**MKB (Midden- en Kleinbedrijf)**

De categorie van middelgrote, kleine en microbedrijven (MKB) bestaat uit bedrijven die minder dan 250 werknemers tewerkstellen en een jaaromzet hebben van maximaal 50 miljoen euro, en/of een jaarbalans van maximaal 43 miljoen euro. (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2003).

**Ouderschapsverlof**

Het individuele recht van mannelijke en vrouwelijke werknemers om ouderschapsverlof te nemen op grond van de geboorte of adoptie van een kind om voor dat kind te zorgen tot een bepaalde leeftijd, die maximaal acht jaar mag bedragen en die door de lidstaten en/of sociale partners wordt vastgesteld. (Europese sociale partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP en EVV, 2009).

**Positieve actie**

Positieve actie, ook wel positieve discriminatie genoemd, omvat speciale tijdelijke maatregelen om de gevolgen te herstellen van discriminatie in het verleden om te komen tot een daadwerkelijke gelijkheid van kansen en een gelijke behandeling van mannen en vrouwen. Zij zijn bedoeld om discriminatie op te heffen en te voorkomen, en de nadelen te compenseren als gevolg van bestaande houdingen, gedrag en structuren die gebaseerd zijn op stereotypen over de sociale rolverdeling tussen mannen en vrouwen. (IAO, 2000).

**Seksesegregatie van de arbeidsmarkt**

De concentratie van vrouwen en mannen in verschillende soorten activiteiten en arbeid van verschillend niveau, waarbij vrouwen beperkt worden tot een kleiner aantal beroepen dan mannen (*horizontale segregatie*) en tot werk van een lager niveau (*verticale segregatie*). (Europese Commissie, 1998)

**Seksuele intimidatie**

Ongewenst gedrag van seksuele aard of een ander op seks gebaseerd gedrag, dat de waardigheid van vrouwen en mannen op het werk aantast met inbegrip van het gedrag van leidinggevenden en collega's (Raad van de Europese Gemeenschappen, 1990).

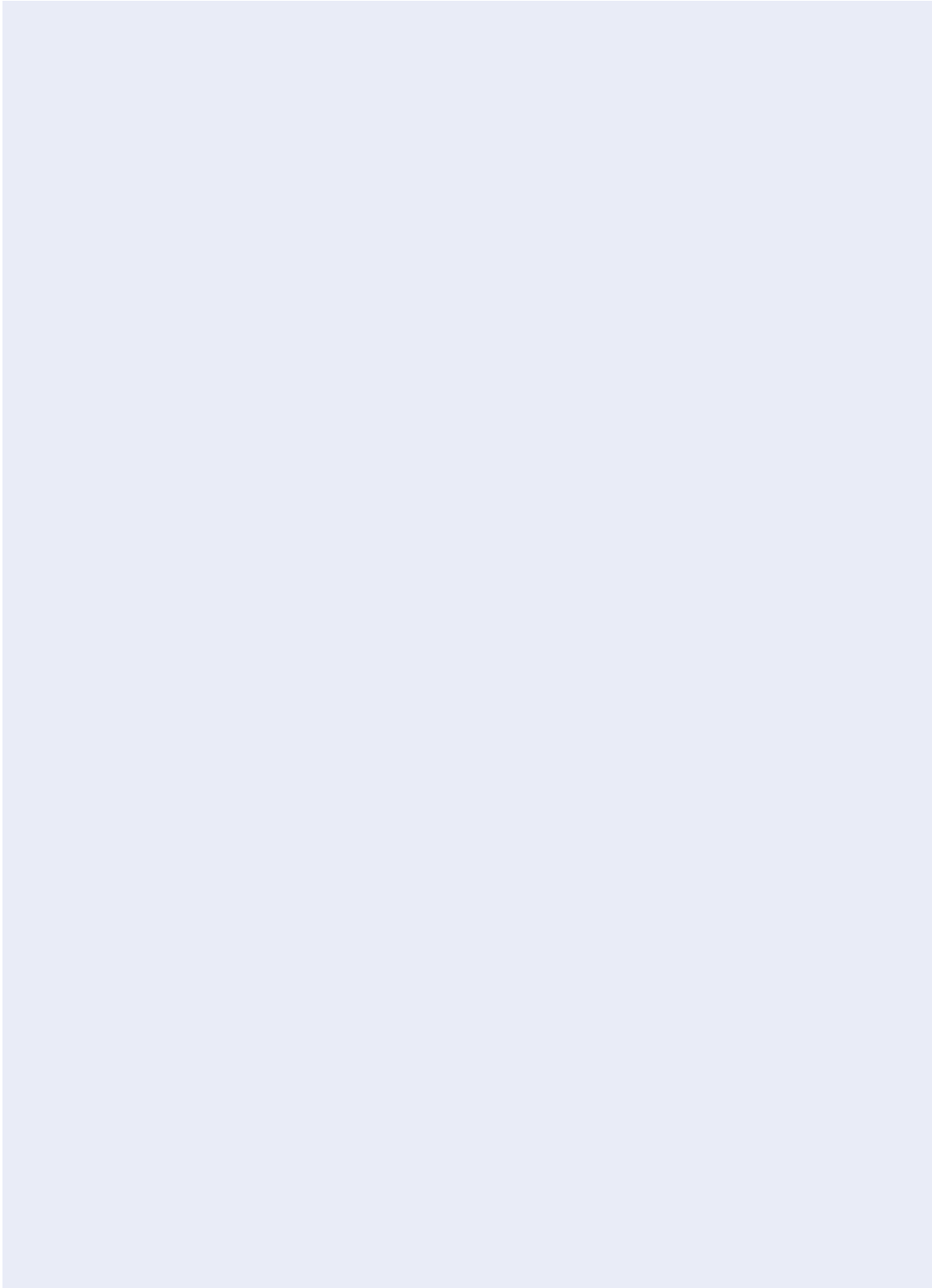
**Sociale partners**

Vertegenwoordigers van de werkgevers en werknemers. (IAO, 1998).

**Stereotypen**

Genderstereotypen zijn veralgemeningen over wat verwacht wordt van mannen en vrouwen in een specifieke sociale context. Het zijn ongenueanceerde ideeën over de verschillen tussen mannen en vrouwen, hun vaardigheden, psychologische houding, ambities en gedrag. Beoordelingen op basis van deze veralgemeningen lijken aanvankelijk tijd en energie te besparen. In werkelijkheid zijn ze niet in staat het volledige scala te vatten van ieders individuele eigenschappen en capaciteiten. (Europese Commissie, 2006).

VERKLARENDE WOORDENLIJST



# AANVULLENDE BIBLIOGRAFIE & REFERENTIES

## DEEL TWEE - DE HUIDIGE CONTEXT: GENDERGELIJKHEID EN CONCURRENTIEVERMOGEN

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_115076.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_norm/-relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf)

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

[http://www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/lang-en/docName-WCMS\\_103456/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang-en/docName-WCMS_103456/index.htm)

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

## DEEL DRIE - MAAK VAN GENDERGELIJKHEID UW SUCCESSTRATEGIE HOE TALENT IN UW BEDRIJF AANTREKKEN, BEHOUDEN EN BEVORDEREN

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Available at [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ\\_wp49.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf)

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10917\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm)

EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency  
<http://www.eowa.gov.au>

EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>

EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPublish=yes>

EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPublish=yes>

EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPublish=yes>

ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_105119.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf)

ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.  
[http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName-WCMS\\_106538/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName-WCMS_106538/index.htm)

ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.  
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>

ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_103457.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf)

ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at [http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality\\_07.pdf](http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf)

ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.  
<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting20Gender20ANG.pdf>

LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at: [http://www.unisoncommunity.org/lge\\_guide\\_to\\_equal\\_pay\\_1.pdf](http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf)

MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.

NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.

SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-90019-77-0. Available at:  
<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.  
<http://enterpriseacademy.etcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd  
[www.dev-chemist.com](http://www.dev-chemist.com)

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.  
[http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender\\_20Gap/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm)