

**DE LOONACHTERSTAND VAN VROUWEN:
DETERMINANTEN EN MAATREGELEN.**

Tessy Schaerlaeken

Masterproef ingediend
tot het behalen van de graad van
Master in de handelswetenschappen.

Academiejaar 2006 – 2007

Promotor: mevr. C. Vigna

**DE LOONACHTERSTAND VAN VROUWEN:
DETERMINANTEN EN MAATREGELEN.**

Tessy Schaerlaeken

Masterproef ingediend
tot het behalen van de graad van
Master in de handelswetenschappen.

Academiejaar 2006 – 2007

Promotor: mevr. C. Vigna

WOORD VOORAF

In het kader van de opleiding Handelswetenschappen, optie Human Resources Management aan Vlekho Business School te Brussel, werd de opdracht gegeven een meesterproef te schrijven tijdens dit finale jaar. De jongste jaren betreden steeds meer vrouwen de arbeidsmarkt, toch worden ze op de werkvloer niet altijd op dezelfde manier behandeld als hun mannelijke collega's. Dit boeiende en actuele onderwerp wordt verwerkt in deze eindverhandeling.

Iedereen die bijgedragen heeft tot de realisatie van dit eindwerk wil ik bedanken voor hun steun en hulp.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor mevrouw C. Vigna bedanken voor de begeleiding, de informatie en de tips die ze me heeft gegeven.

Ik wil alle gecontacteerde personen en overheidsinstellingen bedanken voor de nuttige informatie die ze mij verschaft hebben.

Dank ook aan alle respondenten voor hun bereidwillige medewerking aan het kwalitatieve onderzoek. Dankzij hen heb ik meer inzicht gekregen in de praktische kant van het genderbeleid in het bedrijfsleven.

Verder wil ik mijn dank toekennen aan vrienden en kennissen voor hun interesse en aanmoediging. Meer bijzonder bedank ik Joeri Vanden Bossch en Elke Teck voor het kritisch nalezen van een gedeelte van dit werk.

Tot slot wil ik mijn moeder nog vernoemen voor de kans die ze me heeft gegeven om te studeren. Zij en mijn vriend dank ik voor hun steun gedurende mijn studentencarrière. Dankzij hen heb ik al deze jaren vruchtvol kunnen beëindigen.

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF	3
INHOUDSOPGAVE.....	5
ALFABETISCHE LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN	7
LIJST VAN TABELLEN, FIGUREN, GRAFIEKEN	8
INLEIDING	9
1 PROBLEEMSTELLING.....	11
2 LITERATUURSTUDIE	13
2.1 Definiëring.....	13
2.1.1 Onzichtbare barrières	13
2.1.2 Besluit	14
2.2 Vrouwen op de Belgische arbeidsmarkt	15
2.2.1 Werkgelegenheidsgraad	15
2.2.2 Werkloosheidsgraad.....	16
2.2.3 Activiteitsgraad	17
2.2.4 Evolutie	18
2.2.5 Loonverhoudingen	18
2.2.6 Besluit	19
2.3 Belgische wetgeving.....	20
2.3.1 Gelijkheid in behandeling	20
2.3.2 Gelijkheid in beloning.....	20
2.3.3 Besluit	21
2.4 Oorzaken van de loonachterstand van vrouwen.....	22
2.4.1 Segmentatiefenomeen	22
2.4.1.1 Dubbele arbeidsmarkt.....	22
2.4.1.2 Doeringer & Piore	23
2.4.1.3 Segmentatie van arbeidskrachten	23
2.4.1.4 Segmentatie van arbeidsplaatsen.....	24
2.4.2 Segregatiefenomeen	25
2.4.2.1 Horizontale segregatie	25
2.4.2.1.1 Sectorkeuze	25
2.4.2.1.2 Beroepskeuze	26
2.4.2.1.3 Organisatiekeuze	26
2.4.2.2 Verticale segregatie: functieniveau	27
2.4.3 Kenmerken eigen aan de werknemer	29
2.4.3.1 ‘Human-capital’-theorie	29
2.4.3.1.1 Opleiding.....	29
2.4.3.1.2 Werkervaring	30
2.4.3.1.3 Anciënniteit.....	31
2.4.3.2 Individuele voorkeuren en verwachtingen	31
2.4.3.2.1 Diploma.....	31
2.4.3.2.2 Studiekeuze (afstudeerrichting)	31
2.4.3.2.3 Kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie	32

2.4.3.3	Werknemersgedrag	34
2.4.3.3.1	Verschillen in attitudes en gedrag.....	34
2.4.3.3.2	Onderhandelingspositie	35
2.4.4	Kenmerken eigen aan de arbeidsovereenkomst.....	36
2.4.4.1	Contracttype	36
2.4.4.2	Variabele beloning	37
2.4.4.3	Extralegale voordelen.....	37
2.4.5	Discriminatie.....	38
2.4.5.1	Funcitiewaardering en –classificatie	38
2.4.5.2	Waarderingsdiscriminatie	39
2.5	Eigen of gedwongen keuze	41
2.6	Maatregelen voor de loonachterstand van vrouwen	43
2.6.1	“Interne” maatregelen	43
2.6.2	“Externe” maatregelen.....	44
2.7	Besluit literatuurstudie.....	47
3	CONCEPTUEEL MODEL	51
3.1	Omschrijving onderzoekseenheden	51
3.2	Omschrijving waarnemingseenheden.....	51
3.3	Omschrijving variabelen.....	51
3.4	Conceptueel model.....	52
3.5	Hypothesen	54
4	ONDERZOEKSONTWERP	55
4.1	Waarnemingseenheden	55
4.2	Verantwoording en keuze onderzoeksstrategie	55
4.3	Operationaliseren van de variabelen: voorbereidende tabel	56
5	BEVRAGING BEVOORRECHTE GETUIGEN.....	58
5.1	Beschrijving en verantwoording gevolgde aanpak.....	58
5.2	Bespreking van de resultaten.....	59
5.2.1	Voorstelling respondenten (kader)	59
5.2.2	Mate van aandacht voor gender	61
5.2.3	Motieven voor de maatregelen	62
5.2.4	Domeinen van maatregelen	64
5.2.5	Invoering en effect.....	78
5.3	Besluit empirisch onderzoek.....	82
6	ALGEMEEN BESLUIT	85
6.1	Aangepast conceptueel model.....	91
6.2	Praktijkadviezen	93
6.3	Methodologische kritieken.....	94
6.4	Vragen voor verder onderzoek.....	95
	LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN	96
	BIJLAGEN.....	104

ALFABETISCHE LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN

ABVV	Algemeen Belgisch Vakverbond
ACLVB	Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België
ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
CAO	collectieve arbeidsovereenkomst
CD&V	Christen-Democratisch & Vrouw
CEO	'Chief Executive Officer'
EAD	Evenredige Arbeidsdeelname en Diversiteit
EAK	enquête naar de arbeidskrachten
ECWS	Europees centrum voor werk en maatschappij
EG	Europese Gemeenschap
ERSV	Erkende Regionale Samenwerkingsverbanden
ESF	Europees Sociaal Fonds
EVA	'évaluation analytique'
FOD	Federale overheidsdienst
FOD WASO	Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
HIVA	Hoger Instituut voor de Arbeid
HR	Human Resources
IAWT	individuele aanpassing van de werktijden
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
JP	Janssen Pharmaceutica
KMO	kleine en middelgrote ondernemingen
KUL	Katholieke Universiteit Leuven
MPA	Meta-Profiel-Analyse
m/v	mannen/vrouwen
nr.	nummer
RESOC	Regionaal Economisch en Sociaal Overlegcomité
s.a.	geen jaartal ('sine anno')
SEIN	Sociaal-economisch Instituut (nu: Instituut voor Gedragwetenschappen)
SERR	Sociaal-economische Raad van de Regio
STC	Subregionaal Tewerkstellingscomité
SW	Sports-World
TD	These Days
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VESOC	Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité
VIONA	Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktreportering
VLD	Vlaamse Liberalen en Democraten
Voka	Netwerk van ondernemingen van het Vlaams Economisch Verbond (Kamers van Koophandel)
vzw	vereniging zonder winstoogmerk
V&	Vrouwen en arbeidsmarktparticipatie
WAV	Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming
WG	werkgever
WLI	'Women's Leadership Initiative'
WN	werknemer

LIJST VAN TABELLEN, FIGUREN, GRAFIEKEN

1 Tabellen

Tabel 1: Evolutie van de werkgelegenheids-, werkloosheids- en activiteitsgraad.....	18
Tabel 2: Samenvattende tabel: segmentatiefenomeen	24
Tabel 3: Samenvattende tabel: segregatiefenomeen	28
Tabel 4: Evolutie van het aantal en aandeel deeltijdarbeid, naar geslacht, België	33
Tabel 5: Samenvattende tabel: kenmerken eigen aan de werknemer.....	36
Tabel 6: Samenvattende tabel: kenmerken eigen aan de arbeidsovereenkomst.....	37
Tabel 7: Samenvattende tabel: discriminatie	40
Tabel 8: Samenvattende tabel: eigen of gedwongen keuze.....	42
Tabel 9: Voorbereidende tabel in het kader van de interviews	57
Tabel 10: Samenvattende tabel: voorstelling respondenten (kader)	61
Tabel 11: Samenvattende tabel: motieven voor de maatregelen.....	64
Tabel 12: Samenvattende tabel: domeinen van maatregelen	77
Tabel 13: Samenvattende tabel: invoering en effect	81

2 Figuren

Figuur 1: Samenvatting literatuurstudie.....	50
Figuur 2: Conceptueel model	52
Figuur 3: Aangepast conceptueel model	91

3 Grafieken

Grafiek 1: Werkgelegenheidsgraad naar geslacht.....	14
Grafiek 2: Werkloosheidsgraad naar geslacht.....	14
Grafiek 3: Activiteitsgraad naar geslacht	15
Grafiek 4: Bruto vast maandsalaris bij voltijdse werknemers (2005).....	17
Grafiek 5: Aantal studenten in het universitair onderwijs	27

INLEIDING

Het voorliggende eindwerk handelt over de loonverhoudingen en de (on)gelijkheid tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers. De vraag of een vrouwelijke werknemer nu werkelijk minder betaald wordt dan haar mannelijke collega voor hetzelfde werk, vormt het vertrekpunt van deze thesis (ACLVB s.a.). Al van in 1966 heeft men aandacht voor deze problematiek. Toen begonnen arbeidsters van de wapenfabriek FN-Herstal één van de grootste stakingen uit de Belgische sociale geschiedenis. De arbeidsters aanvaardden hun onderbetaling in vergelijking met hun mannelijke collega's niet langer en deden beroep op artikel 119 van het Verdrag van Rome¹ over gelijk loon voor gelijk werk dat door België op 25 maart 1957 werd ondertekend (Zij-Kant en ABVV 2006:2). Vroeger deden er zich met andere woorden loonverschillen voor tussen mannen en vrouwen voor hetzelfde werk. In deze thesis wordt onder andere bekeken of dit vandaag nog steeds het geval is op de Belgische arbeidsmarkt.

Het is historisch en maatschappelijk zo gegroeid dat mannen en vrouwen die dezelfde achtergrond hebben én die dezelfde functie uitoefenen bij eenzelfde werkgever, recht hebben op hetzelfde loon. “Hiet [*sic*] zou niet [...] mogen zijn dat een vrouw in dezelfde functie als een man bij dezelfde werkgever minder betaald krijgt” (Vrouwenloonwijzer s.a.). We vinden loonverschillen tussen mannen en vrouwen gebaseerd op een verschil in sekse ontoelaatbaar (Smet 2001:10).

Wanneer de arbeidsmarkt meer waarde toekent aan de tijd van mannen dan aan die van vrouwen, dan beschouwen we dit als een ethisch onverantwoorde en onrechtvaardige praktijk (Rys 2003:2). We vinden gendergelijkheid belangrijk omdat dezelfde inspanningen gelijk verloond moeten worden, ongeacht het geslacht.

Het lezen over de staking heeft me aan het denken gezet. In mijn ogen heeft gendergelijkheid een positieve invloed op het prestatieniveau van bedrijven. Ik aanschouw het dan ook als een welvaartsverlies wanneer de talenten en kwaliteiten van vrouwen niet worden aangewend, terwijl ze aanwezig zijn. Ook al vond deze staking vele jaren geleden plaats, toch is het blijkbaar nog heel actueel.

¹ Huidig artikel 141 van het verdrag van de Europese Gemeenschap, gewijzigd en gecoördineerd door het Verdrag van Amsterdam van 20 oktober 1997 (Hermans en Anseeuw 2005; Zrihen et al. 2007).

Vandaag worden we bovendien nog regelmatig bestookt met sensibiliseringscampagnes² die het belang van deze materie aantonen. Reden te meer dus om eens te onderzoeken of er zich vandaag nog steeds loonverschillen voordoen tussen de seksen, wat mogelijke determinanten ervan kunnen zijn en wat er aan gedaan kan worden indien dit effectief zo zou zijn.

In deze thesis wordt in een eerste deel, de literatuurstudie, bestaande documenten en onderzoeken betreffende dit thema doorgenomen. Eerst worden ter verduidelijking enkele vooraanstaande begrippen met betrekking tot dit onderwerp uitgediept. Dan wordt dieper ingegaan op enkele concrete kerncijfers van de vrouwenarbeid in België. Vervolgens worden de oorzaken van een mogelijke loonachterstand vanuit een vrouwelijk perspectief bekeken. Tot slot worden enkele initiatieven besproken die ondernomen worden om tot gendergelijkheid te komen.

Na deze literatuurstudie zal een conceptueel model opgebouwd worden die de basis vormt voor het tweede deel van deze thesis, namelijk het empirische onderzoek.

In dit empirische onderzoek worden enkele concrete maatregelen met betrekking tot deze materie van naderbij beschouwd en geëvalueerd door enkele bedrijven en (overheids)instanties hieromtrent te interviewen. De thesis eindigt met enkele concrete adviezen naar verschillende actoren toe.

Deze thesis gaat dieper in op determinanten en maatregelen van de loonachterstand van vrouwen. Wanneer over acties, actieplannen, projecten of initiatieven gesproken wordt, dan worden hiermee eveneens maatregelen bedoeld. Hetzelfde geldt voor de term oorzaken. Wanneer hierover gesproken wordt, wordt hiermee determinanten bedoeld.

² Zie bijlage I: voorbeeld van een sensibiliseringscampagne in Jobat omtrent vrouwen in de bouw.

1 PROBLEEMSTELLING

Loondiscriminatie op basis van geslacht is reeds lang verboden door allerlei wetten en overeenkomsten (Michielsens 2005:112). Hoewel de desbetreffende wetgeving algemeen bekend is, worden vrouwen ook vandaag nog geregeld geconfronteerd met een lager loon dan dat van mannen. Uit Europese rapporten, salarisenquêtes, studies van de overheid en het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (WAV) blijkt immers dat het salaris van vrouwen voor hetzelfde werk gemiddeld lager ligt dan dat van mannen.

Omdat de loonkloof tussen vrouwen en mannen in andere Europese lidstaten groter is dan in België, wordt ons land vaak aanschouwd als een goed Europees voorbeeld. Die “goede” positie van België dient echter gerelativeerd te worden, want de afgelopen tien jaar is er amper sprake van een vooruitgang (Zij-Kant en ABVV 2006:4; Pehlivan 2005).

Op regelmatige basis nemen bedrijven, overheid, vakbonden en andere instanties maatregelen om de benadeelde positie van vrouwen weg te werken. Maar in welke mate bereiken deze maatregelen dit beoogde doel? De centrale vraag van deze thesis kan dan ook als volgt worden geformuleerd:

Wat zijn mogelijke determinanten van de loonachterstand van vrouwen en welke maatregelen kunnen deze achterstand neutraliseren?

De literatuurstudie is opgedeeld in twee delen.

Eerst wordt bestudeerd welke verklaringen er zijn die ertoe leiden dat vrouwen nog vaak minder verdienen dan mannen. Enkele deelvragen hierbij zijn:

- Welke factoren bepalen de hoogte van het loon?
- Hebben mannen en vrouwen dezelfde kansen om door te groeien?
- Waarom zijn er meer mannelijke kaderleden?
- Krijgen vrouwen minder kansen op de arbeidsmarkt of spelen andere elementen mee?
- Verschillen de extralegale voordelen tussen mannen en vrouwen?
- Kan men in de praktijk spreken van gelijk loon voor gelijkwaardig werk?

Vervolgens, in een tweede deel van de literatuurstudie, worden enkele maatregelen besproken die ondernomen worden om de vrouw in het bedrijfsleven maximale kansen te bieden en aldus op die manier de loonachterstand van vrouwen te dichten of toch alleszins te verkleinen.

Enkele van deze acties worden nadien in het empirische luik van deze thesis van naderbij beschouwd. Hierbij kunnen de volgende deelvragen gesteld worden:

- Welke maatregel wordt/werd ingevoerd?
- Waarom is de maatregel ingevoerd?
- Hebben de maatregelen wel effect?
- Wiens initiatief was het om de maatregel in te voeren?
- Hebben er zich bij de invoering van de maatregel moeilijkheden voorgedaan?
- Is de maatregel geaccepteerd?
- Is men in de toekomst van plan andere initiatieven te nemen of bestaande te wijzigen?

2 LITERATUURSTUDIE

2.1 Definiëring

De literatuurstudie vat aan met een korte weergave van enkele belangrijke begrippen betreffende de loonachterstand van vrouwen. Ze zorgen ervoor dat de lezer ermee vertrouwd is voordat de thesis wordt doorgenomen en ze duiden het belang van het onderwerp aan.

2.1.1 Onzichtbare barrières

Vrouwen stoten doorheen hun carrière op allerhande onzichtbare barrières. De meest bekende barrière is wellicht het “**glazen plafond**”. Het is een verschijnsel dat vrouwen als groep raakt en hen ervan weerhoudt om boven een bepaald niveau in een organisatie uit te stijgen of door te groeien (CD&V 2005:70; Draulans 2002:3). Vele cijfers bevestigen het bestaan van dit plafond³. Zo zijn er proportioneel heel weinig vrouwen aan de top in grote (internationale) bedrijven, banken, werkgeversorganisaties, de overheid, vakbonden, enzovoort (Michielsens 2005:109; Van Haegendoren en Valgaeren 1998:14).

Er bestaan verscheidene verklaringen voor dit fenomeen. Sommigen beweren dat de verwachtingen of vereisten ten aanzien van vrouwen strenger zijn (Draulans 2002:3). Anderen wijten het aan de mentaliteit van vrouwen. Ze zouden minder op hun strepen staan, zichzelf niet naar voor schuiven bij promoties en andere interesses hebben (De Ruyter 2006). Ook Coppin meent dat bepaalde keuzes van vrouwen hun moeizame doorstroom naar hogere leidinggevende functies verklaren. Zij beweert eveneens dat de ongelijke kansen tussen mannen en vrouwen in de organisatiestructuur een mogelijke verklaring bieden en dat het een kwestie van tijd is vooraleer vrouwen zullen doorgroeien (2002:7).

Vrouwen botsen in hun loopbaan tevens op “**glazen muren**”. Dit zijn gebeurtenissen of factoren die kunnen beschouwd worden als uitsluitings- of vertragsmechanismen. Zo zullen vrouwen door de keuze van hun “zachtere” studierichting vaker terecht komen in sectoren die minder perspectieven op een lucratieve loopbaan bieden. Daarnaast kan elke afwezigheid van een vrouw wegens bijvoorbeeld zwangerschap of bevalling tot een vertraging van de loopbaangroei en -mogelijkheden leiden in vergelijking met een mannelijke collega.

³ Zie bijlage II: onderzoek van SD WORX bevestigt dat het glazen plafond wel degelijk bestaat.

Deze laatste is namelijk continu in het bedrijf aanwezig en kan daardoor collegiale contacten behouden en verder uitbouwen (Draulans 2005:131; Draulans 2002:3; Svo. 2006; Van Baelen 2005).

Daarnaast is er de “**plakkende vloer**”. Volgens Michielsens verwijst deze term naar mechanismen bij vrouwen die hun doorstroming naar de top verhinderen. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld een gebrek aan zelfvertrouwen, aan vorming of aan motivatie om verdere opleidingen te volgen (2005:110-111).

Verder erkent Michielsens ook het bestaan van de “**lekkende pijpleiding**”. Ze definieert het als “het verschijnsel waarbij het aantal vrouwen in onevenredige mate terugloopt naarmate zij dichterbij de top van de ladder komen” (2005:111).

Tot slot is er ook nog de “**kartonnen vloer**” die naar de relatieve zwakke netwerken van vrouwen verwijst (Michielsens 2005:111). Ook Hermans meent dat in tegenstelling tot de exclusief vrouwelijke netwerken, de mannelijke of gemengde netwerken sterker blijken te zijn (2006). Op de weg naar de top spelen netwerken, relaties, steungroepen, enzovoort een belangrijke rol. Netwerken vormt zelfs één van de belangrijkste activiteiten van een onderneming. Uit een onderzoek van het Centrum voor Zelfstandige Ondernemende Vrouwen blijkt dat mannen er meer mee vertrouwd zijn dan vrouwen. Bovendien blijkt dat vrouwen vaker succesvol zijn, grotere carrièrekansen hebben en het glazen plafond gemakkelijker kunnen doorbreken indien ze deel uitmaken van een netwerk (Hermans 2006; Michielsens 2005:111). Ook Blockeel van de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen bevestigt dat netwerken gezond is voor de carrière van vrouwen (2005:127).

2.1.2 Besluit

De gedefinieerde begrippen wijzen op het bestaan van talrijke hindernissen waar vrouwen doorheen hun loopbaan tegen aanbotsen en die maken dat ze (op termijn) minder verdienen dan mannen.

Ook al is het voor vrouwen moeilijker om carrière te maken, door te groeien en dus hogere functies uit te oefenen, dit belet hen niet om hun talenten van de arbeidsmarkt weg te houden. Zoals uit het volgende punt zal blijken hebben ondermeer de betere opleiding van grote groepen vrouwen en de economische noodzaak ertoe geleid dat, in tegenstelling tot vroeger, meer vrouwen actief zijn op de arbeidsmarkt (Michielsens 2005:106).

2.2 Vrouwen op de Belgische arbeidsmarkt

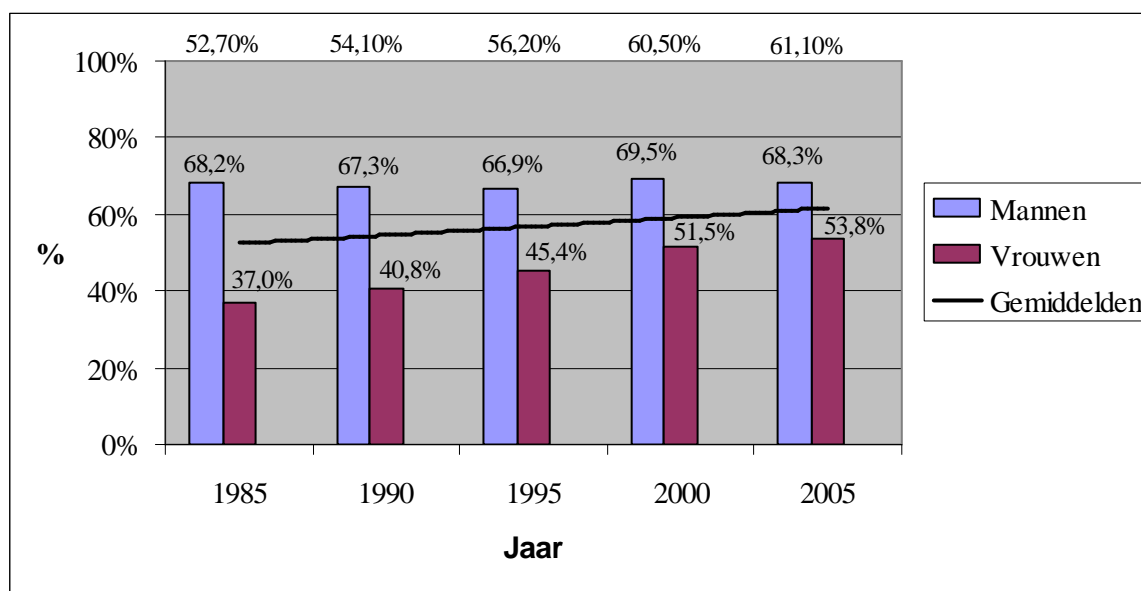
Dit deel van de literatuurstudie illustreert beknopt enkele cruciale cijfers in verband met de vrouwenarbeid in België. Om een algemeen beeld te krijgen van de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen ten opzichte van mannen wordt gekeken naar de werkgelegenheids-, werkloosheids- en activiteitsgraad in België. Daarnaast wordt ook nagegaan hoe de lonen van mannen en vrouwen zich tegenover elkaar verhouden.

Voor de grafieken van de werkgelegenheids-, werkloosheids- en activiteitsgraad wordt als startpunt het jaar 1985 gekozen. Sinds dat jaar wordt in België het thema “gelijke kansen” als een officieel beleidsterrein erkend (Leplae 2000:3). Er wordt telkens een evolutie gegeven tot 2005, per schijven van vijf jaar.⁴

2.2.1 Werkgelegenheidsgraad

De werkgelegenheids- of werkzaamheidsgraad geeft het aantal werkenden weer in procenten van de bevolking op beroepsactieve leeftijd (FOD 1998/2007; Geurts en Van Woensel, 2005:53).

Grafiek 1: Werkgelegenheidsgraad naar geslacht



Bron: Federale Overheidsdienst (FOD) Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie. Enquête naar de arbeidskrachten (EAK). Eigen bewerking.

⁴ Alle cijfergegevens zijn terug te vinden in bijlage III.

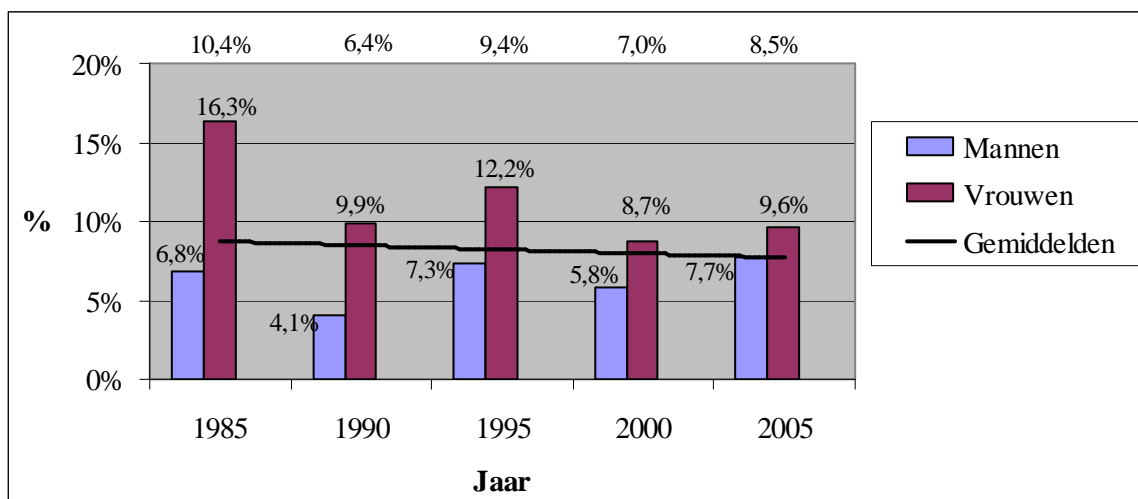
De grafiek op de vorige pagina toont de werkgelegenheidsgraad van vrouwen en mannen tussen vijftien en vierenzestig jaar in België. De vrouwelijke werkgelegenheidsgraad bedroeg 37% in 1985; voor mannen was deze 68,2%. Tien jaar later, in 1995, was dit voor vrouwen 45,4% en voor mannen 66,9%. In 2005 was dat voor mannen ongeveer hetzelfde (68,3%), terwijl het voor vrouwen aanzienlijk hoger was, namelijk 53,8% (Termote 2007; FOD 1998/2007). De percentages boven de grafiek geven de gemiddelde werkgelegenheidsgraden weer, die door de lijn grafisch worden gevisualiseerd.

De bovenstaande grafiek toont duidelijk aan dat de jongste jaren steeds meer vrouwen zich aanbieden op de arbeidsmarkt (Pehlivan 2003). Dit kan ondermeer verklaard worden door de uitbreiding van de tertiaire sector en de overgang van een kostwinners- naar een tweeverdienersamenleving (FOD 2001:6). Ook het systeem van dienstencheques voor huishoudelijke hulp en het voorzien van voldoende kwaliteitsvolle en betaalbare kinderopvang en naschoolse opvang bieden vrouwen meer mogelijkheden om aan het arbeidsproces deel te nemen (Vrouwenraad 2005).

2.2.2 Werkloosheidsgraad

De werkloosheidsgraad is een indicator van het aandeel aan personen dat zich op de arbeidsmarkt aanbiedt, maar die geen werk vindt. Zoals blijkt uit volgende grafiek ligt de mannelijke werkloosheidsgraad al jaren lager dan de vrouwelijke, maar het verschil tussen beide wordt kleiner (Geurts en Van Woensel 2005:54). Ook de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) bevestigt dat het aantal mannelijke en vrouwelijke werkzoekenden naar elkaar toegroeit (2003:1).

Grafiek 2: Werkloosheidsgraad naar geslacht



Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, EAK. Eigen bewerking.

De werkloosheidsgraad in 1985 bedroeg voor vrouwen 16,3%, voor mannen 6,8%. In 1995 was dit voor vrouwen 12,2% en voor mannen 7,3%. In 2005 bedroeg de vrouwelijke werkloosheidsgraad 9,6% en de mannelijke 7,7% (Termote 2007; FOD 1998/2007).

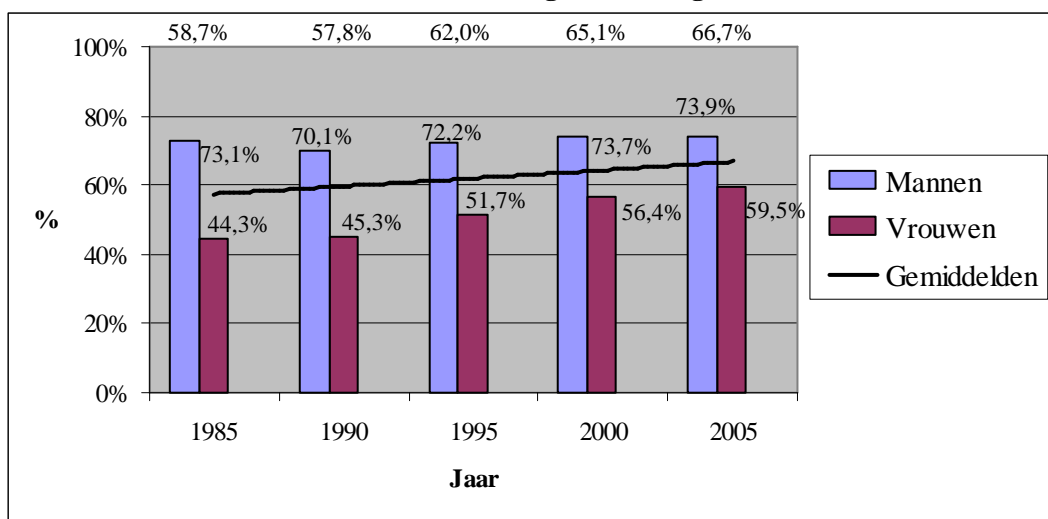
De percentages boven de grafiek geven de gemiddelde werkloosheidsgraden weer, die door de lijn grafisch worden voorgesteld.

Ook al zijn mannen en vrouwen de laatste jaren meer evenwichtig vertegenwoordigd in de werkloosheid, toch is het duidelijk dat vrouwen nog altijd vaker werkloos zijn. Daarenboven zijn ze gemiddeld langer werkloos dan mannen (Geurts en Van Woensel 2005:76; FOD 2001:29).

2.2.3 Activiteitsgraad

De activiteitsgraad kan beschouwd worden als de samenvatting van de werkgelegenheids- en werkloosheidsgraad. Het geeft het procentuele aandeel van de bevolking weer dat beroepsactief is. Het betreft iedereen tussen vijftien en vierenzestig jaar die zich op de arbeidsmarkt aanbiedt, ongeacht men al werk heeft gevonden (Geurts en Van Woensel 2005:54).

Grafiek 3: Activiteitsgraad naar geslacht



Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, EAK. Eigen bewerking.

Zoals reeds besproken bij de werkgelegenheidsgraad nemen steeds meer vrouwen deel aan de arbeidsmarkt. Ook dit is merkbaar in bovenstaande grafiek. De vrouwelijke activiteitsgraad of het aandeel van vrouwen dat zich aanbiedt op de arbeidsmarkt blijft wel lager liggen dan de mannelijke (Geurts en Van Woensel 2005:54). Zo bedroeg de activiteitsgraad in 1985 voor vrouwen 44,3% en voor mannen 73,1 %.

Twintig jaar later, in 2005, was deze voor vrouwen aanzienlijk hoger, namelijk 59,5% en was deze voor mannen ongeveer hetzelfde, namelijk 73,9% (Termote 2007; FOD 1998/2007). De percentages boven de grafiek geven de gemiddelde activiteitsgraden weer, die door de lijn grafisch worden gevisualiseerd.

2.2.4 Evolutie

Bij wijze van samenvatting kan een tabel opgesteld worden die de evolutie weergeeft van 1985 tot 2005 van de werkgelegenheids-, de werkloosheids- en de activiteitsgraad, opgesplitst naar geslacht.

Tabel 1: Evolutie van de werkgelegenheids-, werkloosheids- en activiteitsgraad (1985-2005)

	Mannen	Vrouwen
Werkgelegenheidsgraad	stijging met 0,1%	stijging met 16,8%
Werkloosheidsgraad	stijging met 0,9%	daling met 6,7%
Activiteitsgraad	stijging met 0,8%	stijging met 15,2%

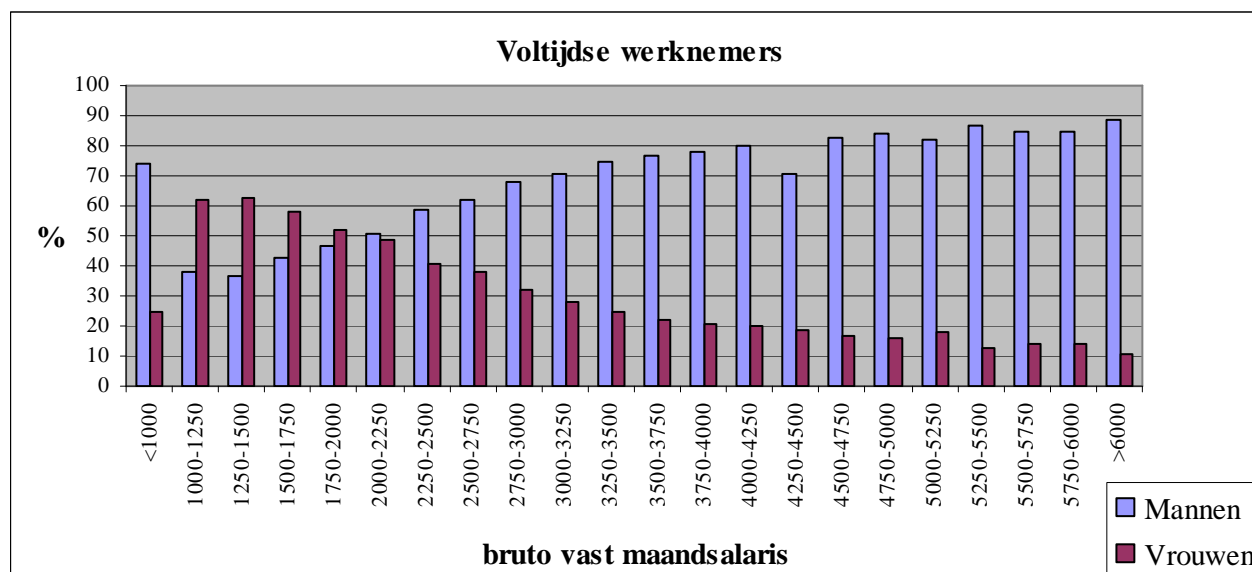
Bron: Eigen bewerking.

Als men deze tabel bekijkt, zou men tot de conclusie kunnen komen dat die vervrouwelijking of feminisatie van de arbeidsmarkt ertoe leidt dat vrouwen het werk inpikken van mannen. De vrouwelijke werkloosheidsgraad is immers over de jaren heen met 6,7% gedaald en deze van mannen is lichtjes gestegen. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn de evolutie van de economische conjunctuur waar de mannelijke sectoren gevoeliger aan zijn, herstructureringen in mannelijke sectoren, maatschappelijke bewegingen (trend naar tweeverdienergezinnen), enzovoort (VDAB 2003:1; FOD 2001:6-7).

De veel sterkere stijging van de vrouwelijke werkgelegenheidsgraad tegenover die van mannen kan verklaard worden door de verbetering van het opleidingspeil van vrouwen. Dit laatste kan de werkgelegenheidsgraad van vrouwen dubbel zo snel doen toenemen dan die van mannen. Niet alleen omdat de geschooldheidsgraad bij vrouwen doorslaggevender is dan bij mannen wat betreft hun arbeidskans, maar ook omdat het juist die kwaliteit is die de laatste jaren veel sterker verbetert bij vrouwen dan bij mannen (FOD 2001:20).

2.2.5 Loonverhoudingen

De grafiek op de volgende pagina toont aan dat mannen bijna altijd meer verdienen dan vrouwen. Naarmate het loon stijgt, daalt het aantal vrouwelijke werknemers. Mannen zijn met andere woorden veel sterker aanwezig in de hogere loonklassen.

Grafiek 4: Bruto vast maandsalaris bij voltijdse werknemers (2005)

Bron: SD WORX

De bovenstaande grafiek toont de loonevolutie wanneer men voltijds werkt, maar zelfs bij deeltijdse arbeid komt dezelfde evolutie voor. Zoals later nog aan bod zal komen, werken meer vrouwen dan mannen deeltijds, maar toch zitten ook dan de mannelijke werknemers in de hogere salarisklassen⁵.

2.2.6 Besluit

De arbeidsdeelname van jonge generaties vrouwen aan betaalde arbeid blijft toenemen (Geurts en Van Woensel 2005:53). Anno 2005 is 53,8% van de Belgische vrouwen aan het werk. Ondanks dat de arbeidsdeelname van vrouwen aan het beroepsleven kwantitatief de goede richting uitgaat, zijn ze in vergelijking met mannen nog steeds ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt, lopen ze meer risico om werkloos te worden, blijven ze gemiddeld langer werkloos en als ze werken, worden ze vaak minder betaald dan hun mannelijke collega's, en dit zowel bij voltijdse als deeltijdse arbeid (FOD 2001:30; Zij-Kant en ABVV 2006:12; Pehlivan 2003, Vermandere 2004:113-114).

Hoewel vrouwenarbeid gekenmerkt wordt door een positieve vooruitgang, is er toch nog werk aan de winkel op het gebied van gelijke verloning en gelijke behandeling. Uit de volgende punten van dit hoofdstuk zal blijken dat de gelijke verloning van mannelijke en vrouwelijke werknemers wel wettelijk gewaarborgd is, maar dat dit in de dagelijkse realiteit er anders uitziet (ACLVB s.a.).

⁵ Zie bijlage IV: onderzoek van SD WORX toont dit aan.

2.3 Belgische wetgeving

Dit deelpunt van de literatuurstudie verschaft een bondige weergave van wat de Belgische wet zegt over gelijkheid in behandeling en gelijkheid in beloning.

2.3.1 Gelijkheid in behandeling

“Het beginsel van gelijke behandeling verbiedt elke vorm van directe of indirecte discriminatie op grond van het geslacht” (Coppens 2004:352). Directe discriminatie doet zich voor wanneer men een onderscheid maakt dat rechtstreeks verband houdt met het man of vrouw zijn. Dit geldt eveneens wanneer een vrouw omwille van zwangerschap, bevalling of moederschap anders wordt behandeld (Coppens 2004:352; Van der Hallen 1997:65). Men spreekt daarentegen van indirecte discriminatie “wanneer een bepaalde maatregel van een werkgever tot gevolg heeft dat vooral werknemers van één geslacht worden benadeeld” (FOD 2006).

2.3.2 Gelijkheid in beloning

De Raad van de Europese Gemeenschap vaardigde tweeëndertig jaar geleden een richtlijn uit inzake de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers⁶ (Zij-Kant en ABVV 2006:6, FOD, *Gelijkheid in de tewerkstelling en de arbeid*). “Alle lidstaten dienden, ten gevolge van deze richtlijn, de nodige maatregelen te nemen om discriminaties tussen mannen en vrouwen inzake loonongelijkheid op te heffen” (Pehlivan 2005).

Aangezien in België de lonen uitsluitend vastgelegd worden via collectieve onderhandelingen, werd in 1975 binnen het sociale overleg het principe van gelijke beloning dan ook erkend in de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) nummer 25 (Leplae 2000:3; ACLVB s.a.; FOD, *Gelijkheid in de tewerkstelling en de arbeid*).

In artikel 3 van bovengenoemde CAO staat ondermeer vermeld dat “de gelijke beloning voor mannelijke en vrouwelijke werknemers moet worden verzekerd voor alle elementen en voorwaarden van het loon, met inbegrip van de systemen van functiewaardering wanneer daarvan gebruik wordt gemaakt” (Directie gelijke kansen 2000:25; Van der Hallen 1997:3; FOD 2006).

⁶ Richtlijn van de Raad van 10 februari 1975 betreffende het nader tot elkaar brengen van de wetgeving van de lidstaten inzake de toepassing van het beginsel van gelijke beloning voor mannen en vrouwen (75/117/EEG).

De wetgeving heeft in België duidelijk discriminerende bepalingen, zoals de uitdrukking van vrouwenlonen als een percentage van mannenlonen, uit de verschillende CAO's doen verdwijnen (Directie gelijke kansen 2000:5; FOD, *gelijk loon*).

Verder kan men in artikel 10 ("de Belgen zijn gelijk voor de wet") en artikel 11 ("het genot van de rechten en vrijheden aan de Belgen toegekend moet zonder discriminatie worden verzekerd") van de Belgische Grondwet de basisregels terugvinden waarop het beginsel van de gelijke beloning in de Belgische interne rechtsorde wordt gestoeld (Directie gelijke kansen 2000:24; Hermans en Anseeuw 2005).

Daarnaast voorziet het koninklijk besluit van 14 juli 1987 ook dat ondernemingen jaarlijks dienen te rapporteren over de gelijkheid tussen vrouwen en mannen en dat gelijke kansenplannen verder kunnen uitgewerkt worden op sectoraal en ondernemingsvlak (Pehlivan 2005).

2.3.3 Besluit

Er bestaan heel wat wetten op het gebied van antidiscriminatie en gelijke beloning. Toch kan gesteld worden dat er desondanks nog steeds loonverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen (FOD, *gelijk loon*). In het volgende deel van dit hoofdstuk worden een aantal factoren aangehaald die de feitelijke ongelijkheid van vrouwen kunnen verklaren (FOD, *gelijkheid in de tewerkstelling en de arbeid*).

2.4 Oorzaken van de loonachterstand van vrouwen

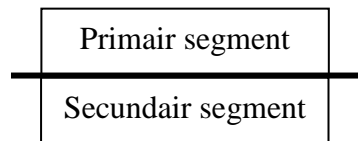
In dit deel worden mogelijke oorzaken die een belangrijke bijdrage leveren tot de verklaring van de loonachterstand van vrouwen verduidelijkt en/of geïllustreerd. Er wordt steeds getracht de belangrijkheid van bepaalde oorzaken weer te geven.

Om dit deel tot een goed einde te brengen, werd dankbaar gebruik gemaakt van het onderzoek uitgevoerd door Theunissen en Sels: “*Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen)?*”. Zij hebben op basis van de Vacature Salarisenquêtes 2002 en 2004 uitspraken gedaan over baan, loopbaan en beloning van 34.000 mannelijke en bijna 19.000 vrouwelijke Belgische voltijdse bedienden, kaderleden en ambtenaren (2006b:13).

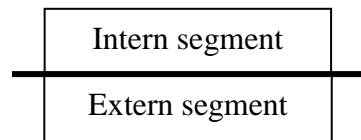
2.4.1 Segmentatiefenomeen

Er bestaan verscheidene theorieën die de loonverschillen tussen de seksen proberen te duiden. Segmentatietheorieën duiden aan dat de arbeidsmarkt geen homogeen geheel is, maar in segmenten is verbrokkeld en opgedeeld (Sels et al. 1999:326).

2.4.1.1 Dubbele arbeidsmarkt

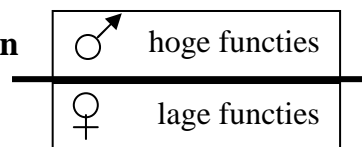


Deze segmentatietheorie beschouwt de arbeidsmarkt als een systeem met verschillende compartimenten waarbij er twee segmenten zijn die stevig van elkaar gescheiden worden door structurele grenzen. In het relatief sterke primaire segment bevinden zich aantrekkelijke banen met werkzekerheid, hoge lonen en promotiekansen. Dit bovenste segment bestaat uit kapitaalkrachtige en –intensieve bedrijven met een hoge productiviteit. In het relatief zwakke secundaire segment daarentegen bevinden zich de banen met minder uitdagend werk, slechtere arbeidsvoorwaarden, geen werkzekerheid, weinig promotiekansen en lage(re) lonen. Dit onderste segment bestaat uit bedrijven met arbeidsintensieve productieprocessen en een lage productiviteit. Vrouwen komen in de praktijk veel meer terecht in het secundaire segment van de arbeidsmarkt, terwijl mannen vooral vertoeven in het primaire segment (Directie gelijke kansen 2000:7; Sels et al. 1999:326, Smet 1997:5; Benschop, Brouns en de Bruijn 1998:15).

2.4.1.2 Doeringer & Piore

Een andere vergelijkbare segmentatietheorie is deze van Doeringer & Piore (1971).

Zij onderscheiden een intern en een extern segment. Binnen de interne segmenten bevinden zich de relatief betere banen met duidelijke promotiemogelijkheden en een goede salariëring. Externe segmenten zijn daar juist het tegenovergestelde van. Net zoals tussen de primaire en secundaire segmenten, verschillen selectiemechanismen ook tussen de interne en externe segmenten op een zodanige manier dat vrouwen meer kans maken om in de externe segmenten van de arbeidsmarkt terecht te komen (Sels et al. 1999:326-327).

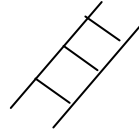
2.4.1.3 Segmentatie van arbeidskrachten

Deze theorie houdt in dat de functieprofielen in sommige organisaties op maat van mannen of vrouwen lijken geschreven te zijn. Zo zal een filiaalhouder die nieuwe kassabedienden zoekt spontaan aan vrouwen denken om de vacatures in te vullen. De reden hiervoor kan gezocht worden in normerende stereotyperingen⁷: de filiaalhouder verkiest vrouwen omdat de andere kassabedienden vrouwen zijn, omdat vrouwen deeltijdse arbeid prefereren, ze zich flexibeler opstellen en ze minder ambitieus zijn (Theunissen en Sels 2006b:67). Het systematisch aanwerven van één bepaalde sekse voor bepaalde functies en in dit geval vrouwen voor de functie van kassabediende, wordt ook wel toegangsdiscriminatie genoemd (Van Brempt 2005).

Wanneer deze filiaalhouder vervangen zou moeten worden, dan opteert de personeelsmanager waarschijnlijk voor een man. Eveneens houdt de aangehaalde reden hier verband met stereotypering, namelijk dat continuïteit erg belangrijk is, dat men op een filiaalhouder elke dag moet kunnen rekenen en dat mannen niet zwanger worden. Vrouwen komen voor deze functie, louter omwille van hun geslacht, achteraan de wachtrij te staan (Theunissen en Sels 2006b:67-68).

⁷ Forrier en Seynaeve definiëren stereotypen als “cultureel verankerde opvattingen over eigenschappen en kenmerken van mannen en vrouwen.” (1998:95).

2.4.1.4 Segmentatie van arbeidsplaatsen



Theunissen en Sels erkennen eveneens het bestaan van een andere segmentatietheorie, namelijk segmentatie van arbeidsplaatsen. Deze segmentatie uit zich in functiereksen en loopbaanladders. Concreet betekent dit dat heel wat tussenstappen doorlopen moeten worden vooraleer men een topbaan kan uitoefenen. De onderzoekers beweren dat dit soort segmentatie in de praktijk in het nadeel speelt van vrouwen. Bij de tussenstappen doen zich immers heel wat momenten van stereotypering voor die de opgang van een vrouw kunnen afblokken. Zo zou bijvoorbeeld iemand die tijdelijk het aantal uren arbeid vermindert of de loopbaan onderbreekt, wat veelal door vrouwen wordt gedaan, niet meer in aanmerking kunnen komen voor een promotie. De hogere sporten van de ladder komen op die manier buiten het bereik van vrouwen te liggen, terwijl ze mogelijk wel over de nodige competenties beschikken om een hoge(re) functie uit te oefenen. Ook al is de loopbaanladder transparant en zijn er objectieve overgangscriteria aan gekoppeld, toch neemt het percentage vrouwen met elke tussenstap af en werkt het verticale segregatie (zie infra) in de hand (2006b:68).

Tabel 2: Samenvattende tabel: segmentatiefenomeen

Segmentatiefenomeen	
<p>Dubbele arbeidsmarkt:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Primair segment</div> <div style="padding: 2px 5px;">Secundair segment</div> </div>	<p>Meer vrouwen bevinden zich in het secundaire segment van de arbeidsmarkt. Deze wordt gekenmerkt door lagere lonen, geen werkzekerheid, minder uitdagend werk, weinig promotiekansen, arbeidsintensieve bedrijven, enzovoort.</p>
<p>Doeringer & Piore:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Intern segment</div> <div style="padding: 2px 5px;">Extern segment</div> </div>	<p>Meer vrouwen bevinden zich in het externe segment van de arbeidsmarkt, gekenmerkt door minder goede banen met onduidelijke promotiemogelijkheden en een lage salariering.</p>
<p>Segmentatie van arbeidskrachten:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding: 2px 5px;"> ♂ hoge functies </div> <div style="padding: 2px 5px;"> ♀ lage functies </div> </div>	<p>Stereotyperingen: aan de top denkt men vaak automatisch dat vrouwen verkiezen om deeltijds te werken, dat ze minder ambities koesteren en dat men er niet meer op kan rekenen eens ze zwanger zijn.</p> <p>Kenmerken: functieprofielen die op maat van mannen of vrouwen lijken geschreven te zijn en het systematisch aanwerven van mannen voor bepaalde hogere functies.</p>
<p>Segmentatie van arbeidsplaatsen:</p>	<p>Functiereksen en loopbaanladders: vooraleer men een toppositie kan bekleden, moet men al enkele jaren andere banen uitgeoefend hebben. De groei naar een hogere functie gebeurt stapsgewijs.</p> <p>Kenmerken: ondermeer stereotypering doet het aantal vrouwen met elke stap afnemen waardoor ze vaker actief zijn op lagere niveaus.</p>

2.4.2 Segregatiefenomeen

De meeste economen en sociologen zijn het er over eens dat de naar geslacht gesegegreerde arbeidsmarkt de belangrijkste oorzaak is voor de bestaande loonverschillen (Directie gelijke kansen 2000:6). Deze segregatie houdt in dat vrouwen doorgaans in andere sectoren, organisaties, beroepen en functies tewerkgesteld zijn dan mannen (Pehlivan 2005).

De naar geslacht gesegegreerde arbeidsmarkt kan vanuit het zogenaamde ‘crowding effect’ (verdringingseffect) verklaard worden. Zoals gezien in de theorie van de “dubbele arbeidsmarkt” maakt men een onderscheid tussen primaire en secundaire segmenten. Discriminatie van vrouwen in het primaire segment (gekenmerkt door vooral mannenberoepen), dwingt hen ertoe een baan te vinden in het secundaire segment. Hierdoor ontstaat er een massaal aanbod van vrouwen voor een beperkt aantal functies in een aantal minder betalende sectoren (binnen het secundaire segment), wat via het marktmechanisme van vraag en aanbod in lagere lonen resulteert. Bij de mannenberoepen (primaire segment) doet zich dan juist het tegenovergestelde voor. Daar is er minder concurrentie en zijn er aldus hogere lonen (Directie gelijke kansen 2000:7; Hwang en Plachek 2004:1-2; de Bruijn 1996:22).

Binnen het segregatiefenomeen onderscheidt men horizontale en verticale segregatie.

2.4.2.1 Horizontale segregatie

“Horizontale segregatie houdt in dat mannen en vrouwen zich in duidelijk onderscheiden deelgebieden van de arbeidsmarkt concentreren” (Directie gelijke kansen 2000:6; ACLVB s.a.).

2.4.2.1.1 Sectorkeuze

In het VIONA⁸-onderzoek (2002) “*Krapte op de arbeidsmarkt, kansen voor vrouwen? Een sectorale invalshoek*” heeft men de arbeidsmarkt vanuit verschillende sectoren geanalyseerd. Uit deze sectorale analyse bleek dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in volgende vier sectoren: de metaalsector, de bouwsector (secundaire sectoren), de vervoersector (tertiaire sector) en de sector van justitie, defensie en openbare veiligheid (quartaire sector).

⁸ “Het Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktrapportering (VIONA) [...] is een model van beleidsgericht wetenschappelijk onderzoek over de arbeidsmarkt, uitgebouwd op initiatief van de Vlaamse regering, de Vlaamse sociale partners en het Europees Sociaal Fonds” (Delmotte en Lamberts 2002).

In quartaire sectoren zoals gezondheidszorg, onderwijs, maatschappelijke dienstverlening en lokale overheidsdiensten zijn beroepsactieve vrouwen relatief oververtegenwoordigd. Dit type sectoren is minder gevoelig aan de conjunctuur vergeleken met de secundaire sector waar vooral mannen tewerkgesteld zijn. De oververtegenwoordiging van vrouwen geldt eveneens voor tertiaire activiteiten zoals reclame, media en diensten aan ondernemingen (bijvoorbeeld schoonmaak). Ook in de kledingindustrie, de farmacie, de kleinhandel en de horeca maken vrouwen de hoofdmacht uit. Globaal genomen zijn vrouwen vaker terug te vinden in sectoren met een stabiele werkgelegenheid en in sectoren waarin het “sociale” en het “zorg”-aspect op de voorgrond staan (Theunissen en Sels 2006b:26; Zrihen et al. 2007; Berings 2003:186; VDAB 2003:7).

Vrouwen blijken voornamelijk actief te zijn in welzijnsproducerende sectoren, terwijl mannen vooral in welvaartsproducerende sectoren tewerkgesteld zijn. Deze verschillen in sectorkeuze blijken zeer bepalend te zijn voor het algemene verschil in loonniveau tussen de geslachten. Onderzoek heeft immers aan het licht gebracht dat welzijnsproductieve arbeid soms tot 20% minder betaalt dan welvaartsproductieve arbeid. Dit kan ondermeer verklaard worden door het feit dat welzijnsproducerende sectoren doorgaans minder concurrentieel en minder lucratief zijn (Directie gelijke kansen 2000:6; ACLVB s.a.; FOD 2001:49).

2.4.2.1.2 Beroepskeuze

Vrouwen zitten in beroepen die minder betalen (Michielsens 2005:114). “[...] [Ze zijn actief] in typische vrouwenberoepen, zoals verpleegkundige, secretaresse of als huishoudelijk en verzorgend personeel.” (Van Poelje en Van Silfhout 2001:498). Ze zijn bovendien sterk vertegenwoordigd in onderwijsfuncties en in typische contactberoepen, zoals verkoopster, loketbediende of receptioniste (VDAB 2003:7).

Van der Hallen meent dat vele beroepen die vrouwen uitoefenen gerelateerd zijn aan typische vrouwelijke rollen en zorgtaken, zoals poetsen, opvoeden of verzorgen. Dergelijke taken worden financieel laag gewaardeerd (1997:25).

2.4.2.1.3 Organisatiekeuze

Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in kleinere en in Belgische bedrijven die gemiddeld lagere lonen betalen (Theunissen en Sels 2006b:47). Ook ambitieuze vrouwen kiezen minder voor grote bedrijven, omdat deze omwille van de hiërarchie niet erg vrouwvriendelijk zouden zijn (Van Haegendoren en Valgaeren 1998:25).

Het hogere loon in grotere bedrijven kan als een compensatie voor de grotere complexiteit van dergelijke bedrijven gezien worden. Het hogere loon dat werknemers in deze bedrijven eisen (en krijgen) kan eveneens beschouwd worden als compensatie voor het minder aangename arbeidsklimaat, zoals de minder persoonlijke sfeer of de sterkere arbeidsdeling (Sels et al. 1999:328).

2.4.2.2 Verticale segregatie: functieniveau

Volgens Theunissen en Sels vormt deze vorm van segregatie met voorsprong de belangrijkste factor in de totstandkoming én het voortbestaan van de loonkloof tussen de seksen (2006b:11; 2006a:108).⁹ “[...] [Verticale segregatie] houdt in dat mannen en vrouwen zich op verschillende functieniveaus bevinden binnen eenzelfde sector of onderneming” (ACLVB s.a.; Directie gelijke kansen 2000:6). De aanwezigheid van het eerder vermelde “glazen plafond” speelt hierbij ook een rol (Zij-Kant en ABVV 2006:15).

Vrouwen zijn sterk oververtegenwoordigd in administratieve en centrale diensten, in personeelsbeleid en in financiën, boekhouding. Alle zijn het uitvoerende functiedomeinen met een sterke administratieve inslag. In kaderfuncties en in technische, wetenschappelijke domeinen vindt men meer mannen terug (Theunissen en Sels 2006b:27, 30).

Waarom vrouwen minder in leidinggevende functies vertegenwoordigd zijn, kan verklaard worden aan de hand van een onderzoek uitgevoerd door onder andere Dries Berings bij mannelijke en vrouwelijke afgestudeerden. Het onderzoek toont aan dat vrouwen minder zelfvertrouwen hebben dan mannen wat betreft de eigen leiderschapscompetenties en dat het genderstereotiepe denkbeeld dat mannen beter kunnen leiding geven overheerst bij het merendeel van de afgestudeerden. Dit kan een nefaste impact hebben op de reikwijdte van de leiderschapsambitie van vrouwen (2003:188).

Ook zou bij de aanwerving en de loonbepaling de “aantrekkingskracht” van vrouwen als groep door werkgevers lager ingeschat worden, omdat zij zich er bewust van zijn dat een vrouw sneller voor deeltijdarbeid zal kiezen of de loopbaan zal onderbreken. Aangezien het een cultureel gegeven is dat een goede leidinggevende in zijn of haar levensloop ondermeer de werkomgeving centraal moet stellen en permanent beschikbaar moet zijn, worden vrouwen daardoor als minder geschikt beschouwd om managementfuncties uit te oefenen (Sels en Overlaet 1999:99; Van Brempt 2005).

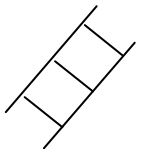
⁹ Bijlage V toont aan dat men op de hoogste niveaus het meeste verdient en dat de loonverschillen tussen mannen en vrouwen groter worden naarmate men zich hoger in de hiërarchie bevindt.

“[...] [Op die manier komen] vrouwen [...] bij de banen met de meeste perspectieven, de beste scholingskansen en de hoogste lonen doorgaans achteraan te staan.” (Sels en Overlaet 1999:99). Het verschil tussen mannen en vrouwen in arbeidsduur en beschikbaarheid speelt met andere woorden een belangrijke rol om in aanmerking te komen voor bepaalde (hoge) functies (FOD 2001:45).

Tabel 3: Samenvattende tabel: segregatiefenomeen

Segregatiefenomeen	
Horizontale segregatie:	<p>Sector: vrouwen zijn relatief oververtegenwoordigd in de quataire en de tertiaire sectoren. Ze zitten in de gezondheidszorg, het onderwijs, de textielindustrie, enzovoort. Mannen zitten daarentegen in de beter betalende sectoren (energie, bouw...).</p> <p>Vrouwen zijn terug te vinden in de welzijnsproducerende sectoren die gekenmerkt worden met lagere lonen. Mannen zitten in de welvaartsproducerende sectoren die hogere lonen uitbetalen.</p> <p>Beroep: vrouwen zitten in dat soort beroepen waarin minder verdiend wordt (schoonmaakster, verkoopster, secretaresse, enzovoort). Mannen zijn verzekeraar, bouwvakker, enzovoort.</p> <p>Organisatie: vrouwen zijn relatief oververtegenwoordigd in kleinere en Belgische bedrijven. Deze betalen lagere lonen in vergelijking met grote multinationals, waar mannen de hoofdmacht uitmaken.</p>
Verticale segregatie:	<p>Functionieniveau: aan de top domineren vooral mannen. Vrouwen zijn bovenmatig terug te vinden in de lagere, uitvoerende functies en domeinen met een sterk administratieve inslag en geringere verantwoordelijkheden. Lagere functies geven, omwille van hun minder complexe aard, een lager loon.</p>

Ter verduidelijking: “verticale segregatie” en “segmentatie van arbeidsplaatsen” (zie 2.4.1.4) hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat ze beide verbonden zijn aan de hiërarchie, namelijk het bezetten van de onderste treden van de hiërarchische ladder door vrouwen. Segmentatie van arbeidsplaatsen verduidelijkt dat men slechts stapsgewijs kan doorgroeien naar een topositie. Stereotypering en het glazen plafond zorgen ervoor dat het aantal vrouwen met elke stap afneemt. Daardoor zijn ze vaker actief op lagere niveaus, wat meteen de link is met verticale segregatie. Op lagere hiërarchische posities en functionieniveaus zijn de lonen lager.



2.4.3 Kenmerken eigen aan de werknemer

De theorie van het menselijke kapitaal ('human capital'), individuele voorkeuren en verwachtingen en ook werknemersgedrag, vallen onder kenmerken die eigen zijn aan de werknemer.

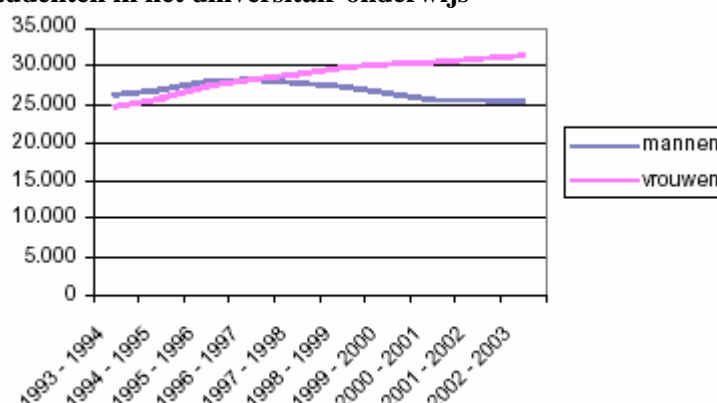
2.4.3.1 'Human-capital'-theorie

De 'human-capital'-theorie (theorie van het menselijk kapitaal) relateert persoonlijk kapitaal aan de arbeidsmarktpositie van individuen (Benschop, Brouns en de Bruijn 1998:15). De theorie poneert dat loonverschillen tussen mannen en vrouwen vooreerst te maken hebben met verschillen in opleiding, ervaring en anciënniteit. Vrouwen zouden volgens de 'human capital'-theorie minder investeren in opleiding omdat ze minder actief zijn op de arbeidsmarkt. Daardoor ervaren ze een minder goede arbeidsmarktpositie in vergelijking met mannen die wel veel in zichzelf investeren. Deze theorie zou echter aan de totale loonkloof slechts een beperkte verklaring geven, aangezien de laatste jaren het opleidingsniveau van vrouwen aanzienlijk gestegen is en ook hun werkervaring steeds meer die van mannen benadert. Toch blijven de gemiddelde loonverschillen constant en wordt de gunstige evolutie van vrouwen op beide gebieden niet vertaald naar een gunstige positie van vrouwen op de arbeidsmarkt (Directie gelijke kansen 2000:6; Smet 1997:4-5; Hermans 2006; Benschop, Brouns en de Bruijn 1998:15).

2.4.3.1.1 Opleiding

Nog maar een aantal decennia worden meisjes toegelaten tot het hoger onderwijs. Tegenwoordig vormen ze er een ruime meerderheid (Nuyens 2005:18). Bovendien scoren ze er beter dan het mannelijke geslacht. Vrouwen zijn met andere woorden bezig aan een inhaalbeweging wat betreft het opleidingsniveau. De verklaring dat vrouwen minder verdienen dan mannen door hun lagere geschooldheid, is aldus in principe op termijn niet meer in stand te houden (Pehlivan 2005; Zij-Kant en ABVV 2006:16; VDAB 2003:3-4).

Grafiek 5: Aantal studenten in het universitair onderwijs



Bron: Zij-Kant en ABVV 2006:17. ¹⁰

¹⁰ Zie bijlage VI voor de cijfergegevens.

Zoals reeds gezien (2.2) heeft het opleidingsniveau voor vrouwen in België een grote impact op hun werkgelegenheid (FOD 2001:20). Meer dan de helft van de inactieve vrouwen is laaggeschoold. Slechts 29,3% van de laaggeschoolde vrouwen heeft een baan. Bij middelmatig geschoolde vrouwen verdubbelt dit percentage en bij hooggeschoolde vrouwen bedraagt dit 80%. Bij mannen is de positieve invloed van een hoger opleidingsniveau op hun werkgelegenheidsgraad minder uitgesproken. De meeste werkende vrouwen genoten een hogere opleiding, terwijl het merendeel van de werkende mannen slechts middelmatig geschoold is. Bovendien ligt het opleidingsniveau van werkloze vrouwen hoger dan dat van werkloze mannen¹¹ (Rys 2003:2).

Opleiding laat toe in het eigen menselijk kapitaal te investeren. Een individu zal opleidingen volgen en in het eigen menselijk kapitaal investeren indien de baten van die investering op termijn groter zijn dan de kosten ervan. Een individu zal met andere woorden in zichzelf investeren wanneer hij/zij vermoedt dat dit tot een hoger loon zal leiden (Sels et al. 1999:321).

2.4.3.1.2 Werkervaring

Naar de mening van Theunissen en Sels vormt de geringere werkervaring van vrouwen, na verticale segregatie, de belangrijkste oorzaak van de loonkloof (2006b:11; 2006a:108).

De productiviteit van een werknemer, en dus de waarde van zijn menselijk kapitaal, stijgt naarmate hij meer werkervaring heeft. Een langere werkervaring gaat eveneens met een stelselmatige verhoging van het bruto maandloon gepaard (Sels et al. 1999:323-324).

Vrouwen hebben globaal genomen minder werkervaring dan mannen (Obbink 2007). Het feit dat veel vrouwen hun loopbaan onderbreken eens ze kinderen krijgen, biedt volgens Felfe een mogelijke verklaring. Dit wordt ook wel ‘child penalty’ (kinderstraf) of ‘family gap’ (familiekloof) genoemd: vrouwen die om die reden loopbaanonderbreking nemen of die een minder betaalde job gaan uitoefenen die de zorg voor de kinderen of het huishouden combineerbaar maakt, boeten in op hun salaris (2006:2).

¹¹ Laaggeschoold zijn personen die geen onderwijs gevolgd hebben of personen die het lager onderwijs of het lager secundair onderwijs vervolledigd hebben. Middelmatig geschoolde personen hebben het hoger secundair onderwijs vervolledigd en hooggeschoolden hebben een diploma van hoger niet universitair onderwijs van het korte of het lange type of van het universitair onderwijs (Rys 2003:2).

2.4.3.1.3 Anciënniteit

Niet alleen doordat vrouwen minder werkervaring bezitten, maar ook doordat ze later op de arbeidsmarkt komen en vaker dan mannen tijdelijk uittreden, bouwen vrouwen gemiddeld minder anciënniteit op (Zrihen et al. 2007).

Opvallend is ook dat wanneer werknemers met een zelfde arbeidsanciënniteit vergeleken worden, vrouwen voor meer werkgevers gewerkt hebben in vergelijking met mannen. Theunissen en Sels vermelden dat de gemiddeld geringere anciënniteit van vrouwen op de arbeidsmarkt én bij de huidige werkgever deels de lagere verloning en de geringere promoties van vrouwen verklaren (2006b:35).

2.4.3.2 Individuele voorkeuren en verwachtingen

Individuele voorkeuren en verwachtingen ten opzichte van werk en carrière geven onder andere aanleiding tot verschillen in diploma, in studiekeuze en daardoor ook in beroepskeuze en in kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie.

2.4.3.2.1 Diploma

Vrouwen hebben het vaakst een diploma “hoger secundair onderwijs” of “hoger onderwijs van één cyclus”. Ze zijn ondervertegenwoordigd bij de diploma’s “universitair onderwijs” en “hoger onderwijs van twee cycli”. Gelukkig is het opleidingsniveau van vrouwen momenteel onderhevig aan een inhaalbeweging, want er bestaat een positief verband tussen diplomaniveau en loonhoogte¹² (Theunissen en Sels 2006b:33; Sels et al 1999:351). De Salarisenquête 2006 van Vacature bevestigt eveneens deze stelling: hoe hoger het diploma, hoe hoger het loon (Verreet 2006:16;18).

2.4.3.2.2 Studiekeuze (afstudeerrichting)

Meisjes en jongens kiezen voor verschillende studierichtingen en bijgevolg ook voor verschillende beroepen. Ook al kan men met de meeste diploma’s vandaag de dag nog vele richtingen uit, toch leidt de seksesegregatie in het onderwijs (stereotiepe studiekeuze, ongelijke vertegenwoordiging van beide geslachten in de afstudeerrichtingen) tot een bestendiging van de arbeidsmarktsegregatie en draagt het aldus bij tot de loonkloof (Theunissen en Sels 2006b:78; Geurts en Van Woensel 2005:35).

¹² Bijlage VII toont aan dat men meer verdient naarmate men hoger opgeleid is.

Zoals eerder vermeld blijken vrouwen voornamelijk werkzaam te zijn in welzijnsproducerende sectoren, terwijl mannen vaker in welvaartproducerende sectoren terug te vinden zijn (Directie gelijke kansen 2000:6; ACLVB s.a.; FOD 2001:49). Dit patroon blijkt ook uit de studiekeuzes van jongens en meisjes. Meisjes domineren in humane wetenschappen (rechten, psychologie), in medische richtingen (verpleegkunde, geneeskunde) en ook in de onderwijsrichtingen. Jongens zijn eerder technisch georiënteerd en kiezen veel meer dan meisjes voor exacte wetenschappen (industriële of technologische richtingen, zuivere en toegepaste wetenschappen) (Geurts en Van Woensel 2005:35; Nuyens 2005:20-21). Deze laatste zijn de richtingen die leiden naar de topfuncties in de productie en de technologie (Van Haegendoren en Valgaeren 1998:24). Theunissen en Sels menen dat de “harde” jongensrichtingen in vergelijking met de “zachte” meisjesrichtingen uitmonden in beter betaalde banen (2006b:33;48).

2.4.3.2.3 Kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie

Vrouwen en mannen kennen een ander soort loopbaan. Niet alleen omdat ze hun levensdoeleinden op een andere manier invullen, maar ook omdat de combinatie gezin en arbeid er voor beiden meestal anders uitziet. Vrouwen maken niet alleen **minder overuren**, eens ze kinderen krijgen **onderbreken** vrouwen ook vaker hun **loopbaan** via tijdskrediet of andere vormen van loopbaanonderbreking (Zrihen et al. 2007). Dit om de combinatie gezin en arbeid beter te laten verlopen. Hierdoor zou het (verwachte) rendement van hun investering in menselijk kapitaal lager uitvallen, resulterend in een lagere bereidheid tot investering in het eigen menselijk kapitaal en bijgevolg een vlakker loonprofiel voor vrouwen. Opmerkelijk is wel dat mannen, ook in leidinggevende functies, langzaam aan een aantal huishoudelijke verantwoordelijkheden vanzelfsprekend beginnen te vinden (Van Haegendoren en Valgaeren 1998:27; Sels et al. 1999:325).

De salarisenquête 2006 van Vacature heeft echter wel vastgesteld dat een loopbaanonderbreking dodelijker is voor het mannelijke salaris. “Mannen [die om familiale redenen hun loopbaan langdurig onderbreken (minstens 36 maanden)] verdienen nadien 13,84% minder dan seksegenoten die geen loopbaanonderbreking namen [...]” Bij vrouwen betekent een dergelijke loopbaanonderbreking slechts een loonverlies van 2,13%. Bij vrouwen wordt het zo goed als normaal bevonden dat ze hun loopbaan onderbreken om voor kinderen of ouders te zorgen. Bij mannen daarentegen wordt die keuze aanzien als een signaal van tanende betrokkenheid of een gebrek aan ambitie (Teugels 2006:31-32).

Daarnaast blijft het ontegensprekelijk dat wat **deeltijdarbeid** betreft, vrouwen er nog steeds een groter aandeel in hebben dan mannen (Van der Hallen 1997:25). Anno 2006 bedroeg de deeltijdse arbeidsgraad van vrouwen in België 43,3%, tegenover 7,7% bij mannen (FOD 1998/2007). De onderstaande tabel toont aan dat vrouwen al jaren verschillende malen vaker deeltijds werken dan mannen die van jongs af aan tot aan hun pensioenleeftijd meestal voltijds werken (Zrihen et al. 2007).

Tabel 4: Evolutie van het aantal en aandeel deeltijdarbeid, naar geslacht, België

Jaar	Absolute cijfers (x 1.000)			Deeltijdse arbeidsgraad (in %)		
	Mannen	Vrouwen	Totaal	Mannen	Vrouwen	Totaal
1985	33	227	260	1,8	23,2	9,3
1990	40	330	370	2,2	29,3	12,6
1995	56	424	480	3	33,4	15,4
2000	106	576	682	5,4	39,3	20
2001	98	564	663	5,1	38,5	19,5
2002	108	585	694	5,6	39,5	20,3

Bron: Centrum voor Sociaal Beleid (2006).

“Heel wat vrouwen lijken een deeltijd baan de gepaste arbeidsvorm te vinden om gezin en arbeid harmonieus met elkaar te verzoenen” (FOD 2001:37). Het zorgen voor kinderen of hulpbehoevende volwassenen is voor vrouwen dé hoofdreden om deeltijds te werken. De opvoeding van kinderen is voor mannen nauwelijks een motivatie om deeltijds te werken. Op gebied van de taakverdeling binnen het gezin, en meer bepaald voor de opvoeding van de kinderen, doen er zich met andere woorden blijkbaar nog heel wat genderonevenwichten voor tussen mannen en vrouwen (FOD 2001:37-38; Rys 2003:2).

Op lange termijn vormt deeltijdse arbeid een probleem. Het werkt nefast voor de pensioenopbouw, het houdt vrouwen in een afhankelijke positie tegenover hun partner die meestal wel voltijds werkt en daardoor maken vrouwen weinig kans op promotie en stagneren ze in hun carrière (Teugels 2005). Hermans en Anseeuw menen ook dat heel wat voordelen afhangen van het arbeidsregime, namelijk een verschil in uurloon, het recht op het behoud van het salaris in geval van ziekte, het recht op een arbeidsongeschiktheidsuitkering, een loonsverhoging, een vergoeding voor opleiding buiten de werkuren, enzovoort. Tevens ligt, zoals al eerder vermeld, het loon voor een deeltijdse baan, omgerekend in een voltijds loon, lager dan het loon voor een voltijdse betrekking (2005).

Dit laatste kan verklaard worden door het feit dat een groot aandeel van de deeltijdse banen uitgevoerd wordt in minder goed betalende sectoren, wat een neerwaartse druk uitoefent op het gemiddelde loon voor een deeltijdse baan. Omgekeerd wordt het gemiddelde loon bij de goedbetaalde topfuncties, die meestal voltijds uitgeoefend worden, naar omhoog getrokken (Vermandere 2004: 115).

De financiële impact van een voltijdse en continue loopbaan is overduidelijk: op korte termijn rendeert het via een hoger maandloon, op lange termijn via betere in- en doorstroomkansen naar meer aantrekkelijke jobs en meer voordelen. Partiële en onderbroken tewerkstelling zorgt wel voor een gunstigere situatie op het vlak van werkstress en werk/privé-balans, maar vergroot het risico op onvoldoende leermogelijkheden, een laag loon en een tragere loonevolutie (Theunissen en Sels 2006b:73; Zij-Kant en ABVV 2006:16).

2.4.3.3 Werknemersgedrag

Werknemersgedrag betreft verschillen in attitudes en gedrag en in onderhandelingspositie.

2.4.3.3.1 Verschillen in attitudes en gedrag

De hersenen van vrouwen functioneren anders dan bij mannen. Dat kan in grote mate verklaren waarom ze zich in hun beroepsloopbaan, zelfs met hetzelfde diploma dan mannen, toch anders gedragen (Nuyens 2005:24). Zo zullen vrouwen minder vaak om promotie vragen, zijn ze minder geneigd te solliciteren voor hogere functies, doen ze niet mee aan politieke spelletjes op het werk en gaan ze ervan uit dat ze door hard te werken er vanzelf zullen komen. De Amerikaanse psychologe Lois Frankel schrijft in haar boek "*Opzij! Opzij! Opzij!*" dat mensen niet gepromoveerd worden omdat ze hard werken, maar wel omdat de leidinggevende hun karakter kan inschatten en denkt dat ze capabel zijn om het werk uit te voeren. Vrouwen zouden volgens haar zichzelf door verlegenheid en ijverigheid dwarsbomen. Door dergelijk meisjesgedrag en de opvatting dat het onmogelijk is om een leidinggevende functie te combineren met een hoofdverantwoordelijkheid voor gezinstaken, ontnemen vrouwen zichzelf de kans op een goede carrière en voorkomen ze zelf hun promotie (Theunissen en Sels 2006b:67; MD/Psychologie 2005).

Ook culturele factoren kunnen hun weerslag hebben op het gedrag en aldus op de carrièremogelijkheden van vrouwen. Zo vormen de aanwezigheid van een traditioneel rollenpatroon en seksestereotypering in het bedrijf een barrière voor de carrièrekansen en de doorstroming van vrouwen (Blockeel 2005:127; Van Haegendoren en Valgaeren 1998:26).

Waarden en normen die verbonden zijn met het geslacht en waarbij de ene sekse boven de andere gesteld wordt, overheersen in heel wat organisaties. Dit maakt dat bijvoorbeeld de kansen om te promoveren of een bepaalde functie in te vullen zodanig verdeeld zijn dat een man gemakkelijker een machtspositie kan bereiken in vergelijking met een vrouw (Forrier en Seynaeve 1998:94).

Als gevolg van het bestaan van dergelijke waardepatronen en normen, zoals het feit dat men enkel in aanmerking kan komen voor een hogere functie wanneer men voltijds beschikbaar is, overuren doet en extra opleidingen en trainingen volgt of het feit dat binnen de organisatie de idee bestaat dat mannen meer gericht zijn op carrière en bijgevolg meer kansen krijgen om door te stromen, moeten vrouwen zich volgens Forrier en Seynaeve extra beginnen te bewijzen. Vrouwen moeten het beeld doorbreken dat zij geen serieuze loopbaankandidaten zijn of niet verwacht worden aan de mannelijke gestereotypeerde rol te voldoen (1998:95;97).

2.4.3.3.2 Onderhandelingspositie

De onderzoeksresultaten van het Deuce project duiden aan dat vrouwen meer getraind dienen te worden in loononderhandelingen (Meyers, Roets en ESF-Agentschap 2003). Ook Hedwige Nuyens, voormalig financieel directeur van de Katholieke Universiteit Leuven (KUL) bevestigt in de salarisenquête 2006 van Vacature de onzekerheid en onmondigheid van vrouwen: “Vrouwen zijn veel te braaf. Ze zien hun loon niet als een volledig onafhankelijke, unieke drijfveer, maar als een ondersteuning voor het comfort van hun gezin. [...]. Vrouwen zoeken geen ander werk omwille van het loon. Ze nemen een andere baan om praktische redenen, of omdat hun baas hen een halftime weigert. Mannen gaan solliciteren om meer te kunnen verdienen of om betere perspectieven te krijgen. Voor vrouwen primeert de sfeer, de inhoud van de job en de verenigbaarheid met hun gezin.” (Stevens 2006:27).

De Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen zegt hierover het volgende:

“Vrouwen verkopen zich op de arbeidsmarkt vaak minder goed dan mannen. In jobs waarin het aanvangsalaris bepaald wordt in een aanwervingsgesprek hebben vrouwen het moeilijker dan mannen om hun capaciteiten ten gelde te maken. Loonschalen staan meestal vast, maar er valt te onderhandelen over de jaren relevante ervaring die in rekening wordt gebracht, over de draagwijdte van de job, over de titulatuur, over de te dragen verantwoordelijkheid. Deze aspecten hebben hun financiële gevolgen, op het ogenblik zelf en in de toekomst, binnen dat bedrijf en bij een overstap naar een ander bedrijf. [...].” (Michielsens 2005:115).

Tabel 5: Samenvattende tabel: kenmerken eigen aan de werknemer

Kenmerken eigen aan de werknemer	
‘Human-capital’-theorie:	<p>Opleiding: vrouwen zijn bezig aan een inhaalbeweging wat betreft het opleidingsniveau. In tegenstelling tot mannen is het voor vrouwen praktisch noodzakelijk om een hoog opleidingsniveau te hebben, willen ze gemakkelijk werk vinden.</p> <p>Ervaring: vrouwen hebben globaal genomen minder werkervaring dan mannen</p> <p>Anciënniteit: vrouwen hebben in het algemeen minder anciënniteit op de arbeidsmarkt en bij één werkgever dan mannen. De geringere anciënniteit gaat, net zoals bij de geringere werkervaring, gepaard met een lager loon en minder promoties.</p>
Individuele voorkeuren en verwachtingen:	<p>Diploma: vrouwen hebben gemiddeld een lagere scholingsgraad. Gelukkig is er een inhaalbeweging op het gebied van opleidingsniveau aan de gang, want hogere diploma’s resulteren in een hogere verloning.</p> <p>Studiekeuze/afstudeerrichting: vrouwen kiezen eerder voor zachtere richtingen (humane wetenschappen, verzorgende en administratieve richtingen), terwijl jongens de hardere richtingen verkiezen (exacte wetenschappen en technische richtingen). De hardere richtingen monden uit in beter betaalde banen.</p> <p>Kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie: vrouwen onderbreken vaker hun loopbaan, omdat ze dikwijls ook nog instaan voor de zorg voor het huishouden en/of de kinderen. Daardoor werken ze vaker deeltijds of maken ze gebruik van andere tijdelijke onderbrekingen. Als gevolg hiervan hebben ze minder dienstjaren en ervaring, wat resulteert in lagere lonen en minder promotie- en doorgroeikansen.</p>
Werknemers-gedrag:	<p>Verschillen in attitudes en gedrag: mannen en vrouwen verschillen in hun opvattingen, maken andere keuzes en gedragen zich verschillend. Door meisjesgedrag ontnemen vrouwen zichzelf de kans op een goede carrière. Door op de achtergrond te blijven en niet of zelden te solliciteren voor hoge(re) functies mislopen ze vele kansen die zouden kunnen leiden tot een hoge(re) functie en een daarmee gepaard gaand hoger loon. Culturele factoren kunnen het gedrag van vrouwen ook beïnvloeden.</p> <p>Onderhandelingspositie: vrouwen verkopen zich slechter op de arbeidsmarkt. In tegenstelling tot mannen zijn ze minder agressief in loononderhandelingen. Voor vele vrouwen primeert het loon niet.</p>

2.4.4 Kenmerken eigen aan de arbeidsovereenkomst

Het contracttype, de variabele beloning en de extralegale voordelen maken deel uit van een arbeidsovereenkomst. Alle drie worden ze hieronder kort besproken.

2.4.4.1 Contracttype

Verscheidene auteurs merken op dat vrouwen vaker te maken krijgen met uitzendarbeid, tijdelijke contracten en andere vormen van contractuele flexibiliteit. Er zijn meer vrouwen zonder vast contract of zonder contract van onbepaalde duur. De hogere vertegenwoordiging van vrouwen in dergelijke flexibele contractvormen en onzekere vormen van tewerkstelling, die met gemiddeld lagere lonen en minder benefits omkleed worden, draagt bijgevolg bij tot de loonkloof (Theunissen en Sels 2006b:30; Van Poelje en Van Silfhout 2001:498).

2.4.4.2 Variabele beloning

Op het vlak van variabele beloning ervaren mannen een aanzienlijke voorsprong volgens Theunissen en Sels. Vrouwen hebben minder vaak een variabel component in hun beloningspakket en wanneer ze toch variabel verlood worden, is het niet-vaste loongedeelte beperkter, het aandeel van commissies, stukloon en prestatiebeloning in de totale beloning geringer en zijn ook hun bonussen en premies lager. Hoe dan ook is het belangrijk te weten dat de variabelisering van het loon niet altijd in het voordeel van de werknemer valt, want men boet immers in aan loonzekerheid (2006b:20).

Ook het Mattheüs-effect kan een verklaring bieden voor de ongelijke verdeling van de variabele beloning tussen de seksen. Dit effect impliceert dat wie veel heeft (een hoog loon ontvangt), nog meer kansen krijgt om meer (extra variabele loonbestanddelen) te krijgen (Sels et al. 1999:350).

2.4.4.3 Extralegale voordelen

Tevens is er een ongelijkheid vast te stellen in de toekenning van extralegale voordelen. Met uitzondering van de verplaatsingsvergoeding, komen vrouwen er minder vaak voor in aanmerking (Theunissen en Sels 2006b:52). Het verschil tussen de seksen is het grootst voor de kosten- en dagvergoedingen en voor de prestigevoordelen, zoals een bedrijfswagen, gsm en pc, waar mannen drie keer meer kans op maken (Theunissen en Sels 2006b:21; RoSa s.a.).

Renson verklaart de grote ongelijkheid in extralegale voordelen aan de hand van sector- en functiever schillen: “mannen zijn [...] meer vertegenwoordigd in functies en sectoren waar die voordelen gangbaar zijn.” (2005).

Tabel 6: Samenvattende tabel: kenmerken eigen aan de arbeidsovereenkomst

Kenmerken eigen aan de arbeidsovereenkomst
Contracttype: vrouwen krijgen vaker te maken met onzekere vormen van tewerkstelling, zoals uitzendarbeid en andere tijdelijke contracten. Deze flexibele contractvormen worden met gemiddeld lagere lonen en minder voordelen bekleed.
Variabele beloning: voor vrouwen is het aandeel van commissies, stukloon en prestatiebeloning in de totale beloning geringer en de bonussen en premies zijn lager.
Extralegale voordelen: vrouwen komen minder in aanmerking voor extralegale voordelen.

2.4.5 Discriminatie

Uit al het voorgaande blijkt dat segmentatie; segregatie; verschillen in opleiding, ervaring en anciënniteit; verschillen in individuele voorkeuren en verwachtingen, waaronder diploma, afstudeerrichting en kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie; verschillen in werknemersgedrag, voorkeuren, attitudes en onderhandelingspositie en verschillen in arbeidsovereenkomsten mogelijke verklaringen zijn voor de loonachterstand van vrouwen. Maar zelfs wanneer de invloed van deze factoren wordt weggewerkt, blijft een deel van de loonverschillen tussen mannen en vrouwen overeind (Theunissen en Sels 2006b:48). Het eerste officiële loonkloofrapport geeft zelfs aan dat de helft van de huidige loonkloof niet te verklaren valt (Bevers, Gilbert en Van Hove 2007).

Theunissen en Sels wijten de loonverschillen ook deels aan seksdiscriminatie (2006b:48). Smet meent dit ook en zij duidt op het bestaan van indirecte of waardediscriminatie tussen de jobs van vrouwen en mannen (2001:12). Ook Forrier en Seynaeve bemerken dat verschillende auteurs in de personeels- en organisatieliteratuur reeds gewezen hebben op de subjectiviteit van de zogenaamd objectieve functiewaarderingssystemen (1998:97). Reden te meer om even stil te staan bij de manier waarop functies worden gewaardeerd en de manier waarop deze waardering vertaald wordt in een salaris (Zij-Kant en ABVV 2006:18).

2.4.5.1 Functiewaardering en –classificatie

Het loon kan aan de ene kant individueel overeengekomen worden tussen werkgever en werknemer. Aan de andere kant kan gebruik worden gemaakt van systemen van functiewaardering en –classificatie. Hierbij wordt een structuur opgebouwd om op een rechtvaardige manier functies te verlonen in functie van hun waarde en waarbij die waardemeter voor alle functies in de sector of in het bedrijf wordt gehanteerd. “Functiewaardering is [...] het hulpmiddel om in een arbeidsorganisatie de verschillende functies naar zwaarte te rangordenen en onderling in de juiste verhouding te plaatsen. Deze rangorde wordt vervolgens in een aantal klassen verdeeld. Op het einde wordt dan aan elke functieklasse een salaris of salaristabel toegekend, waarmee de beloningsstructuur een feit is” (ACLVB s.a.). “[...] [F]unctiewaardering [is] [een methode] om tot een functierangorde te komen, terwijl functieclassificatie veel meer een beleidspolitieke aangelegenheid is [...]” (Hoogstad, Weststeijn en Van Gils 2001:242).

Hermans, Anseeuw (2005) en de Bruijn (1996:17) duiden op het bestaan van twee principes die bij functiewaardering een belangrijke rol spelen. Het eerste principe verwijst naar objectiviteit en geeft aan dat de aard van de functie als criterium voor de rangordening dient. De kenmerken van de persoon die de functie uitoefent maken niet uit. Men waardeert met andere woorden de stoel (of de functie) en niet het functioneren van de persoon die de stoel bezet (of de prestaties van de functiehouder). Dit wordt ook wel collectivisering genoemd (Pehlivan 2005). Het tweede principe houdt “gelijk loon voor werk van gelijke waarde” in. Dit principe refereert naar legitimiteit op grond van rechtvaardigheid. Concreet houdt dit in dat functies die ongeveer een gelijke zwaarte hebben, hetzelfde verlood dienen te worden, ongeacht of het nu een mannen- of een vrouwenfunctie betreft. (ACLVB s.a.).

2.4.5.2 Waarderingsdiscriminatie

België bezit een uitgebreide en gedetailleerde wetgeving op het gebied van gelijke verloning en functiewaardering. Zo bepaalt ondermeer het tweede lid van artikel 3 van CAO nummer 25 dat “in geen geval de systemen van functiewaardering tot discriminatie mogen leiden, noch door de keuze van de criteria, noch door de weging van die criteria, noch door het systeem van omzetting van de functiepunten in loonpunten”. Niet alleen zou men hierdoor kunnen denken dat in de praktijk weinig discriminaties voorkomen in functiewaarderingssystemen en -classificaties, ook zou men kunnen stellen dat functiewaardering een vrij neutrale bezigheid is, aangezien het enkel de functie en niet de persoon beoordeelt (ACLVB s.a.; Directie gelijke kansen 2000:25;26; Hermans en Anseeuw 2005). Nu blijkt echter dat een deel van het huidige loonverschil tussen vrouwen en mannen wordt veroorzaakt door functiewaarderingsdiscriminatie (Zrihen et al. 2007). Het betreft hier discriminaties in de manier waarop functies worden gewaardeerd en de vertaling ervan in een salaris dat systematisch in het nadeel valt voor vrouwen (Pehlivan 2005).

Volgens Pehlivan zijn de functieclassificatiesystemen op sectoraal en ondernemingsvlak verouderd en gebeuren functiewaardering en -classificatie nog grotendeels volgens subjectieve criteria (2005). Zo bepaalt de werkgever voor veel banen in de dienstensector nog vaak individueel hoeveel een bepaalde werknemer verdient en hebben werkgevers op het gebied van functieclassificaties dikwijls veel speelruimte, wat ruimte laat voor interpretatie (Zrihen et al. 2007; Renson 2005). Om die reden besteden de sociale partners de afgelopen jaren heel wat aandacht aan de ontwikkeling en de toepassing van sekseneutrale analytische functieclassificatiesystemen (Pehlivan 2005). Dergelijke systemen bieden de beste waarborg voor genderneutraliteit en garanderen de meest objectieve en wetenschappelijke basis.

Concreet houdt het in dat de beschrijving en de analyse van alle functies gebeurt op basis van dezelfde, vooraf bepaalde en duidelijk omschreven functiekenmerken (Smet 2001:13).

Bij functiewaarderingsdiscriminatie gaat het niet om discriminatie van vrouwelijke functiehouders, maar betreft het discriminatie in de waardering van vrouwenfuncties. Het gaat met andere woorden om een vorm van indirect onderscheid naar geslacht. Zo worden enerzijds kenmerken die geassocieerd worden met traditionele vrouwelijke functies te laag gewaardeerd, wat uitmondt in een relatief te lage plaats in functierangordes en salarisroosters. Anderzijds worden kenmerken die geassocieerd worden met traditioneel mannelijke functies overgewaardeerd (de Bruijn 1996:24-25; Directie gelijke kansen 2000:11; Hermans en Anseeuw 2005).

Tabel 7: Samenvattende tabel: discriminatie

Discriminatie
<p>Funciewaardering en - classificatie: functiewaardering is het hulpmiddel om de verschillende functies in een arbeidsorganisatie naar relatieve zwaarte te rangordenen en onderling in de juiste verhouding te plaatsen. Deze rangorde wordt vervolgens in een aantal klassen verdeeld en gekoppeld aan een salaristabel. Dit laatste vormt dan de functieclassificatie.</p>
<p>Waarderingsdiscriminatie: loonverschillen worden ook verklaard door discriminatie in functiewaardering. Waarderingsdiscriminatie doet zich voor wanneer al dan niet bewust een lagere waardering wordt gegeven aan vrouwelijke kenmerken of vrouwenfuncties in vergelijking met mannelijke kenmerken of mannenfuncties. Dit kan resulteren in een relatief te lage plaats van vrouwen in functierangordes en salarisroosters.</p>

Het eerste deel van de geformuleerde centrale vraag in de probleemstelling (*wat zijn mogelijke determinanten van de loonachterstand van vrouwen?*) is hierbij beantwoord. Vooraleer getracht wordt een antwoord te formuleren op het tweede gedeelte van deze vraag (*welke maatregelen kunnen deze achterstand neutraliseren?*), wordt eerst kort gekeken in welke mate vrouwen er zelf voor kiezen om minder te verdienen. Er doen zich verscheidene meningen de ronde over dit keuzeproces en daarom is het interessant om er even bij stil te staan. Daarna wordt ingegaan op initiatieven die genomen worden om de loonachterstand van vrouwen te verminderen. De bovengenoemde mogelijke verklaringen van de loonachterstand van vrouwen tonen immers aan dat ingrijpen meer dan noodzakelijk is en dat maatregelen concreet dienen uitgevoerd te worden.

2.5 Eigen of gedwongen keuze

Doordat meer vrouwen dan mannen geheel of gedeeltelijk uit de arbeidsmarkt stappen, ze afstuderen in zachtere richtingen, ze werken in zachtere sectoren en beroepen en in lagere, uitvoerende functies waar extralegale voordelen minder gangbaar zijn, ze minder netwerken, ander gedrag vertonen, minder opleidingen volgen, zoeken naar organisatieculturen waar ze zich goed in voelen¹³ en tewerkgesteld zijn in kleinere organisaties, zijn sommigen de mening toegedaan dat vrouwen ervoor kiezen om minder te verdienen (Zij-Kant en ABVV 2006:20; Draulans 2002:8).

Deels zit hier waarheid in, omdat vrouwen andere prioriteiten, professionele voorkeuren, verwachtingen en denkpatronen hebben dan mannen. Berings noemt het ook wel de ‘software of women’ (2003). Voor veel vrouwen primeren een goede werkomgeving, interessante sociale contacten en dicht bij huis werken boven het loonzakje (Van Baelen 2005).

In principe klopt het dan dat vrouwen in bepaalde gevallen er zelf voor kiezen om minder te verdienen, maar dit dient echter gerelativeerd te worden. Keuzes worden immers ook door externe factoren beïnvloed. Zo kunnen meisjes en jongens in bepaalde onderwijsrichtingen worden geduwd; zijn vrouwenberoepen, -sectoren en -functies nog steeds ondergewaardeerd; zijn kinderopvang of zorgvoorzieningen nog onvoldoende uitgebouwd en zijn rolpatronen nog sterk ingebakken (Zij-Kant en ABVV 2006:20). De sector kan een belangrijke rol spelen. Zo wordt de distributiesector bijvoorbeeld gekenmerkt door een grote mate van flexibiliteit. In deze vrouwelijke sector wenst de werkgever zijn personeel maximaal in te zetten door gebruik te maken van deeltijdse contracten. Vrouwelijke werknemers die een voltijds contract wensen, worden er dikwijls niet gehoord (Teugels 2005). Die flexibiliteit kan er tevens voor zorgen dat een bepaalde deeltijdse baan niet met een andere kan worden gecombineerd. Dit alles verduidelijkt dat vrouwen niet altijd voltijds kunnen werken en aldus hun loopbaan moeten onderbreken (Zij-Kant en ABVV 2006:20), wat uiteindelijk resulteert in lagere inkomsten.

¹³ Dit kan gelinkt worden aan zelfselectie. Dit houdt in dat vrouwen “vooraf beslissen [dat ze] niet beroepsactief [wensen] te zijn in bepaalde sectoren omwille van de daar heersende mannelijke bedrijfscultuur [...]” (Draulans, 2002:8).

In een aantal gevallen kan het zelfs om pure discriminaties op de werkvloer gaan. Dit doet zich voor wanneer bijvoorbeeld vrouwen in bepaalde sectoren en bedrijven geen toegang krijgen of voor bepaalde functies of ploegenstelsels niet in aanmerking komen (Zij-Kant en ABVV 2006:20). Dit valt onder de eerder vermelde toegangsdiscriminatie.

Hoe dan ook doet de wens of keuze om tijdelijk niet te promoveren, in bepaalde minder aantrekkelijke sectoren aan de slag te gaan of de loopbaan geheel of gedeeltelijk te onderbreken zich volgens Van Brempt vooral voor bij vrouwen wanneer ze kinderen krijgen (2005). Draulans meent dat vrouwen een meer harmonieuze verhouding tussen beroepsarbeid en privé-leven wensen en omdat huishoudelijke taken en het zorgen voor kinderen nog vaak op de schouders van vrouwen terecht komen, plaatsen zij vraagtekens bij de verwachting van permanente beschikbaarheid voor een bedrijf (2002:8). Woodward bevestigt dat de aanwezigheid van kinderen een cruciale rol speelt in de mate van beschikbaarheid van vrouwen in het bedrijfsleven (1998:43). Rys benadrukt tevens dat het in mindere mate een bewuste keuze is om al dan niet tijdelijk de loopbaan te onderbreken, deeltijds te werken of het noodgedwongen genoeg te nemen met een deeltijdse baan bij gebrek aan een voltijdse (2003:2).

Teugels meent dat het de taakverdeling tussen man en vrouw en het gebrek aan kinderopvang een grote invloed hebben op de loopbaan van vrouwen. Vaak zijn vrouwen erdoor verplicht deeltijdse arbeid te verrichten, loopbaanonderbreking te nemen of minder verantwoordelijke functies uit te oefenen (2005). Benschop, Brouns en de Bruijn zijn ook deze mening toegedaan en ze vestigen de aandacht er dan ook op dat de keuzes van mannen beperkingen kunnen opleggen aan de carrière van hun vrouwelijke partners (1998:17).

Tabel 8: Samenvattende tabel: eigen of gedwongen keuze

Eigen of gedwongen keuze
Sommigen zijn de mening toegedaan dat vrouwen ervoor kiezen om minder te verdienen en dat ze de oorzaken van hun loonachterstand zelf kunnen verhelpen. Deels zit hier waarheid in omdat voor veel vrouwen het loon niet primeert en ze andere prioriteiten leggen op het gebied van het werk. Bepaalde keuzes kunnen echter ook door externe factoren bepaald worden, wat maakt dat die "bewuste keuze" gerelativeerd dient te worden.

2.6 Maatregelen voor de loonachterstand van vrouwen

Dit laatste deel van de literatuurstudie gaat dieper in op enkele initiatieven die worden ondernomen om de loonkloof te dichten of toch alleszins te verkleinen en om aldus tot gendergelijkheid¹⁴ te komen. Er wordt kort gekeken naar het doel en nut van een aantal maatregelen die zich richten op gelijke kansen en gelijke verloning tussen mannen en vrouwen op de werkvloer. Voor een beter begrip wordt hierbij een opsplitsing gemaakt tussen “interne” en “externe” maatregelen. Interne maatregelen worden door werkgevers zelf genomen en zijn voor werknemers bestemd. Externe maatregelen zijn veelal ook bestemd voor werkgevers of (toekomstige) werknemers, maar eerder op een indirecte manier, daar ze worden aangereikt via overheid, vakbonden of andere instanties. Externe maatregelen hebben vaak ook een globalere impact. Interne maatregelen worden eerder op kleinere schaal ondernomen en werken meer op diepgang.

2.6.1 “Interne” maatregelen

Bedrijven die geen onderscheid wensen te maken tussen mannen en vrouwen en die een gelijke behandeling voorop stellen door rekening te houden met de concrete leef- en werksituaties van vrouwen én mannen in alle functies en op alle niveaus, kunnen een **genderbewust personeelsbeleid** voeren. Voorbeelden hiervan zijn glijdende of flexibele werkuren; aanpassen van de werktijden; flexibele verlofregeling; telewerken; thuiswerken; roldoorbreking; genderneutrale vacatures; jobrotatie; meter-/peterschap voor nieuwe medewerk(st)ers; interne opleidingen; evenwicht man-vrouw in selectiejury; mentoring; netwerken; het voorzien van bepaalde diensten; gezinsvriendelijke vergaderuren; loopbaanontwikkeling; gendervriendelijke doorstroom of voorrang geven aan bepaalde sekse bij gelijke waardering (Mobiële Gendercel s.a.). In het kader daarvan is **Mobiële Gendercel**¹⁵ (01/2005-12/2006) ontstaan dat Vlaamse bedrijven daarin ondersteunt.

De oorsprong van de Mobiële Gendercel is terug te vinden in het project **V&** (Vrouwen en Arbeidsmarktparticipatie). Daarin zochten bedrijven naar creatieve manieren om met arbeidstijden en flexibele jobs voor mannen en vrouwen om te springen (Mobiële Gendercel s.a.).

¹⁴ “Onder gendergelijkheid wordt verstaan dat alle mensen vrij zijn hun persoonlijke capaciteiten te ontwikkelen en keuzes te maken zonder enige beperking op grond van rolpatronen voor vrouwen en mannen, en dat de verschillende gedragingen, aspiraties en behoeften van vrouwen en mannen gelijk worden gewaardeerd en erkend. [...]” (FOD 2001:3).

¹⁵ De Mobiële Gendercel is een samenwerking tussen RESOC/SERR Kempen, ERSV Limburg en Universiteit Hasselt/Sein, met financiële steun van ESF en Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC).

De projectpartners van dit project stelden vast dat er heel veel gebeurt op de werkvloer rond de combinatie werk-gezin en rond gender, maar dat deze maatregelen niet verder gaan dan het bedrijfsterrein. Als antwoord op deze problematiek is dan de Mobiele Gendercel opgestart, met als eindresultaat een **website** met gendervriendelijke maatregelen in de vorm van praktijkvoorbeelden die voor alle bedrijven beschikbaar en gemakkelijk toepasbaar zijn (Mobiele Gendercel).

Verder kunnen bedrijven die discriminaties tussen functies en tussen mannen en vrouwen wensen te vermijden een **sekseneutraal, analytisch functiewaarderingsstelsel** invoeren. Bij een dergelijk stelsel wordt uitgegaan van een aantal vooraf bepaalde functiekenmerken of waarderingscriteria en wordt gestreefd naar een evenredige loonverdeling tussen typisch mannelijke en typisch vrouwelijke sectoren en/of functies (Pehlivan 2005).

2.6.2 “Externe” maatregelen

Maatregelen vanwege vakbonden, overheid en andere instanties zijn veelal gericht op het teweegbrengen van een bewustwording bij het grote publiek. Zo organiseerde Zij-Kant, in samenwerking met ABVV-vrouwen, op 31 maart 2005 voor de eerste keer ‘**Equal Pay Day**’ in België, een dag waarop de loonkloof tussen mannen en vrouwen wordt aangeklaagd. De datum 31 maart werd bewust gekozen om aan te tonen dat vrouwen gemiddeld drie maanden langer moeten werken (een kwart van een jaar) om het volwaardige jaarloon als mannen te ontvangen (2006:4; Michielsens 2005:113; Pehlivan 2005, Equal Pay Day 2006; Dobbelaere 2006). ‘Equal Pay Day’ vormt als het ware “[...] het ijkpunt dat [...] elk jaar aangeeft of én in welke mate de loonongelijkheid van vrouwen ten opzichte van mannen evolueert.” (Equal Pay Day 2006). Zij-Kant en ABVV-vrouwen beogen met deze terugkerende campagne een bewustwording te creëren en het loon meer bespreekbaar te maken (2006:5). Aangezien ondermeer gegevens van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen een lichte verbetering aantoonde in de loonongelijkheid tussen vrouwen en mannen, vond de derde ‘Equal Pay Day’ plaats op 30 maart 2007 in plaats van 31 maart (Equal Pay Day 2006).

Ook andere initiatieven van de vakbonden, zoals de website **MijnLoon** van het Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV) en de **(Vrouwen)loonwijzer** van het Algemeen Christelijk Vakverbond (ACV) hebben als doel de lonen transparanter te maken en de loonkloof tussen mannen en vrouwen te dichten.

Naast de **RESOC/SERR's** (tot 2004 STC's of Subregionale Tewerkstellingscomité's genoemd) die voor de Vlaamse overheid in verschillende regio's werken op het gebied van diversiteit via **diversiteitsplannen**, voert de overheid zelf ook een horizontaal en een verticaal **gelijkekansenbeleid**. Het horizontale beleid is aan de ene kant een mainstreamingsbeleid, waarbij alle sectoren betrokken en gestimuleerd worden om het genderperspectief in hun departement op te nemen in algemene maatregelen. Aan de andere kant bestaat het ook uit specifieke maatregelen die gericht zijn op het wegwerken van de achterstand van specifieke doelgroepen of het vergroten van het aantal leden van die doelgroep in een bepaalde sector. Het verticale beleid heeft betrekking op specifieke maatregelen die gericht zijn op het bevorderen van gelijke kansen tussen mannen en vrouwen (Leplae en Rys 2003:1; Mertens en Steegmans 2006:13).

Om bedrijven aan te moedigen een gezinsvriendelijke arbeidsorganisatie toe te passen werd er op Vlaams niveau door het Europees centrum voor werk en maatschappij (ECWS) een **audit** ontwikkeld: "*Family and Business Audit, Naar een emancipatorische en gezinsvriendelijke arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven*" (Hermans 2006). Ook de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen voert hier twee projecten rond, namelijk **Co-efficiënt** en **Wellness@Work** (Voka s.a.).

SOFIA, een geheel van netwerk-, mentor- loopbaan- en opleidingsprogramma's voor vrouwelijke leidinggevenden, concentreert zich op de verbetering van de doorstroming van vrouwen. Zij doen eveneens aan sensibilisering waarbij het tekort aan vrouwelijke managers in de actualiteit gehouden wordt en personeelsmanagers, bedrijfsleiders en jonge vrouwen geïnformeerd worden over hoe het beter kan (SOFIA s.a.).

Om een universele, analytische en seksenetrane methode te ontwikkelen om functies te analyseren en zo discriminaties te vermijden, organiseerde het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen van 2001 tot november 2006 het **EVA-project** ('evaluation analytique'). Dit project werd ondersteund door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (FOD WASO) en het Europees Sociaal Fonds (ESF) in samenwerking met de sociale gesprekpartners (Pehlivan 2005). Via het project wou de Federale overheid niet alleen de werking van functieclassificatiesystemen verduidelijken, maar wou het ook de valkuilen voor gelijke behandeling aantonen en op die manier bijdragen tot een seksenetrane methode om functies te analyseren (ACLVB s.a.; Zrihen et al. 2007).

Eveneens worden via **sensibiliseringscampagnes** jongeren ertoe aangezet om na te denken over gelijke kansen en rolpatronen. Dit gebeurt onder andere via gesprekken in scholen of via **imagocampagnes** waarin aangetoond wordt dat een verschillende behandeling van mensen op basis van geslacht vaak geen steek houdt (Van Brempt 2005). Voorbeelden van dergelijke projecten zijn ondermeer *PAK*, waarbij jongens, jonge mannen en hun omgeving geïnformeerd werden over opleidingen en tewerkstelling in de verzorgende en verplegende sector. Hetzelfde geldt voor meisjes en hun omgeving. Dit heeft de benaming *PAK & GO* en hierbij werden meisjes of jonge vrouwen geïnformeerd over opleidingen en tewerkstelling in de grafische sector en in de papier- en kartonverwerkende nijverheid. Nauw aansluitend zijn de projecten *Meisjes en Informatica* en *Vrouwen in roldoorbrekende functies in de metaal* (Hermans 2006).

Verder vormen **statistieken** een noodzakelijk instrument om de oorzaken van de loonkloof te bepalen (Zrihen et al. 2007). Sinds 2003 informeert de Vlaamse overheid het grote publiek dan ook via het jaarlijkse Genderzakboekje dat heel wat interessant cijfermateriaal bevat over de situatie van vrouwen en mannen op de Vlaamse arbeidsmarkt. Sinds 2006 is er het Vlaamse Genderjaarboek "*MV United*" dat de jaarlijkse opvolger vormt van het Genderzakboekje. Het eerste exemplaar, waarin de loon- en loopbaankloof centraal staat, is vierdelig en ook hier wordt aan de hand van statistieken inzicht gegeven in de situatie van vrouwen en mannen in Vlaanderen (Leyman, A. et al. 2006:3). Daarnaast is dit jaar door het Instituut voor Gelijke van Vrouwen en Mannen en de FOD WASO in opdracht van de regering het eerste officiële loonkloofrapport opgesteld (Bever, Gilbert en Van Hove 2007).

Op Europees niveau zit men ook niet stil. Zo is het jaar 2007 benoemd tot het Europees Jaar van Gelijke Kansen voor Iedereen. Men wil met deze benoeming Europese Unie-burgers bewuster maken van hun recht op gelijke behandeling en op een leven vrij van alle vormen van discriminatie. In Vlaanderen lanceerde minister van Gelijke Kansen, Kathleen Van Brempt, naar aanleiding van dit Europese Jaar van Gelijke Kansen een **multimediaal gelijkheidsproject** "*MV-United Perfect in balans*", waarbij zowel gebruik gemaakt wordt van televisie als van magazines en waarbij men doelt op het aanwakkeren van een aantal discussiepunten betreffende de combinatie arbeid en gezin. Het project wil een mentaliteitswijziging teweeg brengen op het gebied van de combinatie tussen arbeid en gezin en de gelijkheid tussen mannen en vrouwen thuis en op het werk (Vanden Bossche 2006; Van Brempt 2007).

2.7 Besluit literatuurstudie

Het aandeel vrouwen op de arbeidsmarkt blijft jaar na jaar sterk toenemen (Geurts en Van Woensel 2005:53). Ondanks deze **kwantitatieve vooruitgang**, blijft er toch nog een **kwantitatieve achterstand** ten opzichte van mannen merkbaar. Vrouwen zijn niet alleen nog steeds ondervertegenwoordigd op de arbeidsmarkt in vergelijking met mannen, ook zijn ze vaker werkloos en als ze werken, worden ze zowel bij voltijdse als bij deeltijdse arbeid nog dikwijls minder betaald dan hun mannelijke collega's (FOD 2001:30; Zij-Kant en ABVV 2006:12; Pehlivan 2003, Vermandere 2004:113-114).

Hoewel allerlei juridische instrumenten een gelijke behandeling en een gelijke verloning van mannen en vrouwen opleggen, kan aldus gesteld worden dat er nog steeds hardnekkige en aanhoudende loonverschillen bestaan tussen mannen en vrouwen (FOD, *gelijk loon*; Zrihen et al. 2007). Deze zijn het resultaat van **observeerbare en niet-observeerbare** factoren. Bepaalde determinanten zijn met andere woorden aanwijsbaar, zoals onder andere de verschillen in opleiding, diploma, sector, anciënniteit, werkervaring en het hiërarchische niveau. Andere zijn onverklaarbaar en duiden op het bestaan van vooroordelen en willekeur.

Zo zorgen **stereotyperingen** ervoor dat vrouwen vaak enkel in aanmerking komen voor typische vrouwenberoepen die minder goed betalen en dat ze hogere functies dikwijls aan hun neus voorbij zich gaan, enkel omdat ze vrouw zijn (Theunissen en Sels 2006b:67-68). Het niet doorstromen van vrouwen naar hogere functies staat bekend als het glazen plafond. Het is één van de vele **onzichtbare barrières** waarmee vrouwen doorheen hun carrière worden geconfronteerd en waardoor ze in vergelijking met mannen niet of in mindere mate kunnen doorstromen (CD&V 2005:70). Het gegeven van de oververtegenwoordiging van vrouwen in slecht betaalde beroepen en sectoren en in slecht betaalde, doorgaans lagere functieniveaus vertaalt zich in een **horizontaal en verticaal gesegregeerde arbeidsmarkt** (Van Brempt 2005).

Tevens bevinden vrouwen zich voornamelijk in de **secundaire en de externe segmenten** van de arbeidsmarkt die gekenmerkt worden door arbeidsintensieve productieprocessen, lagere lonen, geen werkzekerheid en onduidelijke promotiemogelijkheden.

Daarnaast zijn er ook verschillen waar te nemen in de **individuele voorkeuren en verwachtingen** tussen mannen en vrouwen. Deze verschillen leiden er ondermeer toe dat jongens bij hun studiekeuze vaak voor harde richtingen kiezen, terwijl meisjes eerder kiezen voor zachte richtingen. Vrouwen komen door die keuze in slechter betaalde beroepen, sectoren en functies terecht (Svo. 2006).

Vrouwen en mannen hebben bovendien een **ander loopbaanpatroon**. Werkende vrouwen kiezen meer dan mannen voor loopbaanonderbreking of deeltijdse arbeid om op die manier het privé-leven te combineren met het werk (Rys 2003:2). Het is immers nog steeds cultureel ingebakken dat de vrouw de zorg voor het gezin en/of het huishouden op zich neemt. Dit ontnemt vrouwen de kans om zich helemaal toe te leggen op een topfunctie. Dergelijke situatie vereist namelijk de nodige contractuele flexibiliteit op het gebied van arbeidsovereenkomsten en arbeidstijdregelingen. Bijgevolg leidt dit ertoe dat vrouwen vaker dan mannen geconfronteerd worden met **onzekere vormen van tewerkstelling en tijdelijke contracten** die gemiddeld lagere lonen en **minder extralegale voordelen** omvatten (Theunissen en Sels 2006b:30).

Verder zijn er ook **ongelijke individuele attitudes** waar te nemen op het gebied van werknemersgedrag en ambitie. Mannen zijn agressiever bij loonsonderhandelingen en staan daardoor veel steviger in hun schoenen. Ze onderbouwen ook meer netwerken dan vrouwen, wat maakt dat ze via allerlei binnenwegen sneller hun beoogde doel bereiken. Vrouwen zijn te braaf en te onzeker en zoeken eerder naar een consensus. Beide verschillen zijn belangrijk, maar ze leiden er echter wel toe dat vrouwen in vergelijking met mannen tewerkgesteld worden aan een lager loon.

Tot slot is ook **discriminatie** in functiewaarderingssystemen (ongelijk loon voor gelijk(waardig) werk) een belangrijke verklarende factor voor de loonachterstand van vrouwen. Dit betekent dat door willekeur en subjectiviteit een lagere waardering wordt gegeven aan vrouwenfuncties. (de Bruijn 1996:24). Omdat een lagere waardering geclassificeerd wordt in een lagere klasse, worden vrouwen hierdoor minder betaald.

De ene factor heeft al een grotere impact dan de andere. Zo zal deeltijdse arbeid van vrouwen zwaarder doorwegen op het loonverschil dan bijvoorbeeld het opleidingsniveau dat nu steeds meer dat van mannen benadert (Pehlivan 2005; Zij-Kant en ABVV 2006:16).

Ook het gegeven dat het de **eigen keuze** is van de vrouw om minder te verdienen dient gerelativeerd te worden. Bepaalde keuzes kunnen immers door externe factoren bepaald worden. Zo kunnen meisjes in bepaalde afstudeerrichtingen gedwongen worden, komen vrouwen voor bepaalde (goed betaalde) functies of beroepen gewoonweg niet in aanmerking of kunnen vrouwen niet voltijds werken, omdat kinderopvang en zorgvoorzieningen nog onvoldoende uitgebouwd zijn (Zij-Kant en ABVV 2006:20).

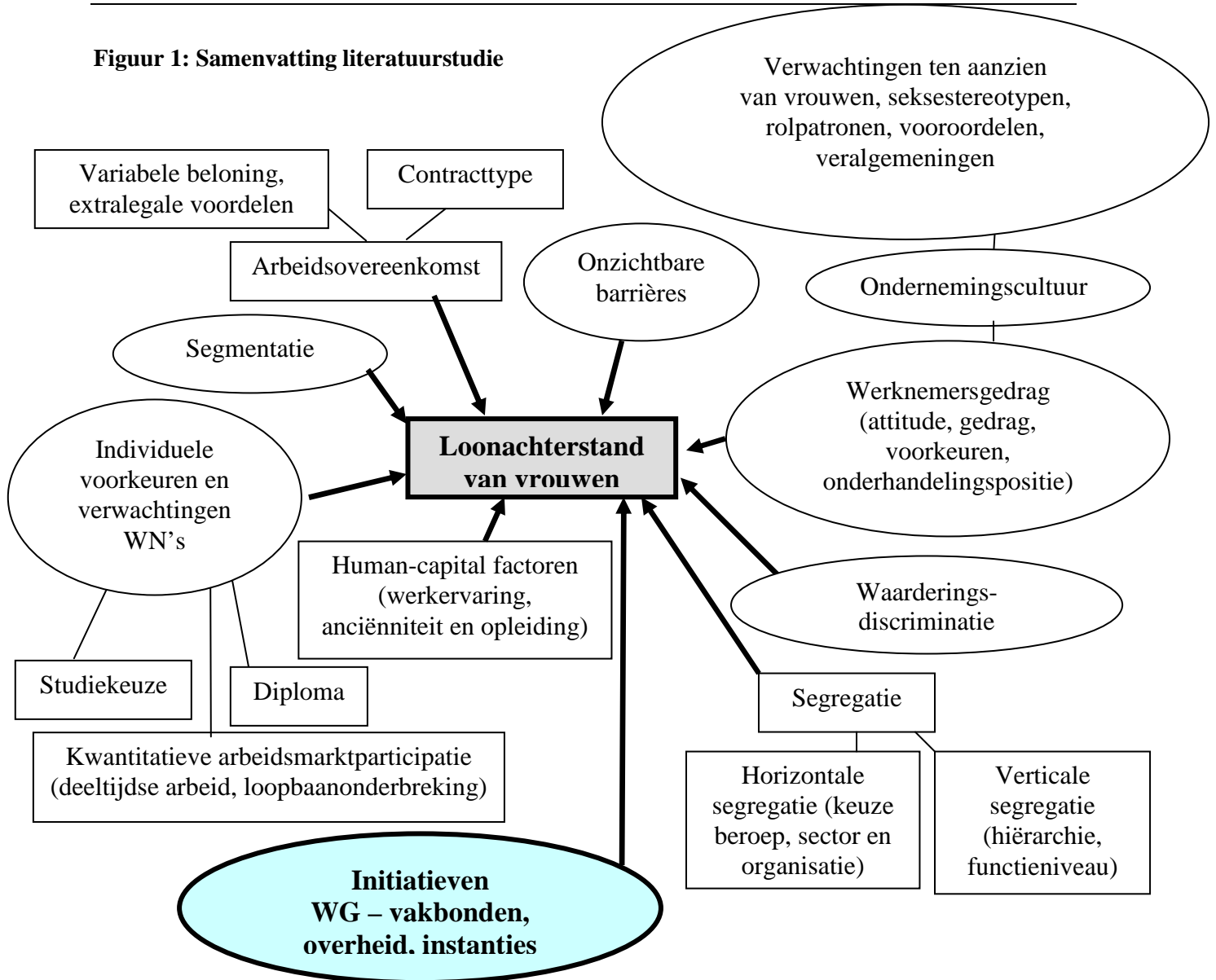
“Hoewel de gelijke beloning wettelijk is vastgelegd, op de werkvloer is dit nog niet gerealiseerd” (Zrihen et al. 2007). De genoemde verklaringen van de loonachterstand van vrouwen benadrukken het belang van maatregelen. Het is historisch en maatschappelijk zo gegroeid dat het als een onverantwoorde manier van handelen beschouwd wordt om vrouwen in dezelfde functie als een man minder te betalen en ze niet dezelfde kansen te bieden om een carrière te maken.

Heel wat **initiatieven** (“interne” en “externe” maatregelen) worden ondernomen om iets aan deze problematiek te doen. Zo wordt er bijvoorbeeld jaarlijks een ‘Equal Pay Day’ gehouden om het belang van een gelijke verloning te benadrukken. Ook ontwikkelen sommige organisaties een genderbeleid om vrouwen én mannen op de bedrijfsvloer gelijke kansen te bieden. De initiatieven waren dan ook noodzakelijk, aangezien de verklaringen van de loonachterstand duidelijk hebben gemaakt dat ingrijpen meer dan nodig was. “Gelijk loon voor gelijk werk” is een strijd die lang geleden werd ingezet en waar vandaag nog steeds verder aan moet gewerkt worden (Zij-Kant en ABVV 2006:2).

De determinanten van de loonachterstand van vrouwen kunnen gevisualiseerd worden aan de hand van het **schema** op de volgende pagina. Hierbij vormen de rechthoeken de concrete, waarneembare variabelen en geven de ovals de abstracte variabelen weer.

Belangrijk te weten is dat er zich tussen de meeste variabelen in dit schema ook **onderlinge verbanden** voordoen. Zo bleek uit de literatuurstudie bijvoorbeeld dat meisjes vaak voor “zachte” afstudeerrichtingen kiezen (studiekeuze) en dat ze daardoor later in minder betaalde, “zachte” sectoren en beroepen terecht komen (horizontale segregatie). Een ander voorbeeld is dat vrouwen minder in zichzelf geloven en daardoor minder geneigd zijn voor hoge functies te solliciteren (werknemersgedrag, attitude). Bijgevolg blijven ze hierdoor op de lagere, uitvoerende niveaus actief (verticale segregatie).

Figuur 1: Samenvatting literatuurstudie



Alle genoemde variabelen dragen bij tot de loonachterstand van vrouwen, met uitzondering van de initiatieven vanwege de bedrijven (WG), de overheid, de vakbonden en/of andere instanties, die de loonachterstand van vrouwen kunnen verminderen. Belangrijk te weten is dat deze initiatieven zowel een **rechtstreeks** als een **onrechtstreeks** verband kunnen hebben op de loonachterstand van vrouwen. Een maatregel waarbij de lonen van vrouwen worden opgetrokken, kan de loonachterstand van vrouwen rechtstreeks doen verminderen. Een maatregel waarbij netwerking wordt gestimuleerd, kan een positieve invloed uitoefenen op het werknemersgedrag en bijgevolg de doorstroming en kan daardoor de loonachterstand van vrouwen onrechtstreeks doen verminderen.

De initiatieven vormen de **brugfunctie** naar het empirische deel, want het zijn immers deze initiatieven die in het volgende luik van naderbij bekeken zullen worden. Zoals reeds bij de maatregelen voor de loonachterstand van vrouwen (2.6) aan bod gekomen is, zal hierbij eveneens een opsplitsing gemaakt worden naar “interne” en “externe” maatregelen.

3 CONCEPTUEEL MODEL

3.1 Omschrijving onderzoekseenheden

Enkele van de genoemde initiatieven in het laatste deel van het literatuurgedeelte (2.6) zullen in het tweede deel van deze thesis, namelijk het empirisch onderzoek, van naderbij beschouwd worden. Meer bepaald zal gekeken worden naar bedrijven die een genderbewust personeelsbeleid ontwikkelen, die aandacht hebben voor genderdiversiteit en specifieke maatregelen nemen die zich ofwel richten op het aanbieden van meer kansen voor vrouwen, ofwel richten op de bevordering van gelijke kansen en een gelijke verloning van vrouwen én mannen. Ook zullen een aantal (overheids)instanties hieromtrent ondervraagd worden.

Het **genderbeleid in bedrijven** vormt met andere woorden de onderzoekseenheid.

3.2 Omschrijving waarnemingseenheden

Om de “interne” maatregelen te bekijken, worden de volgende waarnemingseenheden gebruikt: zes kleine en grote Belgische en/of internationale bedrijven. Er wordt bewust voor gekozen om bedrijven van een verschillende grootte en uit verscheidene sectoren onder de loep te nemen om zo diepgaande en gevarieerde informatie te verkrijgen op verschillende vlakken.

Anderzijds worden ook drie (overheids)instanties ondervraagd over bepaalde maatregelen die zij met betrekking tot deze materie ondernemen of ondernomen hebben. Dit zijn de “externe” maatregelen.

Door deze verschillende partijen te interviewen kan diepgang op verschillende domeinen verkregen worden en kan een globaal beeld gevormd worden van het nut en het effect van de genomen maatregelen.

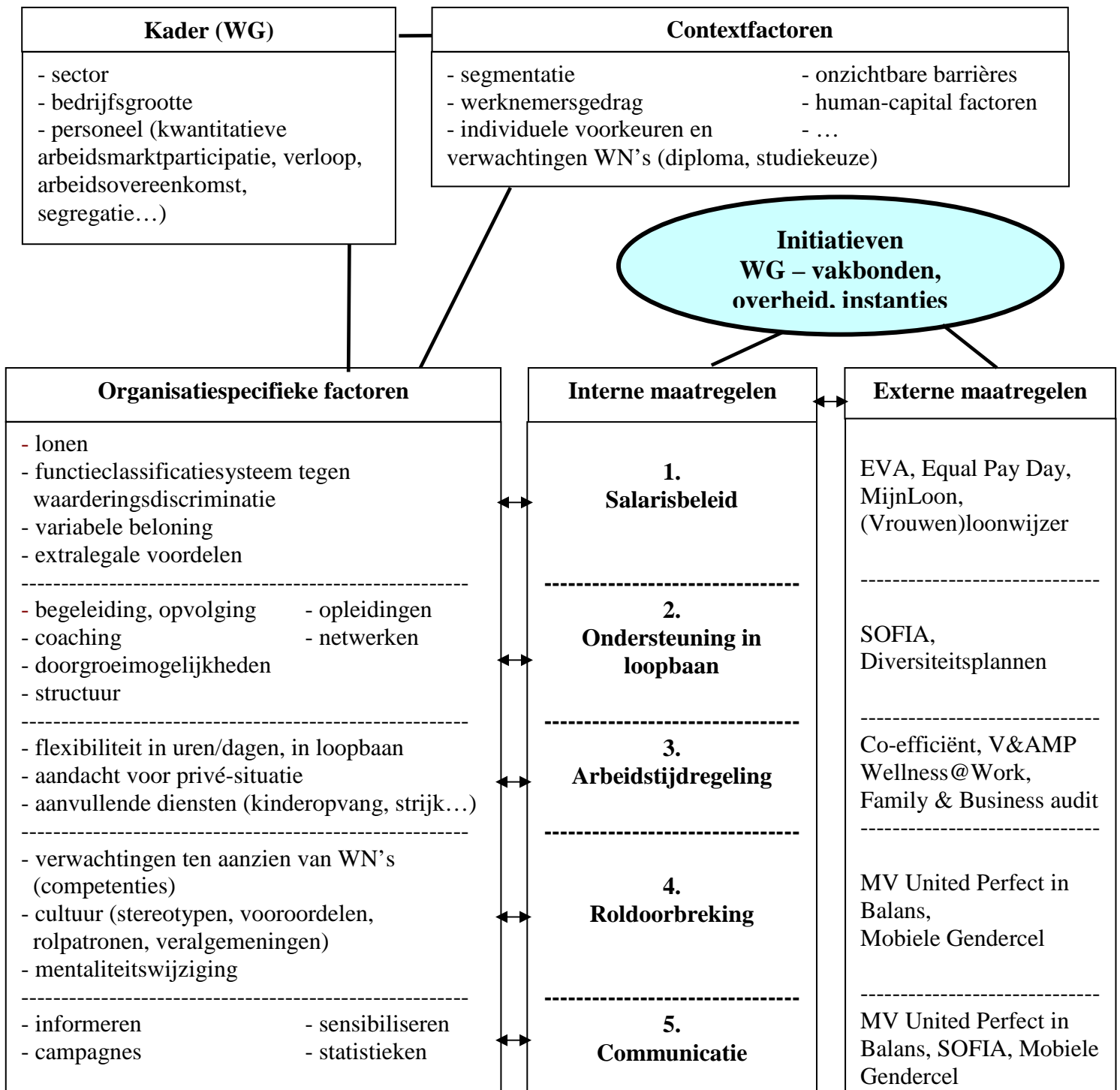
3.3 Omschrijving variabelen

Bij de onderzochte waarnemingseenheden worden verschillende variabelen uit de literatuurstudie aangehaald. Eerst wordt een kader geschetst om op die manier een algemeen beeld van de bedrijven te verkrijgen.

Afhankelijk van de maatregel(en) die het bedrijf of de (overheids)instantie neemt, wordt dan dieper ingegaan op andere aspecten van de literatuurstudie, zijnde bijvoorbeeld het invoeren en opvolgen van seksneutrale functiewaarderingsystemen, het voorzien van doorstromings- en opleidingsmogelijkheden, het zorgen voor flexibele uurroosters om arbeid en gezin beter te kunnen combineren, het doorbreken van stereotypen of rolpatronen die aanwezig zijn in de bedrijfscultuur of het betrekken van het personeel door middel van communicatie.

3.4 Conceptueel model

Figuur 2: Conceptueel model



Het **kader** omvat gegevens die enkel bij de geïnterviewde bedrijven bevroegd werden, vandaar de afkorting WG (werkgever). Door ondermeer na te gaan wat de sector is waarin het bedrijf actief is, hoe groot het bedrijf is en specifieke informatie te vragen met betrekking tot het personeel kan een algemeen beeld verkregen worden van het bedrijf. De variabelen die hieronder geklasseerd worden, werden uit de literatuurstudie gehaald.

De **contextfactoren** zijn algemene factoren die zich voordoen op de arbeidsmarkt of bij (potentiële) werknemers op de bedrijfsvloer. Deze werden uit de literatuurstudie gehaald en zullen in het onderzoek niet rechtstreeks worden onderzocht.

De **organisatiespecifieke factoren** zijn elementen die de loonachterstand, kansen of posities van vrouwen in zekere mate kunnen beïnvloeden. De genoemde variabelen zijn eveneens afkomstig uit de literatuurstudie. Alle zijn het voorbeelden van maatregelen waarrond bedrijven, overheid, vakbonden of andere instanties iets zouden kunnen ondernemen. De lijst is zeker niet limitatief. Om een link te leggen met het empirische luik, werden ze in vijf grote blokken ingedeeld. Deze variabelen zullen niet rechtstreeks worden onderzocht.

De **initiatieven WG – vakbond, overheid, instanties** geeft de brugfunctie weer met de literatuurstudie. Het zijn immers deze initiatieven of maatregelen die van naderbij bekeken zullen worden. Hierbij wordt een opsplitsing gemaakt naar enerzijds **interne maatregelen**, zijnde maatregelen die bedrijven voeren en anderzijds **externe maatregelen**, zijnde maatregelen die de overheid, vakbonden of andere instanties ondernemen. Zowel de interne maatregelen als de externe maatregelen kunnen mogelijke oplossingen zijn voor het neutraliseren van de loonachterstand van vrouwen.

De **externe maatregelen** refereren naar het laatste deel van de literatuurstudie “Maatregelen voor de loonachterstand van vrouwen” (2.6). Het zijn maatregelen die de overheid, vakbonden of andere instanties nemen om op die manier onder andere bedrijven trachten aan te zetten tot het verkleinen van de loonachterstand van vrouwen. Alle kunnen ze ondergebracht worden bij de indeling van de interne maatregelen.

De **interne maatregelen** zijn op basis van de indeling van de organisatiespecifieke factoren in vijf grote domeinen gesplitst: salarisbeleid, ondersteuning van werknemers in hun loopbaan, arbeidstijdregeling, roldoorbreking en communicatie.

3.5 Hypothesen

Stelling 1: Door aandacht te hebben voor het salarisbeleid, loopbaanondersteuning, arbeidstijdregeling, roldoorbreking en communicatie kan de loonachterstand van vrouwen verminderd worden.

Aandacht hebben voor de verschillende organisatiespecifieke factoren en maatregelen ontwikkelen die gericht zijn op een gelijke bezoldiging, op het begeleiden en het ondersteunen van werknemers in hun loopbaan, op een flexibele arbeidstijdregeling, op het doorbreken van rolpatronen en stereotypen en op communicatie en het betrekken van het personeel, kunnen als mogelijke oplossingen beschouwd worden voor het verkleinen van de vrouwelijke loonachterstand.

Stelling 2: Niet alleen kunnen bedrijven maatregelen nemen, ook maatregelen genomen door de overheid, vakbonden en andere instanties, dragen bij tot een verkleining van de loonachterstand van vrouwen.

Wanneer zowel bedrijven (intern), als de overheid, werkgever-, werknemerorganisaties en/of andere instanties (extern) actieplannen uitwerken ter bevordering van de gelijke kansen en de gelijke verloning van mannen en vrouwen en/of zich specifiek richten op de kansen en de posities van vrouwen op de arbeidsmarkt, dan kunnen deze maatregelen de loonachterstand waar vrouwen mee geconfronteerd worden verkleinen.

Stelling 3: Hoe meer maatregelen worden ondernomen, hoe kleiner de loonachterstand van vrouwen zal worden.

Er wordt een negatief verband verondersteld tussen de loonachterstand van vrouwen en de maatregelen: hoe meer maatregelen ondernomen worden uit de verschillende domeinen (salarisbeleid, loopbaanondersteuning, arbeidstijdregeling, roldoorbreking, communicatie) om deze problematiek te verhelpen of om mensen bewust te maken van deze kwestie, hoe kleiner de vrouwelijke loonachterstand zal worden.

In het kwalitatieve onderzoek worden onder andere deze drie hypothesen onderzocht door na te gaan welke soort maatregel(en) men neemt (binnen welk domein of domeinen), wie de maatregel(en) neemt (intern of extern) en tot welke resultaten het leidt of wat het effect is van de ingevoerde maatregelen voor vrouwelijke werknemers.

4 ONDERZOEKSONTWERP

4.1 Waarnemingseenheden

De bedrijven zijn Janssen Pharmaceutica, IBM, These Days, Euromut, Sports-World en TEAM. De (overheids)instanties zijn RESOC/SERR Kempen, SOFIA en Voka-Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen.

4.2 Verantwoording en keuze onderzoeksstrategie

Als onderzoekstechniek werd gekozen om kwalitatieve interviews rechtstreeks ('face-to-face') af te nemen, met als instrument een voorbereidende tabel, gebaseerd op het conceptueel model. Uit de voorbereidende tabel werd een vragenlijst¹⁶ gevormd. Één interview van de negen werd door omstandigheden telefonisch afgenomen.

Omwille van het geringe aantal bedrijven bij een dergelijke onderzoekstechniek kan de representativiteit van dit onderzoek niet gegarandeerd worden. Vergelijkingen kunnen slechts in een beperkte mate gemaakt worden. Anderzijds wordt er diepte-informatie verkregen en zijn inhoudelijke veralgemeningen mogelijk.

Bij de kwalitatieve interviews wordt het gedrag van de geïnterviewden rechtstreeks via de antwoorden waargenomen. Enkel open vragen werden gesteld en dit om meer diepgang te bereiken. Dit laatste was dan ook het doel van de interviews. De open vragen houden het gevaar in dat de antwoorden vaag kunnen worden geformuleerd. Het voordeel is dan weer dat de respondent vrij kan antwoorden en niet in een bepaalde richting wordt geduwd, wat bijgevolg dit type van vraagstelling zeer informatief maakt.

Dit kwalitatief onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek, meer bepaald een evaluatieonderzoek, omdat het doel van dit empirische luik erin bestaat na te gaan of de maatregelen het bedoelde effect bereikt hebben.

Het gaat om semi-gestructureerde interviews: de opgestelde vragenlijst diende enkel als leidraad om het gesprek te sturen. Al naargelang de respons van de geïnterviewde werd dieper ingegaan op een aantal aspecten.

¹⁶ Zie bijlage VIII voor de vragenlijst van de interviews.

De geïnterviewde werd aan het woord gelaten, er waren geen remmingen. Slechts wanneer er te fel werd afgeweken van het onderwerp, werd het gesprek terug naar de essentie gebracht.

Door het persoonlijke contact werd een open sfeer gecreëerd, wat belangrijk is om onder andere over gevoelige materies, waaronder het loon en de loonverschillen, te kunnen praten.

Het nadeel van ‘face-to-face’-methoden, waaronder interviews vallen, is dat het risico van beïnvloeding groter is in vergelijking met bijvoorbeeld een telefonische enquête.

4.3 Operationaliseren van de variabelen: voorbereidende tabel

Op de volgende pagina kan de voorbereidende tabel teruggevonden worden.

“WG” staat voor werkgever en duidt aan dat die vragen enkel aan de geïnterviewde bedrijven (HR-personeelsleden) gevraagd werden. “Derden” staat voor de (overheids)instanties en betekent dat die vragen enkel aan de projectverantwoordelijken of –coördinatoren ervan gevraagd werden. Wanneer beide vermeld staan, betekent dit uiteraard dat die vragen aan zowel de bedrijven als aan de (overheids)instanties gevraagd werden.

Een belangrijke opmerking bij “Domeinen van maatregelen” is dat hierbij louter de vraag gesteld werd: “*Welke maatregel(en) neemt u?*”. De domeinen zelf werden door de interviewer niet vernoemd bij de vraagstelling. Afhankelijk van de maatregel(en) die de bevraagde partij aanhield, werd(en) deze ondergebracht onder één van de domeinen en werd er op die manier dieper op doorgevraagd. De manier van vraagstelling kan met andere woorden beschouwd worden als een boomstructuur. Wanneer een respondent bijvoorbeeld aangaf dat men aandacht heeft voor een objectieve verloning, dan werden verdere vragen gesteld over het domein “salarisbeleid”. Of wanneer een respondent aangaf dat rekening wordt gehouden met de privé-situatie van de werknemers, dan werden verdere vragen gesteld over het domein “Arbeidstijdregeling”.

Tabel 9: Voorbereidende tabel in het kader van de interviews

Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Kader (WG)	Algemeen	Sector Bedrijfsgrootte Systematische aandacht voor gender, zichtbaar voor buitenwereld
	Personeel	Functies die mannen/vrouwen (m/v) vooral uitoefenen Aandeel vrouwen in leidinggevende functies Aantal voltijdse/deeltijdse werknemers (WN's), loopbanen m/v (kwantitatieve arbeidsmarktparticipatie) Overheersende arbeidsovereenkomsten m/v (contracttype) Verloop personeel m/v
Domeinen van maatregelen (WG/derden)	Salarisbeleid	Loonpolitiek (genderneutraal functiewaarderingssysteem) Aandacht voor gelijk loon voor gelijk(waardig) werk m/v Loonsamenstelling (extralegale voordelen, variabele verloning)
	Ondersteuning in loopbaan	Begeleiding, coaching Opleidingen (afhankelijk van functie, niveau, geslacht, arbeidsregime,..) Opleidingsbudget m/v Netwerken vrouwen Doorstroming, ontplooiingsmogelijkheden Evaluatiegesprekken + resultaat (opvolging WN's)
	Arbeidstijdregeling	Flexibiliteit in uurroosters, werkuren Werk/privé-balans Aanvullende diensten
	Roldoorbreking	Cultuur Verwachtingen ten aanzien van m/v Mentaliteitswijziging
	Communicatie	Informeren Campagnes Sensibiliseren
Invoering en effect (WG/derden)	Algemeen	Reden van invoering, doel, wat bereiken, motieven Wiens initiatief
	Effect/evaluatie	Reactie personeel (weerstand of acceptatie) Resultaat/effect van de maatregel voor vrouwelijke WN's Beoogd doel bereikt (voldoening) Succesfactoren/knelpunten maatregel
	Nazorg	Opvolging maatregel Geleerde lessen Toekomst Tips, suggesties voor andere bedrijven

5 BEVRAGING BEVOORRECHTE GETUIGEN

5.1 Beschrijving en verantwoording gevolgde aanpak

In het kader van het empirische onderzoek van deze thesis waarbij bevoorrechte getuigen werden geïnterviewd, werd vooreerst contact opgenomen met overheidsinstellingen, RESOC/SERR's en vakbondslui met de vraag of zij bedrijven kennen die bewust bezig zijn met de gelijke verloning van mannen en vrouwen. Uit deze contacten bleek dat er weinig tot geen concrete bedrijven konden worden meegedeeld waar er vandaag wordt gewerkt aan het dichten of wegwerken van de loonachterstand van vrouwen. Om die reden en ook omdat het loon zich vandaag de dag nog steeds in een taboesfeer bevindt, werd besloten om eerder te kijken naar bedrijven die gendervriendelijke maatregelen nemen.

Heel wat verschillende types bedrijven uit uiteenlopende sectoren werden via e-mail gecontacteerd. Daarin werd enerzijds kort het opzet van het onderzoek geschetst, wat ertoe leidde dat er bij de betrokken partijen een zekere belangstelling werd opgewekt. Anderzijds werd de vraag gesteld of het bedrijf in kwestie een genderbewust of gendervriendelijk personeelsbeleid voert, waarbij er hetzij seksneutrale, hetzij vrouwvriendelijke maatregelen genomen worden. Hierbij werd eveneens telkens gevraagd of de verantwoordelijke van deze "gendermaatregel(en)" bereid was voor een interview waarbij vooral dieper zou ingegaan worden op de maatregel(en) zelf en hun effect op de situatie van de vrouwelijke werknemers.

Bij de (overheids)instanties werd op dezelfde manier tewerk gegaan. Zij werden eveneens gecontacteerd via e-mail, waarbij aan de ene kant het opzet van de thesis werd verduidelijkt en aan de andere kant de vraag gesteld werd of zij bereid waren voor een interview met betrekking tot de maatregel(en).

Bij een positieve reactie werd meestal het telefoonnummer van de projectontwikkelaars, projectcoördinatoren of van Human Resources-personeelsleden doorgegeven zodat via die weg een concrete datum afgesproken kon worden waarop het diepte-interview zou kunnen plaatsvinden.

Bepaalde vragen uit de vragenlijst (over cijfergegevens, zoals het aantal vrouwen in leidinggevende functies), werden op voorhand meegedeeld aan de bevoorrechte getuigen. De cijfers konden op die manier vooraf worden opgezocht. Andere vragen werden niet op voorhand bekend gemaakt om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan.

Bij de vraagstelling werd dezelfde structuur gebruikt als in de voorbereidende tabel. Zoals al eerder vermeld bij de onderzoeksstrategie diende de vragenlijst als leidraad en werd er al naargelang de respons van de geïnterviewde dieper ingegaan op een aantal aspecten

Acht van de negen gesprekken werden 'face-to-face' afgenomen in een rustige omgeving. Één daarvan werd afgenomen in een cafetaria waardoor de afleiding aanzienlijk groter was. Alles werd op band opgenomen, nadat hiervoor de toestemming gegeven werd, en tegelijk werd het gesprek ook genoteerd. Het gevaar van een gebruik van een cassette recorder is dat de geïnterviewde minder geneigd is alles te vertellen of geneigd is sociaal wenselijke antwoorden te geven. Er kon worden vastgesteld dat gedurende het verloop van de interviews de sfeer open en vertrouwelijk werd, zodat de cassette recorder niet meer werd opgemerkt en zorgeloos kon worden doorgevraagd. De gemiddelde duurtijd van ieder gesprek bedroeg ongeveer anderhalf uur.

5.2 Bespreking van de resultaten

In wat volgt worden de resultaten van de verschillende bevroegde partijen geconfronteerd¹⁷. Wanneer gerefereerd wordt naar werknemers, worden hiermee zowel mannen als vrouwen bedoeld, tenzij uitdrukkelijk gespecificeerd. De antwoorden van de respondenten betreffen meningen en moeten daarom in het kader van het bedrijf gezien worden.

De interne (genomen door de ondervraagde bedrijven) en de externe maatregelen (genomen door SOFIA, RESOC/SERR Kempen en Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen) worden als één geheel geklasseerd en worden om die reden samen onderling besproken.

5.2.1 Voorstelling respondenten (kader)

Euromut, een onafhankelijk ziekenfonds, stelt ongeveer 550 werknemers (langdurig zieken en loopbaanonderbrekers niet meegeteld) tewerk, waarvan 73% vrouwen.

TEAM, een dienstverlenend bedrijf in de sociale economie, werft mensen aan die minimum twee jaar werkloos en laaggeschoold zijn. Het bedrijf is aan de ene kant een CVBA (poetsdienst). Daar werken 37 werknemers, waarvan 98% vrouwen. Aan de andere kant is TEAM een vereniging zonder winstoogmerk (vzw), zijnde een technisch leerproject met ondermeer een buurt- en nabijheidsdienst, een klusjesdienst en een bouwteam, waar 25 werknemers werken. De verhouding man/vrouw is er ongeveer gelijk verdeeld.

¹⁷ Beknopte weergave van de verschillende interviews is terug te vinden in bijlage IX.

Ook Sports-World, een keten van sportwinkels, neemt laaggeschoolde werknemers aan binnen het verkoopsgebeuren. In de 31 winkels die er momenteel (januari 2007) bestaan werken 450 werknemers, waarvan 58% vrouwen en 42% mannen.

Binnen de vestiging België/Luxemburg van het Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)-bedrijf IBM werken 2.434 mensen, waarvan 25% vrouwen en 75% mannen. Ook Janssen Pharmaceutica is overwegend mannelijk. Het bedrijf bestaat uit verschillende vestigingen in België waar in totaal 4.555 werknemers tewerkgesteld worden. Hiervan is 42% van het vrouwelijke en 58% van het mannelijke geslacht. Bij These Days, een klein bedrijf actief in de interactieve marketing, zijn er 46 werknemers actief (einde 2006). Ook hier is er een overgewicht aan mannen, namelijk 63% tegenover 37% vrouwen.

Met uitzondering van TEAM, werkt het grotendeel van de werknemers in alle ondervraagde bedrijven voltijds. Zij die deeltijds werken, zijn veelal van het vrouwelijke geslacht.

In alle bedrijven, met uitzondering van TEAM en These Days, zitten mannen overwegend in managementfuncties en vrouwen in uitvoerende, administratieve functies. Bij Euromut zit 20% van de vrouwen op directieniveau. Bij IBM is dit 7,31% en bij Janssen Pharmaceutica zat 9% op het allerhoogste niveau binnen de kaderfuncties in 2005. Bij Sports-World zat in 2005 geen enkele vrouw op de twee hoogste niveaus. Voor al deze bedrijven geldt dat hoe hoger het niveau is, hoe minder vrouwen er te bespeuren vallen. Bij These Days en TEAM is dit minder uitgesproken, omdat beide meer horizontaal gestructureerd zijn.

Wat betreft de contracttypes hebben zo goed als alle werknemers binnen de ondervraagde bedrijven een contract van onbepaalde duur. Enkel aan de vzw-kant van TEAM hebben de meeste werknemers een contract van bepaalde duur. Dit valt te verklaren doordat er veelal met tijdelijke projecten gewerkt wordt. De contracten van bepaalde duur maken dat er in de vzw een hoog verloop is. De meeste andere bedrijven worden gekenmerkt door een beperkt verloop. Bij IBM is het verloop voor vrouwen lager dan voor mannen. Euromut en These Days merken een hoger verloop op bij de jonge werknemers.

Verder zijn ook SOFIA omtrent de netwerk-, mentor- en opleidingsprogramma's voor vrouwelijke leidinggevenden, Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen omtrent de projecten Co-efficiënt en Wellness@Work en RESOC/SERR Kempen omtrent diversiteitsplannen, bevraagd.

Deze laatste instantie werkt ook rond vrouwen omdat de regio ondermeer gekenmerkt wordt door een hoge en langdurige vrouwelijke werkloosheid. In het kader daarvan werden de projecten V& en Mobiele Gendercel ook onder de loep genomen.

Tabel 10: Samenvattende tabel: voorstelling respondenten (kader)

Voorstelling respondenten (kader)				
Geïnterviewde	Aantal werknemers	Vrouwen	Mannen	Vrouwen aan top
Euromut	550	73%	27%	20%
TEAM	CVBA: 37 vzw: 25	98% 50%	2% 50%	
Sports-World	450	58%	42%	0% (in 2005)
IBM	2.434	25%	75%	7,31%
Janssen Pharmaceutica	4.555	42%	58%	9% (in 2005)
These Days	46	37%	63%	

5.2.2 Mate van aandacht voor gender

IBM, Janssen Pharmaceutica en Sports-World hechten veel belang aan gender. Sports-World is zelfs het eerste bedrijf in de distributiesector dat een genderbeleid voert. De aandacht voor genderdiversiteit is bij IBM en Janssen Pharmaceutica zichtbaar naar de buitenwereld toe. Deze drie bedrijven willen een gezond evenwicht bereiken tussen mannen en vrouwen op alle niveaus. Bij Janssen Pharmaceutica is men heel bewust met gelijkheid bezig. In hun credo (1943) komt dan ook onder andere volgende zin voor: “Er moeten gelijke kansen zijn op werk, ontwikkeling en promotie voor al wie daarvoor in aanmerking komt”. Diversiteit speelt voor hen een belangrijke rol omdat ondermeer beslissingen in een divers team rijker en doordachter zijn. Janssen Pharmaceutica hecht dan ook vanuit ethisch en economisch standpunt belang aan genderdiversiteit. Men is er zelfs van oordeel dat het deel moet uitmaken van de bedrijfscultuur en men gelooft er sterk in dat een genderevenwicht een cruciale voorwaarde is voor efficiëntie in de bedrijfsomgeving en het een stap kan zijn naar een betere balans op andere gebieden van diversiteit. These Days en Team zijn eerder mensvriendelijk¹⁸. Euromut is het enige bedrijf waar genderdiversiteit of de gelijkheid tussen mannen en vrouwen niet de hoofdzorg uitmaakt van hun maatregelen.

¹⁸ Kim Nevelsteen, projectontwikkelaar van RESOC/SERR Kempen, verduidelijkt het onderscheid tussen genderdiversiteit of gendervriendelijkheid en mensvriendelijkheid als volgt: “Gender slaat op mannen en vrouwen en mensvriendelijkheid slaat op mensen. Gendervriendelijk is bijvoorbeeld een vacature opstellen voor een verpleegster/verpleger en deze als "verpleegkundige" benoemen in de advertentie. Dat is een specifieke gendervriendelijke maatregel. Veel mensvriendelijke maatregelen hebben een gendervriendelijk aspect in zich. Jobrotatie bijvoorbeeld lijkt op het eerste zicht niet erg gekenmerkt door gendervriendelijkheid, maar het geeft mannen en vrouwen de mogelijkheid om competenties in zichzelf te ontdekken die ze misschien zonder de jobrotatie niet zouden kennen. Kort door de bocht kan gesteld worden dat **gendervriendelijke maatregelen een deelverzameling zijn van mensvriendelijke maatregelen.**”

5.2.3 Motieven voor de maatregelen

Zoals in de paragraaf hierboven blijkt, speelt gender- of mensvriendelijkheid voor alle bedrijven in zekere mate een rol. Voor het ene bedrijf is dit meer uitgesproken dan voor het andere. Toch kan gezegd worden dat de reden van invoering van maatregelen bij alle ondervraagde partijen ongeveer in dezelfde richting ligt.

Bij de grote bedrijven, zoals Janssen Pharmaceutica en IBM, is het opvallend dat het veelal te maken heeft met het teweegbrengen van een bewustwording en met het creëren van een “pijplijn” om in de eerste plaats vrouwen aan te trekken en ze in de tweede plaats te laten doorstromen. IBM heeft daarom een werkgroep opgericht, ‘Women-in-Blue’, die uit vrouwelijke werknemers uit verschillende bedrijfseenheden bestaat en die op een vrijwillige basis acties ondernemen om meer gelijke kansen te creëren en iedereen bewust te maken dat het aantal vrouwen in de maatschappij in het algemeen groter is en dat er in principe dan ook een gelijkaardige representatie zou moeten zijn in elk bedrijf. Iedereen moet er tevens bewust van gemaakt worden dat er verschillen zijn en dat deze net benut moeten worden. Deze mening is ook Janssen Pharmaceutica toegedaan. Zij menen eveneens dat verschillen verrijken. Het bedrijf vindt het belangrijk dat vrouwen instromen en doorstromen, zodat het werknemersbestand een weerspiegeling wordt van de markt waarin ze opereren. Vrouwen nemen of beïnvloeden immers 80% van alle consumentenbeslissingen in de farmaceutica en zullen 60% uitmaken van de instroom op de arbeidsmarkt in 2010. Een aanwervingstrategie die oog heeft voor genderdiversiteit levert op die manier een veel grotere instroom op van waardevolle kandidaten.

Om vrouwen te ondersteunen in hun loopbaan en een juiste omgeving te creëren waarin ze maximaal hun talenten kunnen ontplooien en waar ze niet belemmerd worden door ongewilde hindernissen, heeft Janssen Pharmaceutica in 2001 op basis van een onderzoek een project opgestart, genaamd het ‘Women’s Leadership Initiative’ (WLI). Het project, gegroeid vanuit Johnson & Johnson, bestond uit verschillende werkgroepen die vrijwillig instonden voor het realiseren van een groter genderbewustzijn binnen het bedrijf en het helpen van werkneemsters om de keuzes in hun loopbaan beter te overdenken.

Ook SOFIA is in 1999 opgericht vanuit het Instituut voor Gedragwetenschappen (SEIN) van de universiteit van Hasselt op basis van de resultaten van een onderzoek. SOFIA wil net als IBM en Janssen Pharmaceutica een bewustwording creëren.

Via hun netwerk-, mentor- en opleidingsprogramma's wil de instantie vrouwelijke leidinggevenden doen inzien dat netwerken gezond en nuttig is voor de carrière. Vanuit dit opzicht gaat ook de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen uit. Met hun "gender-projecten" Co-efficiënt (2004-2006) en Wellness@Work (sinds 2006) beoogt deze instantie netwerken tot stand te brengen waarbij bedrijven door ervaringsuitwisseling van elkaar leren.

Sports-World en These Days vinden ook dat verschillen tussen de seksen aangewend moeten worden. Omdat bij Sports-World vrouwen in de verschillende sportwinkels niet terug te vinden waren op de twee hoogste niveaus, heeft het bedrijf in december 2005 het bestaande beleid gendergericht gemaakt en een seksenneutraal "stamboommodel" opgesteld dat zou toelaten dat ook vrouwen naar die hoogste functies doorgroeien. Het seksenneutrale speelt hierbij een belangrijke rol. Het bedrijf hecht er veel belang aan en doet dan ook inspanningen op die neutraliteit te garanderen.

Voor TEAM en These Days zijn alle werknemers van kapitaal belang, zowel mannen als vrouwen. Ze nemen dan ook geen maatregelen die zich specifiek op vrouwen alleen richten. Er voor zorgen dat alle werknemers tevreden en gemotiveerd zijn, dat ze zich thuis voelen in het bedrijf en dat ze een goede balans vinden tussen werk- en privé-leven is voor hen de voornaamste zorg. Beide bedrijven doen er dan ook alles aan om de wensen van hun werknemers in te willigen door hen de nodige voorzieningen aan te bieden.

Euromut is noch voorstander van positieve discriminatie, noch van positieve actie. Net zoals TEAM en These Days wil het bedrijf ook gelijke kansen verzekeren voor iedereen, maar richt het zich niet specifiek tot vrouwen. Euromut verschilt van de andere twee bedrijven in die zin dat de maatregelen niet ingevoerd worden met als doel gelijkheid te verkrijgen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers, maar wel om, zoals Sports-World, in het algemeen een objectief beleid te hebben.

Bedrijven die een diversiteitsbeleid voeren, kunnen zich laten bijstaan door projectontwikkelaars van RESOC/SERR. Deze zijn actief in verschillende regio's en werken in opdracht van de Vlaamse overheid die in het kader hiervan diversiteitsplannen subsidieert. De projectontwikkelaars zorgen voor de gratis ondersteuning en begeleiding van bedrijven.

Tabel 11: Samenvattende tabel: motieven voor de maatregelen

Motieven voor de maatregelen	
Janssen Pharmaceutica:	Bewustwording teweeg brengen (maatschappij, verschillen, cultuurverandering) Gelijke kansen creëren Meer vrouwen aantrekken Meer vrouwen doen doorstromen (wegwerken van hindernissen) Vrouwen ondersteunen in hun loopbaan door de juiste omgeving te creëren
IBM:	Bewustwording teweeg brengen (maatschappij, verschillen) Gelijke kansen creëren Meer vrouwen aantrekken Meer vrouwen doen doorstromen
Sports-World:	Bewustwording (verschillen) Gelijke kansen creëren Sekseneutraal beleid Vrouwen doen doorstromen
TEAM:	Gelijke kansen creëren Tevreden en gemotiveerde werknemers hebben Goede werk/privé-balans mogelijk maken
These Days:	Gelijke kansen creëren Verschillen aanwenden Tevreden en gemotiveerde werknemers hebben die zich thuis voelen Goede werk/privé-balans mogelijk maken
Euromut:	Objectief beleid Gelijke kansen voor iedereen
SOFIA:	Bewustwording teweeg brengen bij vrouwen Ervaringsuitwisseling tussen vrouwen
Voka:	Ervaringsuitwisseling, kennis- en informatieoverdracht tussen bedrijven
RESOC/SERR Kempen:	Ondersteuning en begeleiding van bedrijven bij hun diversiteitsbeleid

5.2.4 Domeinen van maatregelen

In dit punt worden achtereenvolgens de volgende domeinen besproken: salarisbeleid, ondersteuning, arbeidstijdregeling, roldoorbreking en communicatie.

5.2.4.1 Salarisbeleid

Weinig bedrijven nemen maatregelen op het gebied van de verloning. Als de vraag gesteld wordt, beweren ze allemaal dat iedereen een gelijk loon voor gelijk(waardig) werk ontvangt, ongeacht het geslacht. Hierbij dient in het achterhoofd gehouden te worden dat een bedrijf op deze vraag geneigd kan zijn om sociaal wenselijk te antwoorden.

Euromut meldde het gebruik van een **analytisch, sekseneutraal functieclassificatiesysteem** die gelinkt is aan de functie en de anciënniteit. Het systeem laat toe dat een vrouw die eenzelfde functie uitoefent als haar mannelijke collega en die evenveel anciënniteit heeft, hetzelfde loon ontvangt. De invoering van het functieclassificatiesysteem heeft een positieve impact gehad op de loonkloof tussen mannen en vrouwen binnen het bedrijf, wat door de objectiviteit en de transparantie van het systeem kan verklaard worden. Het bedrijf hecht enorm veel belang aan objectiviteit. Subjectiviteit willen ze te allen tijde vermijden omdat ze ervaren hebben dat het een nefaste impact heeft op de loonverschillen en dat meer bepaald de vrouwelijke werknemers er de dupe van zijn. Euromut rekent tevens in **huisanciënniteit**, waardoor loopbaanonderbrekingen geen invloed hebben op de verloning. Iemand die bijvoorbeeld vijf jaar anciënniteit heeft bij Euromut en die vervolgens gedurende vijf jaar de loopbaan onderbreekt, wordt bij zijn terugkomst verloond aan tien jaar anciënniteit.

Bij IBM maakt men eveneens gebruik van een **functieclassificatiesysteem**. Iedereen die eenzelfde functie uitoefent wordt op hetzelfde niveau verloond. Bovendien worden de lonen op jaarbasis met de externe markt vergeleken ('**benchmarking**') door het bureau De Witte & Morel. IBM is erop gesteld om "zoals de markt" te betalen.

Janssen Pharmaceutica merkte op dat **secundaire arbeidsvoorwaarden** en **emotionele voldoening**, zoals de waarden van het bedrijf, de jobinhoud, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en tekenen van waardering door anderen, steeds belangrijker worden voor vele werknemers en dat dit verbonden moet zijn met de "totale beloning".

Volgens de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen kunnen bedrijven op een **creatieve manier** maatregelen omtrent **een evenwicht tussen beroepsarbeid en privé-leven** aanwenden in het salarisbeleid. Zo zou een bedrijf in ruil voor een ho(o)g(er) loon bijvoorbeeld flexibele uren kunnen aanbieden aan de werknemers. Tijdens het begeleidingstraject van het Co-efficiënt-project werd daarom aandacht besteed aan alternatieve verloning.

5.2.4.2 Ondersteuning

Alle ondervraagde partijen staan positief tegenover ondersteunende maatregelen. De meeste maatregelen die men onderneemt, kunnen dan ook hieronder geklasseerd worden. Ze zijn heel uiteenlopend en richten zich in de meeste gevallen naar alle werknemers, zijnde mannen én vrouwen.

Zo heeft Euromut aandacht voor **interne mobiliteit**. Alle vacatures worden eerst intern bekend gemaakt vooraleer men extern op zoek gaat naar een kandidaat. Alle interne kandidaturen worden ook systematisch bestudeerd en wanneer iemand niet weerhouden wordt, moet dit aan de hand van gegronde motivaties verantwoord kunnen worden. Vrouwelijke werknemers zouden hierdoor meer geneigd zijn te solliciteren voor openstaande hogere functies.

Nagenoeg alle ondervraagde bedrijven zorgen ervoor dat werknemers **opleidingen** kunnen volgen en hun **kennis** kunnen **bijschaven**. Voor Janssen Pharmaceutica is ontwikkeling een belangrijke motor voor diversiteit in een organisatie. In het kader van het WLI-project is daartoe een werkgroep opgesteld die zich ondermeer tot doel stelde meer vrouwen aan te zetten hun eigen ontwikkeling in handen te nemen en meer trainers bewust te maken dat een genderneutrale aanpak hierbij belangrijk is. Ook Euromut geeft opleidingen. Deze zijn gelinkt met de functie. Bij IBM kunnen alle werknemers, in samenspraak met de directe manager, zich op allerlei domeinen bijscholen via het intranetsysteem, 'global campus'. Sports-World gaat iets verder en organiseert niet alleen opleidingen voor bestaande werknemers, maar voorziet ook een verplicht opleidingsplan voor iedere nieuwe werknemer gedurende de eerste zes maanden vanaf indiensttreding. Deze opleiding houdt in dat de nieuwe werknemers gevormd worden op verschillende domeinen binnen de winkel (productkennis, verkoopstechniek, kassatraining, diefstalpreventie, commerciële taken...). Werknemers beschikken na die zes maanden aldus kennis over verschillende aspecten in de winkel en kunnen door aan **jobrotatie** te doen gemakkelijker doorgroeien.

Ook These Days hecht veel belang aan opleidingen, maar omdat interactieve marketing een vrij nieuw gegeven vormt, is het niet eenvoudig om voor de werknemers opleidingen te vinden. Om die reden stuurt These Days werknemers naar **beurzen** in het buitenland. Bij hun terugkomst worden er dan **sessies** georganiseerd om de opgedane ervaringen te delen. Sommige werknemers binnen These Days beschikken bovendien over heel specifieke kennis. Regelmatig organiseren zij op eigen initiatief sessies waar iedereen op uitgenodigd wordt. Op die manier verspreiden werknemers hun kennis en ervaringen onder elkaar.

RESOC/SERR Kempen meldde dat er zo goed als **geen** bedrijven zijn die een **onderscheid** maken **tussen opleidingen voor mannen en opleidingen voor vrouwen**. In het kader van Mobiele Gendercel heeft RESOC/SERR Kempen verscheidene bedrijven ondervraagd en geen enkele ervan heeft een dergelijk onderscheid aangegeven.

Evaluatie- en/of functioneringsgesprekken om werknemers op te volgen zijn ook een veel gebruikt instrument om werknemers te ondersteunen in hun loopbaan. Zo houdt These Days jaarlijks zowel evaluatie- als functioneringsgesprekken en probeert men de werknemers op die manier een **carrièrepad** aan te bieden. IBM en Euromut beperken zich tot evaluatiegesprekken op het einde van ieder jaar. Bij Euromut beoordeelt men dan de competenties van de werknemer en bij IBM gaat de directe manager bij iedere werknemer na welke de doelstellingen waren die de werknemer in kwestie aan het begin van het jaar voorop had gesteld en in welke mate deze zijn gerealiseerd. Iedere werknemer verkrijgt bij beide bedrijven op die manier een score die zal bepalen of men al dan niet in aanmerking komt voor een **loonsverhoging** of een **beloning**. Ook Janssen Pharmaceutica werkt op deze manier. Daar krijgen de werknemers in functie van hun realisaties een **bonus** toegekend.

Sports-World houdt jaarlijks functioneringsgesprekken met iedere werknemer. Er is hiervoor een bijkomend document ontwikkeld om die gesprekken **genderneutraal** te houden en vrouwen te stimuleren om over hun toekomst te praten¹⁹. Bovendien wordt de winkelverantwoordelijke (= zaakvoerder), die de functioneringsgesprekken houdt met zijn personeel, aangeleerd om te **golven**, om mee te gaan en zich in te leven in de werknemer. Ze worden aldus aangeleerd niet-verbaal gedrag te interpreteren. Dit zou in het voordeel van vrouwen spelen die niet altijd durven te zeggen waar ze naartoe wensen te groeien.

Ook IBM en Euromut merkten die bescheidenheid van vrouwen op. IBM heeft een tijdje geleden dan ook een ontwikkelingsprogramma ingevoerd, genaamd 'Taking the stage', bedoeld om vrouwelijke werknemers **assertiviteit** aan te leren.

Janssen Pharmaceutica, These Days en de projectcoördinator van RESOC/SERR Kempen bevestigden ook dat vrouwen bescheidener zijn, zichzelf lager waarderen en minder onderhandelen. These Days houdt hier rekening mee en laat daarom af en toe het bedrijf volledig **doorlichten** door een externe partij. Hierbij worden anonieme gesprekken aangegaan met alle werknemers om na te gaan hoe tevreden ze zijn en wat de aandachtspunten zijn. Op die manier tracht het bedrijf de werknemers gehoor te geven.

¹⁹ Zie bijlage X.

De Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen heeft met betrekking tot de zelfkennis van werknemers een **coachingsprogramma** ontwikkeld in het kader van het Co-efficiënt-project. Ondernemende vrouwen en mannen in kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) werden hierbij bewust gemaakt van hun persoonlijke talenten en vaardigheden, zodat ze die effectiever zouden kunnen inzetten. De deelnemers werkten hierbij voor zichzelf een soort van **persoonlijk ontwikkelingsplan** (POP) uit.

IBM voert bovendien regelmatig originele maatregelen in die vrouwen op termijn naar hogere functies zouden kunnen leiden. Zo heeft het bedrijf recent een 'speed mentoring'-sessie gehouden, wat te vergelijken valt met het systeem van 'speed dating'. Nieuw aangeworven vrouwen konden hierbij gedurende vijf à zes minuten aan een tafel een gesprek houden met iemand die ervaren is binnen IBM. Na die vijf à zes minuten werd van tafel gewisseld om dan te kunnen praten met iemand anders. Dit ging zo door gedurende één à anderhalf uur. Op die manier legden de nieuwe werkneemsters ook hun eerste **netwerken** binnen het bedrijf. Het bedrijf nodigt per kwartaal ook **iemand** uit van de **externe wereld** die over een bepaald thema komt praten. Alle werknemers, mannen én vrouwen, mogen er zich voor inschrijven. Het doel ervan is om netwerking te stimuleren.

In het kader van het Co-efficiënt-project, heeft de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen een **begeleidingstraject** uitgeschreven in samenwerking met vijftien HR-managers en/of zaakvoerders van KMO's. Dit hield een "**lerend netwerk**" in. Ook het Wellness@Work project dat momenteel loopt beoogt een dergelijk netwerk tot stand te brengen tussen bedrijfsverantwoordelijken. Het delen van kennis en expertise staat bij beide centraal.

Net als IBM, zijn ook These Days en Janssen Pharmaceutica voorstander van **interne netwerking**. These Days organiseert hiervoor uitstappen en informele bijeenkomsten met al het personeel. Bij Janssen Pharmaceutica was er in het kader van het WLI-project een werkgroep Interne Netwerking actief. Het bedrijf is van mening dat mannen sneller groepen en netwerken vormen op professioneel vlak. Mannen gaan volgens het bedrijf spontaan en actief zoeken naar medestanders voor het ontwikkelen van hun loopbaan, terwijl vrouwen zich doorgaans meer op hun huidige functie concentreren en daardoor kansen op ontplooiing soms ongemerkt aan zich voorbij laten gaan. De werkgroep stimuleerde daarom informele netwerking tussen mannelijke én vrouwelijke werknemers en maakte hen op een systematische wijze het belang van netwerking als meerwaarde voor de eigen ontwikkeling en bij het uittekenen van de eigen loopbaan duidelijk.

Specifiek voor vrouwelijke netwerking is SOFIA opgericht. Deze instantie biedt verschillende programma's aan die zich richten op allerlei vrouwelijke doelgroepen. **SOFIA-management** is daar één van. Dit is een **netwerk-, mentor- en opleidingsprogramma** voor jonge vrouwelijke leidinggevendenden (managers, kaderleden, bedrijfsleiders) in de profitsector. Momenteel richt SOFIA-management zich naar een honderdtal vrouwen verspreid over heel Vlaanderen. Deze zitten regionaal gegroepeerd in vier groepen. Iedere groep bestaat uit een twintigtal vrouwen én vier mentoren uit verscheidene bedrijven en specialisaties. Elk van de groepen komt iedere maand samen. Een externe spreker zorgt dan voor de nodige opleiding. De sessies zijn heel interactief, want de bedoeling ervan is immers dat de vrouwen ervaringen uitwisselen en van elkaar leren. Daarnaast organiseert SOFIA ook geregeld netwerkvondens, waarbij alle (oud)leden worden uitgenodigd. Hier is eveneens een externe spreker voorzien die, om de tongen gemakkelijker los te maken, over een heel los onderwerp komt praten.

SOFIA is sinds hun opstart ook actief binnen Janssen Pharmaceutica. In het kader van het WLI-project is er binnen Janssen Pharmaceutica een werkgroep Mentoring opgericht en deze ontwikkelde in samenwerking met de universiteit van Hasselt het '**In-Company**'-**programma** van SOFIA. Concreet houdt dit in dat het SOFIA-programma op maat van het bedrijf wordt afgesteld. Een twintigtal jonge vrouwelijke kaderleden die actief aan hun carrière willen werken, krijgen een mentor aangesteld. De mentoren zijn vrouwen in het senior management die hun persoonlijke ervaringen delen, inzichten geven en de vrouwen uitdagen om buiten de krijtlijnen te denken en hun grenzen te verleggen. Sinds 2005 is er ook een gelijkaardig programma voor vrouwelijke bedienden. Deze krijgen echter geen mentor aangeduid. Naast het SOFIA-programma, bestaat er binnen Janssen Pharmaceutica ook een '**boardmentoring**'-programma waarbij de topmensen van het bedrijf een vrouwelijke senior werknemer gedurende 1,5 jaar mentoren. Hierbij is ook sprake van tweewegsmentoring. De top is zich namelijk door de mentoring van die werknemers beter bewust van de drempels die vrouwen moeten overwinnen om op te klimmen in de organisatie.

Mentoring betekent voor Janssen Pharmaceutica dat werknemers van en aan elkaar leren. De werkgroep wil de **ervaringsuitwisseling** tussen groepen vrouwelijke werknemers stimuleren en stelt zich daarom tot doel de aandacht te vestigen op het belang van mentoring als een middel om (jonge) vrouwen te begeleiden bij hun loopbaanontwikkeling. Vrouwelijke werknemers die aan de mentoring-programma's deelnemen zouden achteraf vinden dat hun zichtbaarheid binnen het bedrijf verhoogd is en dat ze een veel beter zicht hebben op hun persoonlijke loopbaanplanning.

RESOC/SERR Kempen en de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen doen met hun projecten ook aan **ondersteuning en begeleiding**. De projectontwikkelaars van RESOC/SERR Kempen begeleiden ondermeer bedrijven bij de ontwikkeling en uitvoering van hun diversiteitsplan(nen). Ze staan de bedrijven intensief bij, geven tips en suggesties en wijzen op mogelijkheden. De Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen wil met het Co-efficiënt-project en het Wellness@Work project werknemers ondersteunen in hun carrière en bedrijven begeleiden bij de ontwikkeling van een genderbewust personeelsbeleid.

Om nieuwe werknemer te begeleiden, hanteren TEAM en These Days het **peter-/meterschapssysteem**. Dit houdt in dat iedere nieuwe werknemer bij de aanwerving een peter of meter toegewezen krijgt die de nieuweling onder zijn vleugels neemt en die helpt om hun “koudwatervrees” te doorbreken (vlotte introductie). Bij These Days gaat men er wel op letten dat de peter of meter ongeveer dezelfde competenties heeft als die nieuwe werknemer. In tegenstelling tot TEAM, gebeurt bij These Days de aanstelling van een meter of peter niet systematisch. Bij These Days kijkt men naar het individu en gaat men ervan uit dat niet iedere nieuwkomer behoefte heeft aan die begeleiding. Beide bedrijven geven wel aan dat het peter-/meterschap na verloop van tijd automatisch vervaagt.

Zoals al eerder vermeld staan voor TEAM en These Days de werknemers centraal en worden ze ondermeer ondersteund door ze aandacht te geven en ze tevreden te stellen. Iedere werknemer, ongeacht geslacht of afkomst, wordt bij TEAM **op maat begeleid**. Zo voorziet het bedrijf bijvoorbeeld in **brommers** voor zij die om de een of andere reden niet of moeilijk op het werk geraken. In principe kan een werknemer er maximum drie maanden beroep op doen. In die tussentijd gaat TEAM samen met de werknemer op zoek hoe ze op lange termijn dat mobiliteitsprobleem kunnen oplossen. De projectcoördinator van RESOC/SERR Kempen vermeldde dat een dergelijke maatregel heel gendervriendelijk is. These Days tracht de werknemers tevreden te stellen door niet alleen op geregelde basis activiteiten te organiseren, maar ook door regelmatig deel te nemen aan wedstrijden om zo ‘awards’ in de wacht te slepen. Deze spelen voor de werknemers een belangrijke rol, want ze geven hen een gevoel van **externe waardering**.

Naast opleidingen en functioneringsgesprekken, vult Sports-World in vergelijking met de andere ondervraagde bedrijven de ondersteuning van werknemers in hun loopbaan heel anders in. Het bedrijf geloof sterk in **houvasten** om te kunnen doorgroeien en in **universele zaken die zichzelf onderhouden**.

Zo heeft het bedrijf een “stamboommodel” ontwikkeld en hierbij vier neutrale basiscriteria gedefinieerd (polyvalent, dynamisch, servicegericht, trouw) waarin elke huidige en toekomstige werknemer zich in moet herkennen en die toelaat zich verder te ontwikkelen naar alle mogelijke functies binnen het bedrijf. Tegenover elk basiscriterium, waarover iedere werknemer moet beschikken, staat dan een actie vanwege de werkgever. Om bijvoorbeeld polyvalente werknemers te hebben, biedt Sports-World opleidingen aan en om dynamische werknemers te hebben, worden functies gediversifieerd.

Ook These Days hanteert een **universele kring**, “de drie V’s”, die binnen het bedrijf centraal staat en die voor werknemers een houvast bieden. Concreet houdt het in dat het bedrijf de werknemers vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid geeft.

5.2.4.3 Arbeidstijdregeling

Alle ondervraagde bedrijven voeren maatregelen in om de werknemers de mogelijkheid te geven een goede balans te vinden tussen professionele ontwikkeling en familiaal welzijn.

Zo heeft Euromut een specifieke maatregel ingevoerd om **tijdskrediet** te ondersteunen. Concreet houdt dit in dat werknemers vanaf hun vijftigste kunnen kiezen om 4/5 te werken en dit om het werk te verzachten in de laatste periode voor het pensioen. Iedere vijftiger kan er gebruik van maken, ongeacht het geslacht en de functie. Zo is er momenteel een mannelijke directeur tewerkgesteld die 4/5 werkt. De idee dat het onmogelijk is om manager te worden wanneer men deeltijds werkt (**4/5-tewerkstelling**), heeft met dit systeem geen enkele betekenis meer. De remmende werking van deeltijdse arbeid op de uitoefening van een hoge functie is door die 4/5-maatregel niet meer van toepassing. Nu is het bij Euromut zo dat een vrouw die deeltijds wil werken, perfect kan solliciteren voor een hogere managementfunctie. Cijfers tonen aan dat het effectief resultaat heeft. Als gekeken wordt naar de twee hoogste managementfuncties, dit zijn de functies net onder directieniveau, dan bedroeg de verhouding vrouwen in 2002 respectievelijk 38% en 36%. In 2006 was dit 49% en 54%.

Tijdskrediet is eveneens bij IBM mogelijk. Ook bieden zij een **IAWT-programma** aan (individuele aanpassing van de werktijden), waarbij werknemers kunnen kiezen om tussen 50% en 90% te werken.

Bij Euromut zijn ook de **uurroosters versoepeld** voor alle beroepscategorieën. Iedereen werkt er nu 35 uur per week. Wat boven die 35 uur wordt gepresteerd, wordt **gerecupereerd** en kan leiden tot 16 bijkomende verlofdagen. Bovendien zijn er **flexibele werkuren**. Zo is het perfect mogelijk om in de ene week 30 uren te presteren en in de week erop 39 uren. Op die manier kan men rekening houden met de privé-situatie. Men werkt nu met een **tijdsregistratiesysteem**. Vroeger was dit er niet en in die context is het moeilijk om soepelheid in de arbeidsuren te beheren.

Net zoals Euromut, werkt ook TEAM met **recuperatie van overuren**. Werknemers kunnen bijvoorbeeld meer uren werken tijdens schoolperiodes om bijgevolg in de vakantieperiode meer thuis te zijn.

TEAM en These Days laten eveneens flexibele uren toe voor iedereen, ongeacht het geslacht. Bij TEAM betekent dit het bedrijf expliciet aan iedere werknemer vraagt wanneer hij wil en kan werken. Op die manier kunnen werknemers hun **werkuren aanpassen aan hun privé-situatie**. Zo is er bij TEAM een allochtone werknemer actief die een dagcursus Nederlands volgt. Zijn uurrooster is zodanig aangepast dat hij die cursussen kan volgen en toch ook nog zijn uren kan komen werken. TEAM houdt er ook rekening mee wanneer ze de werknemers matchen met de klanten. Bij These Days houden de flexibele uren in dat werknemers flexibel kunnen starten en eindigen. Het bedrijf biedt het personeel daarnaast ook flexibiliteit aan in de werkroosters. Concreet betekent dit dat de mogelijkheid bestaat om deeltijds te werken of om **van thuis uit te werken**. Hiervoor bestaan dan verschillende structuren. Zo kan men bijvoorbeeld ervoor kiezen om 2,5 dagen te komen werken en een halve dag van thuis uit te werken of kan men ervoor opteren om gedurende 5 dagen steeds een halve dag te komen werken. Thuiswerken kan bij These Days slechts binnen strikte limieten. Er wordt vooral in teams gewerkt en dan het niet altijd even evident om efficiënt te werken wanneer één van de teamleden van thuis uit werkt.

Ook Sports-World heeft variabele uurroosters ingevoerd met als doel het bedrijf vrouwvriendelijker en dus ook gezinsvriendelijker te maken.

Eveneens ondersteunt IBM het thuiswerken. Sinds een paar jaren bieden ze er het 'E-place'-concept voor aan. Dit omvat ondermeer een laptop, een adsl-lijn en een gsm. De bedoeling hiervan is dat iedere werknemer zijn tijd kan indelen zoals dat voor hem het meest interessant is. Werknemers kunnen **bij een klant of thuis werken**. Dit zorgt voor heel wat flexibiliteit.

Janssen Pharmaceutica heeft eveneens aandacht voor de privé-situaties van de werknemers. Het bedrijf voerde het project 'beter balance, beter business' voor alle werknemers. Hierbij kijkt men naar de **werk/privé-balans** van de werknemers en wordt er gezocht naar oplossingen voor mogelijke knelpunten in de werkomgeving en in de bedrijfscultuur.

RESOC/SERR Kempen hecht ook belang aan de combinatie werk/privé met het **V&-project** (vrouwen en arbeidsmarktparticipatie). De aanleiding van dit project had betrekking op de hoge en langdurige vrouwelijke werkloosheid in de regio. Bedrijven werden begeleid in experimenten waarbij gekeken werd hoe het bedrijf in kwestie vrouwvriendelijker gemaakt kon worden. Men is hierbij snel tot het besef gekomen dat de gezinsproblematiek niet alleen een vrouwenprobleem is.

5.2.4.4 Roldoorbreking

Roldoorbreking kan op verscheidene manieren geïnterpreteerd worden. Voor IBM betekent dit het toepassen van **positieve discriminatie**. Zo krijgt elke IBM-vestiging een percentage opgelegd van het aantal vrouwen dat op jaarbasis moet worden aangeworven. Verder is het verplicht om bij de benoeming van managers minstens één vrouwelijke kandidaat in de lijst te hebben staan. Ook Janssen Pharmaceutica eist een **diverse lijst aan kandidaten** bij het invullen van hogere functies. Janssen Pharmaceutica is tevens roldoorbrekend door **rolbevestigend materiaal** tijdens opleidingen te **vermijden**. Volgens het farmaceutische bedrijf vertrekken cursusverantwoordelijken en trainers bij het samenstellen van hun opleidingspakketten veelal nog vanuit klassieke denkpatronen die in het taalgebruik en in rollenspellen tot uiting komen. Omdat vorming en opleiding steeds sterker de carrièrekansen bepalen, wijst het bedrijf op de noodzaak van genderneutraliteit in vormingspakketten. Sports-World en Euromut zijn eveneens geen voorstander van rolpatronen en stereotype denkbeelden. Om de neutraliteit tijdens de aanwervingprocedure te garanderen, maakt Sports-World gebruik van een **MPA-test** (Meta-Profiel-Analyse) om de selectieresultaten van het gesprek te valideren naar objectiviteit en neutraliteit.

These Days geeft **vrouwen bij de aanwerving** soms **voorrang**. Wanneer er zich voor een bepaalde functie twee volledig gelijkwaardige kandidaten aanbieden, de ene een man en de andere een vrouw, dan kan These Days geneigd zijn de vrouw te kiezen. Op die manier hopen ze tot een beter evenwicht te komen in het bedrijf, omdat vrouwen er nog steeds in de minderheid zijn. Bovendien is het effectief ook zo dat vrouwen bij projecten vaak een andere insteek hebben dan mannen en dan kan het zijn dat het bedrijf die andere insteek nodig heeft.

Voor TEAM is roldoorbreking een doel. Het bedrijf gaat uit van de mens. Als een man wil kuisen of een vrouw wil klussen, dat maakt voor TEAM helemaal niets uit, zij stellen zich daar geen vragen bij. De buitenwereld staat daar heel vaak net iets sceptischer tegenover. TEAM merkt dit vaak wanneer ze voor een klant bijvoorbeeld een **vrouwelijke klusjeshulp** of een **mannelijke poetshulp** ter beschikking hebben. Dikwijls moet TEAM klanten dan overtuigen dat het geslacht geen verschil maakt in het uiteindelijke resultaat van het werk. Dat de manier van poetsen verschilt tussen mannen en vrouwen is mogelijk, maar dit verschilt evengoed tussen vrouwen zelf. Aanvaardt de klant het niet, dan wijst TEAM hem/haar de deur. Het is deze visie en hun manier van werken dat hen roldoorbrekend maakt.

TEAM vindt dat er in de maatschappij in het geheel een **mentaliteitswijziging** nodig is om al die vooroordelen te doorbreken. IBM meent dat de mentaliteit bij vrouwen aan het veranderen is. Ze zouden meer verantwoordelijkheden willen opnemen en effectief carrière willen maken. Bovendien zouden ze veel minder een “slachtofferattitude” aannemen en veel meer op hun strepen staan in vergelijking met vroeger. Janssen Pharmaceutica en de projectontwikkelaar van SOFIA delen de mening dat er nog steeds **nood** is **aan een bewustwording** en dat vrouwen nog altijd een **duwtje in de rug** nodig hebben.

5.2.4.5 Communicatie

Bij het invoeren van de verschillende maatregelen speelt communicatie en het betrekken van het personeel een belangrijke rol.

Euromut staat hier tamelijk ver in. Om ongerustheid bij het personeel te vermijden, communiceren zij intern pas over maatregelen of toekomstige plannen indien het bedrijf **100% zeker** is dat ze zullen doorgaan.

Bij These Days voelen de werknemers zich nauw betrokken. Het bedrijf tracht dit ook zo te houden door om de twee maanden een grote **personeelsvergadering** te organiseren, waar alle werknemers een inzicht krijgen in de cijfers van These Days, de klanten, de activiteiten, de doelstellingen, enzovoort. Het betreft hier vaak ook vertrouwelijke informatie. Dit houdt voor het bedrijf een risico in, want de werknemers kunnen ermee naar buiten stappen. De werknemers beseffen dat en dit geeft hen een sterk gevoel van betrokkenheid. Ook maakt het bedrijf gebruik van een **interne nieuwsbrief** waarin nieuwtjes, uitstappen en dergelijke worden gecommuniceerd.

Ook Sports-World vindt het noodzakelijk om het personeel bij de maatregelen, de activiteiten en de dagelijkse werking van het bedrijf te betrekken, want volgens Sports-World zorgt communicatie voor loyaliteit. Om die reden worden in alle winkels om de zes maanden **presentaties** gegeven door de winkelverantwoordelijke en iemand van de directie. De werknemers worden geïnformeerd over wat er allemaal bestaat en waar het bedrijf mee bezig is. De werknemers voelen er zich nauw door aangesproken, wat resulteert in gemotiveerde werknemers die hun schouders onder het beleid zetten en erin geloven.

Sports-World gelooft echt in die **schouders** die eronder moeten staan. Het bedrijf heeft de beslissingsnemers, zij die beslissen wie wordt aangeworven en wie doorgroeit, gesensibiliseerd zodanig dat deze genderneutrale beslissingen nemen. Zij moesten overtuigd worden van het nut van de aanwerving en vooral van de doorstroming van vrouwen. Sports-World gelooft er sterk in dat men alleen kan slagen als die **overtuiging** erin is en als iedereen achter de maatregel(en) staat.

Ook de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen besteedt aandacht aan **informering** en **sensibilisering** van KMO's via de publicatie van artikels en het organiseren van debatten en fora rond gender. Hetzelfde geldt voor SOFIA. Deze instantie sensibiliseert door presentaties te geven op studiedagen, seminars of events, door interviews en optredens te houden voor de media (geschreven pers en TV/radio), door het geven van trainingen en workshops rond diverse thema's zoals netwerken, mentoring, visibiliteit, werk/privé-balans, enzovoort.

Janssen Pharmaceutica had in het kader van het WLI-project in elke afdeling één mannelijk en één vrouwelijke WLI-'champion' die de genderkwestie op de afdelingsagenda plaatsten. Zij maakten het WLI en zijn acties bekend door informatie te verspreiden en maatregelen te ondersteunen. De verschillende champions kwamen regelmatig samen om ervaringen uit te wisselen en zich steeds verder te bekwamen in thema's als diversiteit en genderbewustzijn. Verder heeft Janssen Pharmaceutica eveneens een **communicatiedienst** die uit verschillende werknemers uit uiteenlopende afdelingen bestaat.

IBM communiceert dan weer vaak naar de externe wereld toe. Zo organiseren ze af en toe **sessies** binnen het bedrijf waar vrouwen op worden uitgenodigd en staan ze geregeld met een stand op **schoolbeurzen**. Via deze twee wegen wil IBM vrouwen bewust maken dat de ICT-sector ook toegankelijk is voor vrouwen. Ook organiseren ze regelmatig **evenementen met andere bedrijven**, zoals Janssen Pharmaceutica en Fortis. Hiermee beoogt IBM de managers van de andere bedrijven bewust te maken van de verschillen tussen mannen en vrouwen.

IBM tracht **visibiliteit** te creëren naar de buitenwereld toe. Maar vooraleer acties naar de externe wereld worden opgezet, wordt zeker gesteld dat intern iedereen zich er comfortabel bij voelt. Het is goed om vrouwen aan te werven, maar er moet ook voor gezorgd worden dat de bestaande vrouwelijke werknemers ook een kans krijgen om te groeien. Via het **intranet**, **mails**, **affiches** en **bijeenkomsten** worden werknemers intern op de hoogte gehouden van de initiatieven die IBM neemt.

TEAM en These Days maken net zoals IBM ook handig gebruik van externe communicatie. Zo zet TEAM in **vacatures** dat ze samen met de werknemer op zoek gaan naar het meest haalbare uurrooster en doet These Days tweejaarlijks mee aan een **'Shortlist'-studie**. Hierbij wordt een 360-graden analyse gedaan bij andere bedrijven, klanten en werknemers. De resultaten ervan worden gepubliceerd.

Ook SOFIA maakt gebruik van externe communicatie om vrouwen en bedrijven te informeren over hun netwerk-, mentor- en opleidingsprogramma's. Ieder SOFIA-programma loopt over 3 jaar. De eerste zes maanden worden gebruikt om onder andere **folders** te ontwikkelen en **mailings** te versturen. Gedurende die zes maanden kunnen leden, oud-leden, vrienden, kennissen, collega's van (oud-)leden zich inschrijven voor het nieuwe programma. Doorheen het jaar gaat de projectcoördinator ook regelmatig naar **netwerkevenementen** of **beurzen** om daar contacten te kunnen leggen en nieuwe leden te werven.

RESOC/SERR Kempen richt zich met **Mobiele Gendercel** ook naar de buitenwereld. De projectontwikkelaars hadden opgemerkt dat bedrijven in het kader van V& wel inspanningen deden om de werk/privé-balans te optimaliseren, maar dat deze niet verder kwamen dan het bedrijfsterrein. Mobiele Gendercel is er dan uit gegroeid. Het is een **website** bestaande uit een verzameling van gendervriendelijke praktijken die bedrijven over heel Vlaanderen ondernemen en heeft als doel andere bedrijven te inspireren en duidelijk te maken dat ook zij iets kunnen doen rond gender.

RESOC/SERR Kempen heeft een **continue werking**. Dit is eigenlijk een netwerk bestaande uit de personeelsverantwoordelijken van de verschillende bedrijven waar een diversiteitsplan loopt of gelopen heeft. Drie à vier keer per jaar wordt dat georganiseerd. Er is dan een externe spreker aanwezig die over een bepaald onderwerp komt praten en er wordt geluncht zodat op een informele manier **ervaringen** kunnen **uitgewisseld** worden.

Om kennis en expertise uit te wisselen, heeft de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen na afloop van het Co-efficiënt-project een **praktische handleiding** samengesteld vol met praktische tips die Human Resources-managers of zaakvoerders zicht geeft op eenvoudige, toepasbare methoden en praktijkervaringen.

Bedrijven willen zeker **niet** het **warme water uitvinden**. Via netwerking, door samen te zitten, ervaringen te delen en oplossingen te zoeken, leren bedrijven veel van elkaar. Veel mensen samen weten immers veel. Inzichten of adviezen van een of meerder onafhankelijke buitenstaanders bij bepaalde moeilijkheden kunnen soms wonderen doen. TEAM bevestigde dit. In alles wat ze doen, proberen ze **aanvullend** te zijn op bestaande dingen.

Zeker Janssen Pharmaceutica is, net als IBM, die mening toegedaan. Bij Janssen Pharmaceutica is er dan ook een werkgroep **Externe Netwerking** actief die collega-bedrijven uitnodigt of zelf naar andere bedrijven toegaat om ervaringen te delen, te leren van elkaar en te werken aan gemeenschappelijke projecten. De werkgroep neemt daarnaast ook geregeld deel aan conferenties en seminars.

Tabel 12: Samenvattende tabel: domeinen van maatregelen

Domeinen van maatregelen	
Salarisbeleid:	Secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele voordoening als onderdeel ervan (JP); Analytisch functieclassificatiesysteem (IBM, Euromut); Lonen vergelijken met externe markt (IBM); Huisanciënniteit (Euromut); Creatieve maatregelen aanwenden in salarisbeleid rond werk/privé-balans (Voka).
Ondersteuning (in loopbaan):	Interne mobiliteit (Euromut); Evaluatiegesprekken (JP, IBM, TD, Euromut); Functioneringsgesprekken (SW, TD); Interne netwerking (JP, IBM, TD, SOFIA, Voka); Mentoring (JP, SOFIA). Opleidingen, ontwikkeling (JP, IBM, SW, TD, Euromut, SOFIA); Jobrotatie (SW); Assertiviteitsprogramma's (IBM); Peter-/meterschapsysteem (TEAM, TD); Brommers (TEAM); Begeleiding op maat, ondersteuning (TEAM, Voka, RESOC); Universele houvasten (SW, TD); Externe waardering werknemers (TD); Coaching (Voka).

Arbeidstijdregeling:	Werkomgeving aanpassen aan werk/privé-balans: thuiswerken, telewerken... (JP, IBM, TD); Flexibele uurroosters: tijdskrediet, IAWT, 4/5-twerkstelling... (IBM, SW, TEAM, TD, Euromut); Recuperatie van overuren (TEAM, Euromut); Flexibele uren (TD, Euromut); Bedrijf vrouwvriendelijker maken op vlak van werk/privé-balans (RESOC, SW).
Roldoorbreking:	Rolbevestigend materiaal vermijden (JP); Diverse lijst aan kandidaten bij het invullen van hogere functies (JP, IBM); Quota (IBM); Objectiviteit en neutraliteit garanderen (SW, Euromut); Roldoorbreekende functies (TEAM); Voorrang vrouwen bij gelijke waardering (TD).
Communicatie:	Interne communicatie (JP, IBM, SW, TD, Euromut); Externe communicatie (IBM, TEAM, TD, RESOC); Externe netwerking (JP, IBM, RESOC, SOFIA, Voka); Sensibiliseren (SW, SOFIA, Voka); Informereren (SOFIA, Voka, RESOC, JP).

In de bovenstaande tabel staat JP voor Janssen Pharmaceutica, SW voor Sports-World, TD voor These Days, Voka voor de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen en RESOC voor RESOC/SERR Kempen.

5.2.5 Invoering en effect

Hieronder wordt het effect van de genomen maatregelen en de mate van nazorg bekeken.

5.2.5.1 Effect/evaluatie

Met betrekking tot het effect van de maatregelen halen alle partijen voldoening uit hetgeen men doet of heeft gedaan. Vooral TEAM en Sports-World die beide laaggeschoolde werknemers tewerkstellen, zijn uitgelaten tevreden over wat ze bereikt hebben. Beide oordelen dat ze kansen creëren voor mensen die anders geen kansen zouden hebben. Het feit dat Sports-World ook nog in staat is om dankzij een goed uitgedacht model vrouwen naar de hoogste functies te doen doorstromen, maakt dat de voldoening compleet is. Ook Janssen Pharmaceutica is tevreden. Hun WLI-project heeft ertoe geleid dat meer vrouwen in de hogere functies zitten en dat een zekere cultuurverandering teweeg is gebracht. Hetzelfde geldt voor Euromut en These Days. Beide bedrijven nemen geen maatregelen die zich specifiek op vrouwen richten, maar toch kan worden vastgesteld dat sommige maatregelen ertoe geleid hebben dat vrouwen beter doorstromen en ze hogere functies bezetten binnen het bedrijf. Verder slaagt IBM er ook in om meer vrouwen aan te trekken en merken ze een langzame groei in het aantal vrouwelijke managers.

De maatregelen worden door het personeel of de deelnemers in positieve zin onthaald. Het is immers voor hen dat ze worden ingevoerd en de vaststelling dat het hen voordelig uitkomt op het gebied van hun carrièreontwikkeling of hun beleid, maakt dat er zich zelden tot nooit enige weerstand voordoet. Niet alleen lonen de inspanningen voor de werknemers of de deelnemers, ook het bedrijf of de instantie haalt er voordeel uit.

Naast de bedrijven, geven ook de drie ondervraagde instanties hun voldoening aan. Zo breidt SOFIA's netwerk jaar na jaar uit, wat aantoont dat vrouwen effectief nood hebben aan die uitwisseling onder elkaar. Het effect van netwerking op de doorstroming of carrièreontwikkeling van de vrouwen is echter iets dat moeilijk gemeten kan worden. Niet alleen omdat de effecten van netwerking zich op lange termijn uiten, maar ook omdat de vrouwelijke leden bij SOFIA uit verschillende bedrijven en specialisaties komen. Dat het effect van maatregelen slechts op lange termijn zichtbaar is, beweren ook Euromut, Sports-World en Janssen Pharmaceutica. Bij Janssen Pharmaceutica kan SOFIA veel gericht tewerk gaan, omdat daar ook effectief cijfers worden bijgehouden van de loopbanen van de vrouwelijke werknemers binnen het bedrijf. Daar blijkt telkens weer dat de meeste vrouwelijke leden concrete veranderingen toepassen in hun loopbaan of in hun privé-leven naar aanleiding van SOFIA.

Ook de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen heeft geen idee welke effecten de projecten opleveren voor vrouwen. RESOC/SERR Kempen kan het effect van de diversiteitsplannen op de doorstroming eveneens niet meten, omdat gender er slechts een onderdeel van uitmaakt.

Bij het invoeren of uitwerken van één of meerdere maatregelen gebeurt niet altijd alles even vlot zoals gewenst. Zo meldt IBM de interne communicatie over de maatregelen naar al het personeel toe als zijnde een moeilijke karwei. Voor Sports-World was dit de beslissingsnemers overtuigen en bewust maken van het nut van de doorstroming van vrouwen naar de hoogste functies. Vooroordelen dat vrouwen geen tijd hebben, niet willen doorgroeien of niet bekwaam zijn om een hoge functie uit te oefenen, moesten geëlimineerd worden. SOFIA geeft als knelpunt de diversiteit in de groepen weer. De vrouwelijke leden komen uit verschillende bedrijven en uit verschillende specialisaties, wat maakt dat het niet altijd eenvoudig is om thema's aan bod te laten komen in de netwerk- en opleidingssessies waar iedereen 100% genoeg mee neemt. RESOC/SERR Kempen en de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen noemen de misinterpretatie van het woord gender als knelpunt.

5.2.5.2 Nazorg

Wat betreft de nazorg volgen de meeste ondervraagde bedrijven de maatregelen op en/of blijven ze er aandacht voor hebben. De Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen heeft in het kader van Co-efficiënt zelfs een opvolgingsinstrument ontwikkeld waarmee bedrijven ingevoerde maatregelen kunnen opvolgen. Bij Euromut worden systematisch verslagen bijgehouden met als doel alert te blijven en objectiviteit te garanderen. Sports-World blijft tweejaarlijks presentaties houden voor al het personeel en blijft de beslissingsnemers bewust maken van de noodzaak van meer vrouwen. Ook These Days benadrukt het belang van communicatie en het betrekken van het personeel. Werknemers blijven informeren over wat, hoe en waarom iets wordt gedaan is cruciaal. Het bedrijf gelooft er sterk in dat een maatregel moet gedragen worden door de mensen voor wie het ingevoerd wordt.

Op de vraag of de partijen in de toekomst graag nog iets veranderd of verbeterd zouden willen zien op het gebied van hun beleid en de gelijkheid tussen de seksen, laat These Days duidelijk merken dat alles vatbaar is voor verbetering en dat men al doende leert. TEAM zou graag de werkvloerbegeleiding willen scheiden van het peter-/meterschapsysteem. Ook Janssen Pharmaceutica zit niet stil. Het bedrijf ziet diversiteit en meer bepaald genderdiversiteit niet als een opeenstapeling van maatregelen, maar wel als een cultuurverandering, ondersteund door een beperkt aantal maatregelen.

Nu deze cultuurverandering in een zekere mate gerealiseerd is en ook omdat er op de arbeidsmarkt veranderingen op til zijn, heeft het bedrijf besloten om te verbreden binnen de diversiteit. In plaats van louter bezig te zijn met genderdiversiteit, gaat men nu ook werken rond leeftijdsbewust personeelsbeleid, instroom en levenslang leren en inzetbaarheid van werknemers ('employability').

Inzake geleerde lessen is volgens Euromut een minimum aan dwingende maatregelen vereist om gelijke kansen te bereiken. Janssen Pharmaceutica meent dat de betrokkenheid van het management heel belangrijk is en dat regelmatig in de pers verschijnen iets positiefs teweeg brengt bij het personeel. Sports-World is ervan overtuigd dat een bedrijf in het algemeen een genderbeleid kan voeren enkel en alleen indien men al over een beleid beschikt. Volgens het bedrijf wordt een genderbeleid geënt op een beleid en vervangt het geen beleid. RESOC/SERR Kempen gaf aan dat er nood is aan succesverhalen, aan bedrijven die hun nek durven uitsteken en waar anderen een voorbeeld aan kunnen nemen.

Ook vermeldde de projectontwikkelaar dat sommige bedrijven gender als een verkoopstruc hanteren om personeel aan te trekken en dat er veel bedrijven zijn die iets rond gender doen, maar dit niet altijd beseffen. De projectontwikkelaar meldde tevens dat gender nog te vaak verkeerd wordt geïnterpreteerd. Ook de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen is deze mening toegedaan.

Tabel 13: Samenvattende tabel: invoering en effect

Invoering en effect
<p>Effect/evaluatie: alle ondervraagde partijen halen voldoening uit de maatregelen. Zo goed als alle ondervraagde bedrijven merken een positief effect op van de maatregelen op de posities en kansen van vrouwen in het bedrijf. Vanwege het personeel komt zelden tot nooit weerstand.</p> <p>SOFIA, RESOC/SERR Kempen en de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen hebben minder zicht op het effect van hun maatregelen of projecten op de doorstroming of carrièreontwikkeling van vrouwen. Voor de meeste bevroagde partijen loopt de invoering of uitwerking van maatregelen niet altijd zo vlot als men wenst.</p>
<p>Nazorg: de meeste ondervraagde bedrijven volgen de ingevoerde maatregelen actief op of blijven er aandacht voor hebben. Vooral communicatie en sensibilisering wordt in stand gehouden. In de toekomst zijn er wel bepaalde zaken die sommige ondervraagde bedrijven nog wensen te veranderen. De meeste partijen trekken bovendien hun lessen uit de dingen die ze doen.</p>

5.3 Besluit empirisch onderzoek

Bedrijven die een genderbeleid voeren doen dit niet altijd bewust. Veel bedrijven nemen gendervriendelijke maatregelen zonder te beseffen dat ze daarmee bijdragen tot gelijke kansen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers.

De zes bedrijven die in dit kwalitatieve onderzoek ondervraagd zijn, waren zich wel bewust van de sekseneutrale, vrouw- en/of mensvriendelijke maatregelen die zij voer(d)en. Ze zijn dan ook juist om die reden bevraagd. De grote bedrijven, IBM en Janssen Pharmaceutica, richten zich met hun maatregelen vooral naar vrouwen. Dit kan verklaard worden door het mannelijke imago van beide bedrijven en de zichtbaar onevenwichtige verdeling van mannen en vrouwen in de hiërarchie. Ook Sports-World is bij het ontwikkelen van hun genderbeleid uitgegaan van de afwezigheid van vrouwen aan de top. Het bedrijf is momenteel enorm aan het groeien en men zag dan ook de noodzaak in van een evenwichtige rekruteringsbasis. Van de zes ondervraagde bedrijven hechten deze drie het meeste belang aan gender. Alle drie hopen ze dan ook een evenredige verdeling te bereiken van mannen en vrouwen op alle niveaus. De andere drie bedrijven, Euromut, These Days en TEAM, nemen geen maatregelen die zich enkel richten op vrouwen, wat niet betekent dat zij niet tot een gelijke verdeling wensen te komen van beide seksen op alle niveaus. These Days en TEAM zijn mensgericht. Zij willen dezelfde kansen en mogelijkheden bieden voor iedere werknemer, ongeacht het geslacht, en hechten bijzondere aandacht aan een balans tussen professionele ontwikkeling en familiaal welzijn. Euromut tot slot beoogt met de ingevoerde maatregelen een sekseneutraal en objectief beleid te garanderen, wat indirect een weerslag heeft op gelijke kansen tussen mannen en vrouwen.

Wat opvalt is dat **arbeidstijdregelingen** zoals recuperatie van overuren, flexibele uren of flexibele uurroosters door alle ondervraagde bedrijven aangeboden worden. Dergelijke maatregelen zijn bedoeld voor alle werknemers, maar blijkbaar bieden ze vooral voor vrouwen een extra hulpmiddel om hun carrière in de positieve richting te ontwikkelen. Alle zijn het maatregelen die toelaten de werkuren of werkomgeving aan te passen aan de persoonlijke privé-situatie. Blijkbaar bieden dergelijk maatregelen vrouwen de nodige ondersteuning om hun “dubbele dagtaak” succesvol te combineren. Geen van de ondervraagde bedrijven beschikt over aanvullende diensten zoals een kinderopvang, een strijk- of wasdienst, terwijl deze ook vrouwen de nodige ondersteuning zouden bieden een gezonde balans te vinden tussen werk en privé-leven.

Daarnaast geven interne netwerking, mentoring, opleiding, evaluatie- en functioneringsgesprekken de nodige begeleiding en **ondersteuning** om door te kunnen stromen naar andere en/of hogere functies. Maar ook het aanduiden van een peter of meter, interne bekendmaking van vacatures en assertiviteitscursussen kunnen vrouwen een duwtje in de rug geven. Het blijft wel noodzakelijk het grote publiek, én zeker vrouwen, bewust te maken van de noodzaak tot het volgen van opleidingen, het leggen van contacten en het in eigen handen nemen van een carrièrepad. De ondervraagde instanties, SOFIA, de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen en RESOC/SERR Kempen, zijn het er allen over eens. Ze zorgen dan ook voor de nodige netwerking, mentoring, training, begeleiding, coaching en ondersteuning, gebruik makend van de nodige informatieverstrekking en sensibilisering.

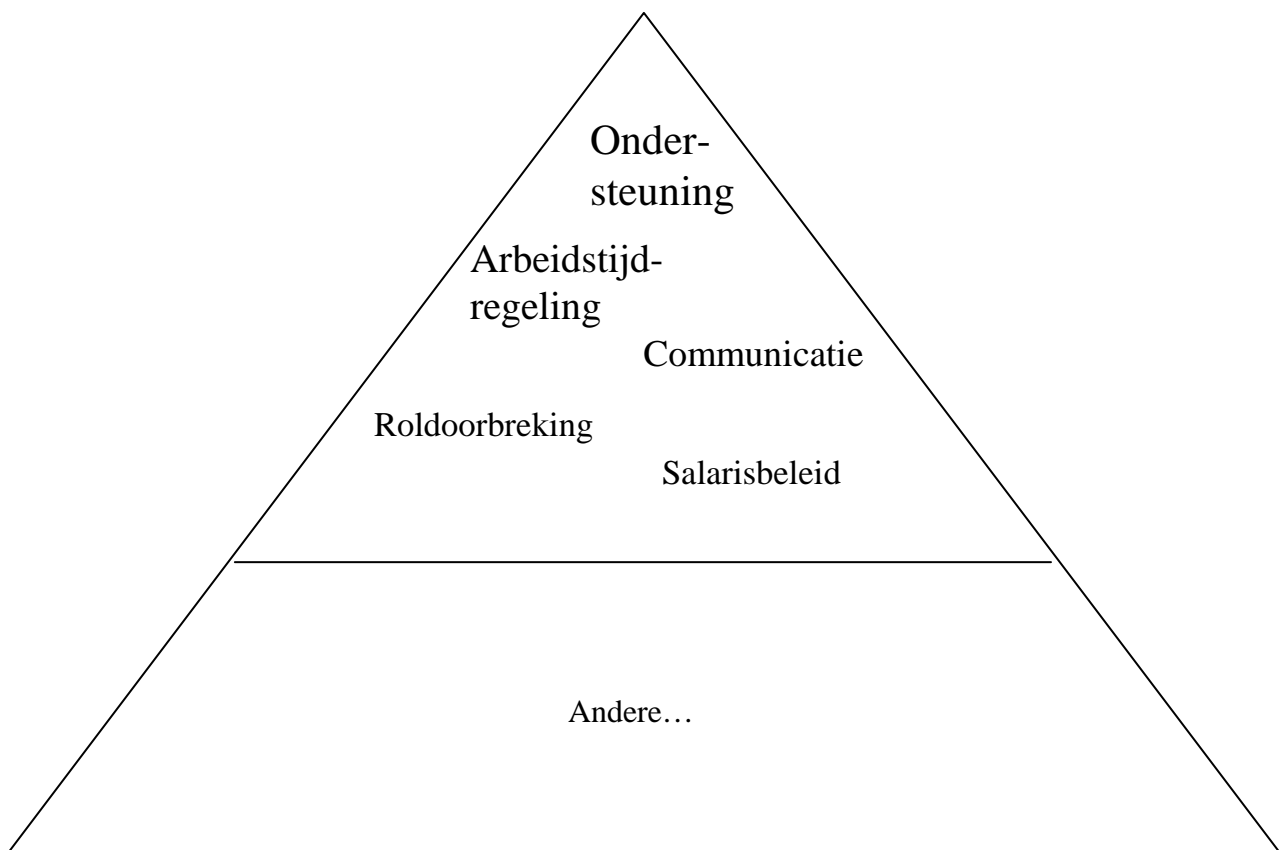
Communicatie speelt bij de bedrijven een cruciale rol. Via interne communicatie tracht men het personeel zoveel mogelijk te betrekken bij de werking en de activiteiten van het bedrijf. Daarnaast wordt ook gretig gebruik gemaakt van externe communicatie. Zo goed als alle bevraagde partijen hanteren het om hetzij visibiliteit te creëren naar de buitenwereld toe, hetzij om kennis en/of ervaringen te delen met anderen. De ervaringsuitwisseling staat eveneens centraal bij mentoring en externe netwerking. Via deze weg hopen deelnemers van en aan elkaar te leren.

Met betrekking tot het **salarisbeleid** kan gesteld worden dat objectiviteit, transparantie en seksneutraliteit bij drie van de zes bedrijven de bovenhand houden. Twee ervan hebben een functieclassificatiesysteem ingevoerd dat een gelijke verloning garandeert, ongeacht het geslacht. Anderen gaven maatregelen aan die eerder gericht zijn op het motiveren van het personeel door het salarisbeleid te differentiëren (door de werk/privé-balans, secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele voldoening erbij te betrekken) of het financieel aantrekkelijker te maken (door te rekenen in huisanciënniteit of “zoals de markt” te betalen). Met uitzondering van Euromut is het opmerkelijk dat geen van de ondervraagde bedrijven een loonachterstand van vrouwen opmerkte in het eigen bedrijf.

Inzake **roldoorbreking** kan geconcludeerd worden dat bedrijven pro-actief stappen moeten ondernemen om stereotypingen en vooroordelen uit de weg te ruimen. Voor het ene bedrijf betekent dit het hanteren van quota's, voor het andere bedrijf betekent dit het valideren van de resultaten van ieder selectiegesprek naar objectiviteit en neutraliteit of omwille van hun andere insteek, vrouwen voorrang geven wanneer volledig gelijkwaardige kandidaten zich aanbieden.

Tot slot kan met betrekking tot het **effect** van alle maatregelen op de posities en de kansen van vrouwen vastgesteld worden dat bij vijf van de zes bedrijven meer vrouwen worden aangetrokken en/of meer vrouwen doorstromen naar hogere functies. Bij de ondervraagde instanties werd dit effect niet gemeten of kon het niet gemeten worden.

Op basis van de negen gesprekken kan een dynamische voorstelling gemaakt worden op vlak van maatregelen waarnaar de **meeste aandacht** gaat. Dit is echter een vereenvoudigde voorstelling gebaseerd op het empirische onderzoek. De domeinen van maatregelen in de top van de piramide, zijnde de domeinen van maatregelen waar de meeste aandacht naar toe gaat, zijn niet limitatief. Misschien kunnen hier nog andere domeinen van maatregelen geplaatst worden die in dit kwalitatieve onderzoek niet aan bod gekomen zijn.



6 ALGEMEEN BESLUIT

Dat vrouwen geconfronteerd worden met een **kwalitatieve achterstand** ten opzichte van mannen blijkt geweten te zijn bij de bevraagde partijen in het empirische onderzoek. De ondervraagde bedrijven en (overheids)instanties nemen immers heel wat maatregelen om de kansen, posities en verloning van vrouwen gelijk te stellen aan die van mannen. Blijkbaar ontstaat steeds meer het besef dat ook vrouwen moeten kunnen doorstromen en dat ook hun talenten en kwaliteiten een meerwaarde betekenen voor het bedrijfsleven.

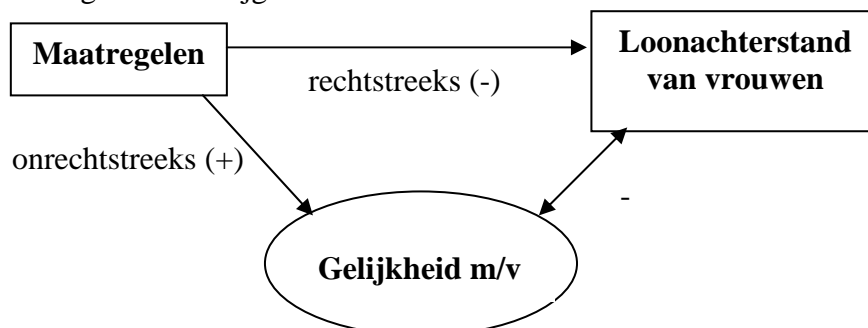
Niet-observeerbare factoren zoals **vooroordelen, willekeur of stereotyperingen** konden in het onderzoek niet rechtstreeks worden vastgesteld. Toch valt op dat in zo goed als alle ondervraagde bedrijven vrouwen niet of slechts in geringe mate doorgedrongen zijn naar hoge management- of directiefuncties. Ze zijn met andere woorden vooral actief zijn op de lagere, uitvoerende niveaus. **Verticale segregatie** en het **glazen plafond** blijken in de praktijk dus wel degelijk te bestaan. Ook **horizontale segregatie** kon in het onderzoek deels worden vastgesteld. Vrouwen zijn inderdaad vaker terug te vinden in quartaire en tertiaire sectoren. Binnen de ondervraagde bedrijven is er een oververtegenwoordiging vast te stellen van vrouwen in de gezondheidszorg (Euromut), in dienstverlening (CVBA-kant van TEAM) en in de distributie (Sports-World). Dat mannen de hoofdmacht uitmaken in de informaticasector bleek ook duidelijk uit het onderzoek (IBM). Tevens bevestigt het onderzoek dat vrouwen vooral in kleinere en Belgische bedrijven werken. Er is immers een oververtegenwoordiging van vrouwen bij Euromut, TEAM en Sports-World. These Days is ook een klein en Belgisch bedrijf, maar toch maken mannen er de hoofdmacht uit. Dit kan door de “mannelijke sector” verklaard worden. In de twee grootste bedrijven (Janssen Pharmaceutica en IBM) zijn mannen oververtegenwoordigd.

Dat vrouwen en mannen een ander **loopbaanpatroon** hebben, kan slechts gedeeltelijk bevestigd worden. Met uitzondering van TEAM, werkt het grotendeel van alle werknemers in de ondervraagde bedrijven voltijds. Wel kan worden vastgesteld dat zij die deeltijds werken, veelal van het vrouwelijke geslacht zijn. Op het gebied van de **contracttypes** valt op dat zo goed als alle werknemers binnen de ondervraagde bedrijven tewerkgesteld zijn aan een contract van onbepaalde duur. Dat vrouwen meer dan mannen geconfronteerd worden met onzekere vormen van tewerkstelling en tijdelijke contracten werd in het onderzoek aldus niet vastgesteld. Wat wel uit het onderzoek bevestigd kan worden is dat vrouwen inderdaad **bescheidener** zijn en dat ze in tegenstelling tot mannen **minder netwerken**.

Op het gebied van **discriminatie** kan gesteld worden dat nagenoeg geen enkele ondervraagde partij er voorstander van is. Twee bedrijven (IBM en Euromut) hebben een functiewaarderingssysteem ingevoerd waardoor mannen en vrouwen in dezelfde functie gelijk verloond worden. Vooral Euromut en Sports-World hechten veel belang aan neutraliteit en objectiviteit. De meeste bedrijven verkiezen positieve acties boven positieve discriminaties. Enkel IBM meldde het gebruik van positieve discriminatie als een noodzaak om (meer) vrouwen in de ICT-sector te doen instromen.

De **centrale vraag** “*Wat zijn mogelijke determinanten van de loonachterstand van vrouwen en welke maatregelen kunnen deze achterstand neutraliseren?*” kan beantwoord worden. In de literatuurstudie zijn mogelijke determinanten van de loonachterstand van vrouwen aan bod gekomen. Hieruit bleek dat de bestaande loonongelijkheid tussen mannen en vrouwen grotendeels kan verklaard worden. De bovenstaande paragrafen tonen aan dat bepaalde verklaringen zich in de realiteit ook werkelijk voordoen.

Het tweede deel van de centrale vraag kon rechtstreeks bij één bedrijf nagegaan worden, namelijk Euromut. Het is het enige bedrijf dat een loonachterstand van vrouwen opmerkte. Euromut heeft daarom ondermeer een sekseneutraal functieclassificatiesysteem ingevoerd, resulterend in een positieve impact op de loonverschillen in het bedrijf. Objectiviteit en neutraliteit blijken noodzakelijk te zijn om de loonachterstand van vrouwen te neutraliseren. Bij de andere partijen is het effect van de maatregelen op de verloning niet expliciet nagegaan. Wel kan gesteld worden dat zo goed als alle genoemde maatregelen in het onderzoek een onrechtstreekse invloed uitoefenen op de loonachterstand van vrouwen, daar de meeste maatregelen die de ondervraagde partijen nemen gelijke kansen tussen mannen en vrouwen beogen te verkrijgen.



Maatregelen op het gebied van salarisbeleid, ondersteuning, arbeidstijdregeling, roldoorbreking en communicatie kunnen met andere woorden een rechtstreekse, maar ook een onrechtstreekse impact hebben op de vermindering van de loonachterstand van vrouwen.

De **deelvragen** geformuleerd in de probleemstelling werden allemaal beantwoord. De deelvragen met betrekking tot de literatuurstudie worden hieronder kort toegelicht:

- **Welke factoren bepalen de hoogte van het loon?**

De hoogte van het loon wordt bepaald door het opleidingsniveau en bijgevolg het diplomaniveau, door de anciënniteit, de werkervaring, het arbeidsregime (voltijds versus deeltijds arbeid of tijdelijke onderbrekingen), de studiekeuze en bijgevolg het beroep dat men uitoefent, de sector, de organisatiegrootte en het functieniveau. Ook discriminatie kan de hoogte van het loon in zekere mate beïnvloeden.

- **Hebben mannen en vrouwen dezelfde kansen om door te groeien?**

Het blijkt voor vrouwen vaak moeilijker te zijn om door te groeien omdat ze tegen allerlei onzichtbare barrières aanbotsen die de doorstroming bemoeilijken of verhinderen (glazen plafond, plakkende vloer, lekkende pijpleiding). Ook de barrière van de kartonnen vloer die erop wijst dat de netwerken van vrouwen vaak zwak zijn, kunnen de geringe doorstroming van vrouwen naar de top verklaren. Door niet of weinig te netwerken, is men immers minder zichtbaar in het bedrijf. Hieruit volgt een nefaste impact op de doorstroming.

- **Waarom zijn er meer mannelijke kaderleden?**

Mannen botsen in tegenstelling tot vrouwen niet op glazen plafonds. Mannen kunnen met andere woorden gemakkelijker doorstromen. Ook kunnen verankerde rolpatronen en stereotypingen een verklaring bieden. Het klassieke beeld van een kaderlid vandaag is van het mannelijke geslacht die de werkomgeving centraal stelt, die geografisch mobiel en permanent beschikbaar is (Michielsens 2005:112; Van Brempt 2005). Aangezien vrouwen naast hun werk veelal nog instaan voor de zorg voor het gezin en/of huishouden, kunnen ze moeilijker aan deze mannelijke gestereotypeerde rol voldoen.

- **Krijgen vrouwen minder kansen op de arbeidsmarkt of spelen andere elementen mee?** Of vrouwen effectief minder kansen krijgen op de arbeidsmarkt, dient in twijfel getrokken te worden. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt immers dat heel wat maatregelen bedoeld zijn voor mannen én vrouwen. Sommige maatregelen zijn zelfs enkel voor vrouwen bestemd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat vrouwen niet minder kansen krijgen, maar dat er andere factoren meespelen die het voor vrouwen moeilijker maken om van die kansen ten volle gebruik te maken. Zo verhindert bijvoorbeeld het glazen plafond of de dubbele dagtaak van vrouwen de doorstromingskansen van vrouwen of verhindert de bescheidenheid van vrouwen hun arbeidskans bij selectiegesprekken.

- **Verschillen de extralegale voordelen tussen mannen en vrouwen?**

Met uitzondering van de verplaatsingsvergoeding, komen vrouwen minder vaak in aanmerking voor extralegale voordelen (Theunissen en Sels 2006b:52).

- **Kan men in de praktijk spreken van gelijk loon voor gelijkwaardig werk?**

Uit Europese rapporten, salarisenquêtes, studies van de overheid en het Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming blijkt dat het salaris van vrouwen voor hetzelfde werk gemiddeld nog steeds lager ligt dan dat van mannen.

De deelvragen met betrekking tot het empirische gedeelte van deze thesis:

- **Welke maatregel wordt/werd ingevoerd?**

Talrijke maatregelen worden door de ondervraagde partijen ondernomen. Alle kunnen ze ondergebracht worden onder de domeinen salarisbeleid, ondersteuning, arbeidstijdregeling, roldoorbreking en communicatie.

- **Waarom is de maatregel ingevoerd?**

De redenen van invoering van de maatregelen ligt bij alle ondervraagde partijen ongeveer in dezelfde richting. Alle willen ze gelijke kansen tussen mannen en vrouwen creëren. Daarnaast worden de maatregelen ook ingevoerd om een bewustwording teweeg te brengen bij het grote publiek of bij vrouwen zelf, om meer vrouwen aan te trekken, om meer vrouwen te laten doorstromen, om een werknemersbestand te hebben dat een representatie is van de maatschappij of van de markt, om vrouwen te ondersteunen in hun loopbaan, om een juiste omgeving te creëren waarin vrouwen maximaal hun talenten kunnen ontplooien, om de wensen van de werknemers in te willigen, om een objectief beleid te hebben of om bedrijven te ondersteunen en begeleiden in hun diversiteitsbeleid.

- **Hebben de maatregelen wel effect?**

De meeste maatregelen hebben een positieve impact op de posities en kansen van vrouwen. Bij vijf van de zes bedrijven worden meer vrouwen aangetrokken en/of stromen meer vrouwen door naar hogere functies. Bij de ondervraagde (overheids)instanties werd dit effect niet gemeten of kon het niet gemeten worden.

- **Wiens initiatief was het om de maatregel(en) in te voeren?**

Het initiatief om één of meerdere maatregelen in te voeren kwam bij Euromut, Sports-World, TEAM en These Days vanwege de HR-afdeling. Bij IBM kwam het initiatief vanwege de 'Women-in-Blue'-werkgroep. Bij Janssen Pharmaceutica kwam het enerzijds vanwege Johnson & Johnson en anderzijds werd vertrokken vanuit een uitgevoerd onderzoek. Bij Sofia nam de directeur van de Universiteit van Hasselt eveneens op basis van een uitgevoerd onderzoek het initiatief.

- **Hebben er zich bij de invoering van de maatregel moeilijkheden voorgedaan?**

Interne communicatie over de maatregelen naar al het personeel toe, beslissingsnemers overtuigen en bewust maken van het nut van de doorstroming van vrouwen naar de hoogste functies, vooroordelen over vrouwen elimineren en de misinterpretatie van het woord gender zijn onder andere aan bod gekomen als knelpunten bij de invoering.

- **Is de maatregel geaccepteerd?**

De maatregelen worden door het personeel of de deelnemers in positieve zin onthaald. Het betreft vaak een “win-win situatie”: het bedrijf heeft gemotiveerd personeel, de werknemers voelen zich goed in hun vel en zijn tevreden met de inspanningen die het bedrijf doet.

- **Is men in de toekomst van plan andere initiatieven te nemen of bestaande te wijzigen?**

Bepaalde ondervraagde bedrijven zouden in de toekomst graag iets veranderd of verbeterd willen zien op het gebied van hun maatregelen. Zo wil TEAM bijvoorbeeld graag de werkvloerbegeleiding scheiden van het peter-/meterschapsysteem en is Janssen Pharmaceutica momenteel bezig zich te verbreden op het gebied van diversiteit. Het bedrijf wil naast een focus op genderdiversiteit ook maatregelen nemen op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid, instroom en ‘employability’.

Met betrekking tot de **hypothesen** kan het volgende besloten worden:

Stelling 1 (*Door aandacht te hebben voor het salarisbeleid, loopbaanondersteuning, arbeidstijdregeling, roldoorbreking en communicatie kan de loonachterstand van vrouwen verminderd worden*) kan aanvaard worden. Alle bevraagde partijen nemen maatregelen die ondergebracht kunnen worden bij meerdere van deze domeinen. Op termijn kan worden verwacht dat wanneer men aandacht heeft voor één of meerdere van deze domeinen, de loonachterstand van vrouwen inderdaad kan verminderen. De meeste maatregelen die de ondervraagde partijen nemen beogen gelijke kansen tussen mannen en vrouwen te verkrijgen en een gelijke verloning kan als een aspect daarvan beschouwd worden.

Stelling 2 (*Niet alleen kunnen bedrijven maatregelen nemen, ook maatregelen genomen door de overheid, vakbonden en andere instanties, dragen bij tot een verkleining van de loonachterstand van vrouwen*) kan deels aanvaard worden. In het onderzoek zijn de vakbonden niet ondervraagd. Wel zijn zes bedrijven en drie (overheids)instanties onder de loep genomen met betrekking tot hun maatregelen.

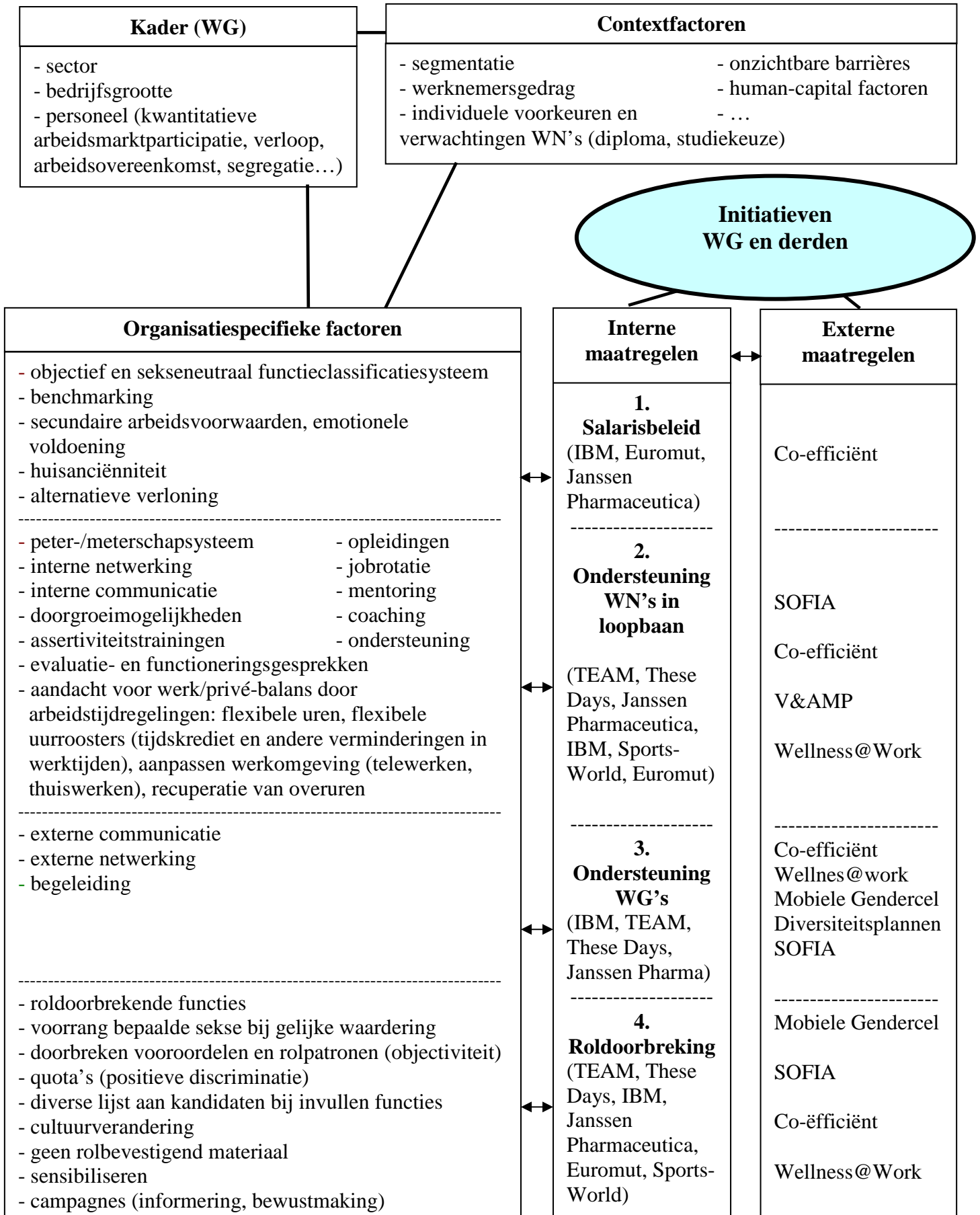
Er kan gesteld worden dat aandacht vanwege bedrijven én (overheids)instanties voor een gelijke verloning, de nodige voorzieningen ter ondersteuning van de loopbaan en de werk/privé-balans, ervaringen en kennis van anderen, het betrekken van het personeel bij de maatregelen en het doorbreken van ingebakken vooroordelen en denkpatronen, inderdaad bijdraagt tot een betere instroom en doorstroom van vrouwen en op termijn leidt tot gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Dit laatste houdt aldus ook een gelijke verloning in, wat impliceert dat aandacht hebben voor al deze maatregelen vanwege bedrijven en (overheids)instanties de loonachterstand van vrouwen kan verkleinen.

Stelling 3 (*Hoe meer maatregelen worden ondernomen, hoe kleiner de loonachterstand van vrouwen zal worden*) kan verworpen worden. Het aantal maatregelen dat men neemt is minder van belang. Wat wel belangrijk is, is het soort maatregelen dat men neemt. Bij deze stelling zou men zich ook de vraag kunnen stellen wat één maatregel juist inhoudt. Het WLI-project van Janssen Pharmaceutica bijvoorbeeld was één project, maar hield meerdere maatregelen in. Er kan gesteld worden dat men niet op een impulsieve wijze maatregelen mag beginnen invoeren. Het blijft noodzakelijk dat de ingevoerde maatregelen intern geaccepteerd worden en dat bedrijven hun beleid erop afstemmen. Het moet een geïntegreerd, geënt geheel zijn. “Alle gendervriendelijke maatregelen zijn [immers] ruim toepasbaar, maar niet overal toepasselijk” (Mobiele Gendercel).

Hoe dan ook kan worden besloten dat de inspanningen hun vruchten afwerpen, maar dat er **werk aan de winkel** blijft. Gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer komt namelijk niet vanzelf. Vooral het spanningsveld tussen gezin en arbeid, de vooroordelen en de misvattingen over de competenties, mogelijkheden en bekwaamheden van vrouwen werken nefast op de carrièrekansen van vrouwen. Het is dan ook voornamelijk op die fronten dat moet blijven gewerkt worden.

6.1 Aangepast conceptueel model

Figuur 3: Aangepast conceptueel model



Uit de interviews bleek dat er zich in het oorspronkelijke conceptueel model een aantal **overlappingsen** voordeden. Om die reden is het conceptueel model aangepast.

Aan het **kader** en de **contextfactoren** werd niets veranderd. Het kader liet toe een algemeen beeld te verkrijgen van de bedrijven. De contextfactoren werden niet rechtstreeks onderzocht, ze werden niet expliciet nagegaan. Toch kan gesteld worden dat enkele ervan tijdens de gesprekken naar boven zijn gekomen (onzichtbare barrières, werknemersgedrag...).

De **organisatiespecifieke factoren** zijn elementen die de loonachterstand, kansen of posities van vrouwen in zekere mate kunnen beïnvloeden. De inhoud ervan is aangepast naar concrete maatregelen die de geïnterviewde partijen genoemd hebben. De indeling in vijf grote blokken is eveneens gewijzigd naar vier grote groepen, omdat er overlappingsen zichtbaar waren bij de genoemde maatregelen door de ondervraagde partijen. Zo viel tijdens de gesprekken op dat communicatie enerzijds ook als ondersteuning van werknemers of werkgevers aanzien wordt en anderzijds ook gebruikt wordt om tot een mentaliteitswijziging te komen. Om die reden zit communicatie nu vervat in de domeinen “Ondersteuning WN’s in hun loopbaan”, “Ondersteuning WG’s” en “Roldoorbreking”. Verder bleek ook dat arbeidstijdregelingen eveneens dienen om werknemers te ondersteunen in hun loopbaan. Dit wordt aldus ook niet meer als een apart domein beschouwd.

De initiatieven WG – vakbond, overheid, instanties, die de brugfunctie weergeeft met de literatuurstudie, is gewijzigd naar **initiatieven WG** (waarmee de zes bedrijven bedoeld worden) **en derden** (waarmee RESOC/SERR Kempen, SOFIA en de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen bedoeld wordt). De opsplitsing in interne en externe maatregelen blijft behouden.

De **externe maatregelen** zijn maatregelen die SOFIA, de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen en RESOC/SERR Kempen nemen met betrekking tot genderdiversiteit. Alle kunnen ze ondergebracht worden bij één of meerdere van de domeinen van de interne maatregelen. De **interne maatregelen** geven domeinen van maatregelen weer waar bedrijven (kunnen) aan werken. De inhoud van de domeinen wordt door de organisatiespecifieke factoren weergegeven. De indeling in vijf grote blokken is omwille van overlappingsen gewijzigd: salarisbeleid, ondersteuning van werknemers in hun loopbaan, ondersteuning van werkgevers en roldoorbreking. De domeinen “Communicatie” en “Arbeidstijdregeling” uit het oorspronkelijke conceptueel model zitten nu vervat in de andere domeinen.

6.2 Praktijkadviezen

Op basis van de literatuurstudie en de resultaten van het empirische onderzoek kunnen verschillende aanbevelingen geformuleerd worden die zich richten naar de overheid, werkgevers, werknemers, werknemer-, werkgeverorganisaties en andere instanties. De adviezen zijn voor alle partijen van belang, daar ieder zijn rol erin te spelen heeft.

- Het is belangrijk dat acties ter verwezenlijking van een gelijke verloning voor gelijkwaardig werk, ter bestrijding van discriminatie in verloningsstelsels en ter bevordering van de kansen van vrouwen op de werkvloer blijvend **opgevolgd** en **geëvalueerd** worden om de voortgang ervan te controleren. Het is hierbij cruciaal om **geduld** te hebben (effect op lange termijn) en dat men **pro-actief** werkt in plaats van curatief.
- Werk **drempelverlagend**: in plaats van te starten met maatregelen die pas een effect hebben op lange termijn (bijvoorbeeld roldoorbreking), is het beter te beginnen met iets klein dat een effect heeft op korte termijn (bijvoorbeeld het invoeren van flexibele uren). Dit kan dan nadien op een weldoordachte manier verder uitgebouwd worden.
- Een **goede balans tussen werk en privé-leven** is een noodzakelijke voorwaarde om zich te kunnen ontplooiën op het werk. Het is dan ook de taak van zowel de werkgevers, de werknemers, de overheid, de vakbonden en andere instanties om te zorgen dat een gezond evenwicht tussen beide kan bereikt worden (integraal beleid). Als men voor voldoende ondersteuning zorgt, voor mannen én vrouwen, dan zijn er zeker vrouwen die een gezin met een succesvolle job kunnen combineren, zonder in te leveren op hun carrièrekansen.
- De term **gender** dient **bekend(er) gemaakt te worden**. Vandaag de dag wordt het nog te sterk geassocieerd met een beleid voor vrouwen en dit belet onwetende bedrijven om effectieve gendermaatregelen te nemen.
- **Sensibilisering en informering** blijven belangrijk, niet alleen vanwege de overheid, maar ook vanwege de werkgevers en andere instanties. Een fundamentele denk- of gedragswijziging is noodzakelijk om stereotiepe denkbeelden en rolpatronen te doorbreken en om mensen bewust te maken van het feit dat ook vrouwen waardevolle posities kunnen bekleden (Anseeuw en Dupont 2005).

- **Transparantie** is belangrijk. Wanneer open over lonen kan gesproken worden, verkleint de kans op loondiscriminatie. Belgische bedrijven kunnen op het gebied van die transparantie zich laten inspireren door andere landen. Zo is in het Verenigd Koninkrijk in april 2003 het ‘Disclosure requirement’ ingevoerd. Hierbij heeft elke werknemer die vermoedt dat een collega van het andere geslacht, die equivalent of gelijk werk verricht, een hoger loon betaald krijgt, het recht om informatie in te winnen over het salaris van die desbetreffende collega (Zrihen et al. 2007).
- Er is nood aan **vrouwelijke rolmodellen** die als voorbeeldfunctie kunnen fungeren en aan wie vrouwen zich kunnen optrekken.
- Er worden al heel wat initiatieven genomen, maar men moet **blijven zoeken naar nieuwe maatregelen** die de weg naar loongelijkheid bewerkstelligen. Denk bijvoorbeeld maar aan een maatregel die bepaalt dat het moederschaps- en ouderschapsverlof mee in de berekening van de anciënniteit moet genomen worden (Zrihen et al. 2007). Het belang van het **wettelijke kader** mag hier zeker niet uit het oog verloren worden.
- Vrouwvriendelijk ondernemen is cruciaal, maar aandacht voor mannelijke werknemers mag hierbij niet verloren gaan. Het is belangrijk dat een **balans** gezocht wordt, waarbij positieve discriminatie in de mate van het mogelijke vermeden wordt.

6.3 Methodologische kritieken

Het was niet eenvoudig om bedrijven te vinden die “gendermaatregelen” ontwikkelen om zo de kansen en daardoor ook de verloning van de vrouwelijke werknemers te bevorderen. Dit kan te maken hebben met het feit dat bedrijven, die geconfronteerd worden met loonkloofproblemen of genderongelijkheden, dit niet graag in de verf zetten (taboesfeer). Bovendien is het ook zo dat bedrijven zich dikwijls niet bewust zijn van hun gendervriendelijke of ondersteunende maatregelen.

Niet alle externe maatregelen van derden (overheid, vakbonden en andere instanties), zoals vernoemd in het oorspronkelijke conceptueel model, konden van naderbij beschouwd worden. Het kwalitatieve onderzoek is niet representatief. Indien andere bedrijven of instanties ondervraagd werden, waren er misschien (nog) andere conclusies naar boven gekomen.

Bovendien is het ook zo dat de geïnterviewde partijen ondervraagd werden omdat zij juist (extra) aandacht besteden aan de genderthematiek. Dit diende om diepte-informatie te kunnen verkrijgen, maar kan als een bias worden beschouwd.

Tot slot kan ook gesteld worden dat wat de domeinen van de maatregelen betreft, de antwoorden van de verschillende partijen ‘top of mind’ waren. Er werd steeds de vraag gesteld welke maatregel(en) de ondervraagde partij neemt of nam, zonder de mogelijke domeinen voor te leggen. Het kan aldus zijn dat bepaalde ondervraagde partijen nog andere maatregelen voeren, maar dat deze gedurende het interview niet aan bod gekomen zijn. Het positieve aan deze manier van vraagstelling is wel dat de sterke elementen, de aandachtspunten erdoor naar boven komen.

6.4 Vragen voor verder onderzoek

In dit deel worden enkele punten aangehaald die bij verder onderzoek kunnen aangewend worden. Zo is het bijvoorbeeld interessant om ook werknemers en werknemerorganisaties bij het onderzoek te betrekken en hun visie over de ingevoerde maatregelen na te gaan. Eventueel is het ook leerrijk om een sectorale analyse te doen of een zekere afbakening te hanteren op het gebied van de grootte van de bedrijven. Dit zou een kwantitatief onderzoek betreffen.

In deze thesis werd een indeling gemaakt van de maatregelen in uiteindelijk vier domeinen, namelijk salarisbeleid, ondersteuning van werknemers in hun loopbaan, ondersteuning van werkgevers en roldoorbreking. Het is tevens interessant om één van die domeinen dieper in de praktijk te bekijken of om te onderzoeken of er misschien nog andere domeinen zijn die (h)erkend moeten worden.

Het lijkt bovendien ook nuttig om specifieke maatregelen (eventueel binnen één domein) in één of meerdere bedrijven gedurende enkele jaren van dichtbij op te volgen (longitudinaal onderzoek) en op geregelde basis de effecten ervan na te gaan op de tewerkstelling, de bezoldiging en de kansen en posities van vrouwen (nulmeting). Zo kunnen dan ook suggesties geformuleerd worden in welke zin de maatregelen verbeterd kunnen worden om op die manier de organisatie(s) “volledig” drempelvrij te maken naar vrouwen toe.

Tot slot is het interessant om na te gaan in welke mate de genderthematiek relevant is voor vrouwelijke ondernemers. Bestaan voor hen initiatieven en in welke mate hebben zij er nood aan?

LIJST VAN GERAADPLEEGDE WERKEN

ACLVB (s.a.), *Gelijkwaardig werk, gelijk loon... EVA werkt eraan*,

<http://www.aclvb.be/index.php?st=ACLVB->

vrouwen&st1=ACLVB_was_erbij&st2=EVA_ACLVB_was_erbij&st3=&st4=, 17 augustus 2006, Online.

Anseeuw en Dupont (2005), *Vraag om uitleg van mevrouw Stéphanie Anseeuw aan de minister van Ambtenarenzaken, Maatschappelijke Integratie, Grootstedenbeleid en Gelijke Kansen over «de gelijke behandeling van mannen en vrouwen in België»*,

<http://www.senaat.be/www/?MIval=/publications/viewSTBlok&COLL=H&DATUM=06/02/2005&DOSID=50341266&MINID=4394&LEG=3&NR=115&VTYPE=voud&LANG=nl>,

april 2007, Online.

Benschop, Y., M. Brouns & J. de Bruijn (1998), *De kikker op het witte paard*,

Ontwikkelingen in het denken over sekse en gender in arbeid en organisaties, Tijdschrift voor Genderstudies, 1, 2, pp.13-21.

Berings, D. (2003), *Zit het glazen plafond tussen de oren?*, *Over-Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 1-2, pp. 186-188.

Bevers, T., V. Gilbert & H. Van Hove (2007), *De loonkloof tussen vrouwen en mannen in België, Rapport 2007*, Brussel, Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen.

Blockeel, C. (2005), *Bedrijfscultuur is bepalend voor carrière van de vrouw*, *Over-Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 2-3, pp. 125-128.

Brouns, M., L. Halsema & J. de Bruijn (reds.) (1996), *Waardering van werk, Opstellen over functiewaardering en sekse*, Amsterdam, VU Uitgeverij.

CD&V Vrouw & Maatschappij (2005), *Christen-Democratisch & Vrouw, Spiegel van vrouwenacties in zestig jaar christen-democratie in Vlaanderen*, Brussel, Vrouw & Maatschappij.

Centrum voor Sociaal Beleid (2006), *Evolutie van het aantal en aandeel deeltijdarbeid, naar geslacht, België 1983-2004*,

<http://webhost.ua.ac.be/csb/index.php?pg=33&id=227&PHPSESSID=ee350a726212fefbb4201160c92f29e7>, 25 maart 2007, Online.

Coppens, M. (2004), *Als je 't dan toch beter wil weten!*, Weetwijzer, ACLVB, Vertaald door M. Baeck, Gent, Guy Haaze.

Coppin, L. (2002), Summary, in: *The glass ceiling, Reality or myth?, Women's Leadership Initiative, Toolkit, Janssen-Cilag New Europe*, pp. 7-8.

De Bruijn, J. (1996), Functiewaardering en ongelijke beloning m/v in historisch-sociologisch perspectief, in: Brouns, M., L. Halsema & J. de Bruijn (reds.), *Waardering van werk, Opstellen over functiewaardering en sekse*, Amsterdam, VU Uitgeverij, pp. 13-33.

Delmotte, J. & M. Lamberts (2002), *Krapte op de arbeidsmarkt, kansen voor vrouwen?, Een sectorale invalshoek*, HIVA-KUL.

De Ruyter, K. (2006), Seksuele discriminatie, Vrouwen laten hun rechten niet gelden, *De Standaard*, 13 januari.

Directie gelijke kansen (2000), *Evaluatie en classificatie van functies, Instrumenten voor gelijk loon*, Brussel, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.

Dobbelaere, B. (2006), Socialisten willen sterke maatregelen tegen loonkloof, *De Standaard*, 16 februari.

Draulans, V. (2002), Glazen plafond: realiteit of mythe? Een genderanalyse van leidinggeven, *Uitgelezen*, 8, 4, pp. 2-12.

Draulans, V. (2005), Pleidooi voor genderdiversiteit én gelijke kansen, *Over-Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 2-3, pp. 129-132.

Equal Pay Day (2006), *'T Zijn niet de hormonen, 't is 't verschil in lonen*, <http://www.equalpayday.be/NL/index.aspx?Id=Nieuws>, 18 februari 2007, Online.

- Felfe, C.A. (2006), *The child penalty, A compensating wage differential?*, <http://www.eale.nl/conference2006/Papers%20Friday%2017.00%20-%2019.00/add15235.pdf>, 25 maart 2007, Online.
- FOD (2001), *Arbeidsparticipatie van vrouwen, Deel II*, <http://meta.fgov.be/pdf/pd/nldfHRW3-2001.pdf>, 7 december 2006, Online.
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (1998/2007), *Werkgelegenheid en werkloosheid*, http://statbel.fgov.be/figures/d31_nl.asp, 25 maart 2007, Online.
- FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie (2006), *Gelijke behandeling van mannen en vrouwen*, http://mineco.fgov.be/enterprises/vademecum/Vade15_nl-06.htm#P4180_627384, 2 augustus 2006, Online.
- FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal overleg (s.a.), *Gelijkheid in de tewerkstelling en de arbeid*, <http://meta.fgov.be/pc/pce/pceg/nlceg03.htm>, maart 2006, Online.
- FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (1997), *Gelijk loon*, <http://meta.fgov.be/pc/pce/pceg/nlceg02.htm>, 26 maart 2006, Online.
- Forrier, A. & K. Seynaeve (1998), Vrouwen en management, in: Van Haegendoren, M., E. Valgaeren & B. Nielandt (reds.), *Vrouw en management*, Diepenbeek, SEIN, pp. 91-116.
- Geurts, K. & A. Van Woensel (2005), *Genderzakboekje, Zij en hij op de arbeidsmarkt*, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap ESF-Agentschap, Administratie Werkgelegenheid, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming (red.), Brussel, David Mellaerts.
- Hermans, M. & S. Anseeuw (2005), *Voorstel van resolutie betreffende de gelijke verloning van vrouwen en mannen*, Belgische Senaat, <http://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPubDoc&TID=50342102&Lang=NL>, 2 augustus 2006, Online.
- Hermans, M. (2006), *Voorstel van resolutie inzake loonassertiviteit bij vrouwen en het doorbreken van het glazen plafond*, Vlaams Parlement.

Hoogstad, J., H. Weststeijn & H. van Gils (2001), Functiewaardering, in: Kluytmans, F. (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen, Wolters-Noordhoff, pp. 241-259.

Hwang, S.K. & S.W. Plachek (2004), *Occupational Self-Selection and the Gender Wage gap: Evidence from Korea and United States*,
http://www.maxwell.syr.edu/econ/Econometrics_Lunch/Wages4.pdf, 6 februari 2006, Online.

Kluytmans, F. (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen, Wolters-Noordhoff.

Lamberts, M. (2005), Diversiteitsplannen, een beste praktijk?, *Over-Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 2-3, pp.133-137.

Leplae, J. (2000), *Quelques dates importantes dans l'histoire du féminisme en Belgique*, RoSa-factsheets nr. 1, Brussel, <http://www.rosadoc.be/site/mainfr/nouveau/pdf/01.pdf>, 5 februari 2007, Online.

Leplae, J. & B. Rys (2003), *De structuur van het gelijkemansbeleid in Vlaanderen*, RoSa-factsheets nr. 30, Brussel, <http://www.rosadoc.be/site/nieuw/pdf/factsheets/nr30.pdf>, 20 december 2006, Online.

Leyman, A. et al. (2006), *Genderjaarboek 2006, MV United, In cijfers*, Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, in samenwerking met Steunpunt Gelijkekansenbeleid (red.), Brussel, ESF-Agentschap, Departement Werk en Sociale Economie.

MD/Psychologie (2005), *Vrouwen voorkomen zelf promotie*,
http://artikelen.ict.monsterboard.nl/7924_nl_p1.asp, 25 maart 2007, Online.

Mertens, T. & N. Steegmans (2006), *Genderjaarboek 2006, MV United, In beleid*, Steunpunt Gelijkekansenbeleid, *Gelijke Kansen in Vlaanderen* (red.), Brussel, ESF-Agentschap, Departement Werk en Sociale Economie.

Meyers, C., A. Roets & ESF-Agentschap (reds.) (2003), *Final Report, Deuce-Project*, Brussel, ESF-Agency Flanders.

Michielsens, M. (2005), *Gelijkheid en ongelijkheid in België 1830-2005, 175 jaar vrouwen*, Brussel, Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen.

Mobiele Gendercel (s.a.), *Gender werkt!*, www.genderwerkt.be, februari 2007, Online.

Nuyens, H. (2005), *Waarom vrouwen geen baas worden*, Leuven, Davidsfonds/Ten Have.

Obbink, H. (2007), *Publicaties*, “Een echte manager heeft geen prestatiebeloning nodig”, http://www.ser.nl/publicaties/default.asp?desc=publicaties_bulletins_200207_6, april 2007, Online.

Open VLD (s.a.), *Gelijk loon voor gelijk werk*, <http://www.gelijkloonvoorgelijkwerk.be/>, februari 2007, Online.

Pehlivan, F. (2003), *Wetsvoorstel ter bevordering van de evenredige arbeidsparticipatie*, Belgische Senaat,
<http://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPub.html&COLL=S&LEG=3&NR=88&VOLGNR=1&LANG=nl>, 2 december 2006, Online.

Pehlivan, F. (2005), *Wetsvoorstel tot bevordering van de gelijke kansen voor mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt*, Belgische Senaat,
<http://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPub.html&COLL=S&LEG=3&NR=1439&VOLGNR=1&LANG=nl>, december 2006, Online.

Renson, I. (2005), *Vrouw zijn loont niet*, *De Tijd*, 31 maart.

RoSa (s.a.), *Gelijk loon voor gelijke (vakantie)job!*,
www.rosadoc.be/site/onderwijs/feminismegelijkloon.htm, 17 augustus 2006, Online.

Rys, B. (2003), *Arbeidsparticipatie en loonverschillen*, RoSa-factsheets nr. 31, Brussel,
<http://www.rosadoc.be/site/nieuw/pdf/factsheets/nr31.pdf>, 26 maart 2006, Online.

SD WORX (2005), *Het glazen plafond voor vrouwen bestaat!*, *SD WORX toont aan met harde cijfers*, http://www.sd.be/site/website/be/nl/1000a/10f00c/10000p_050614, maart 2007, Online.

Sels, L. et al. (1999), Hoger, lager, Loonspanning en loonsamenstelling in Vlaanderen, in: Steunpunt WAV, *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 1999*, Leuven, Acco, pp. 311-354.

Sels, L. & B. Overlaet (1999), Lonen in Vlaanderen, Een tipje van de sluier opgelicht, *Nieuwsbrief van het Steunpunt WAV*, 4, pp. 96-100.

Smet, M. (1997), *Naar een correcte verloning van uw functie, Werkboek voor gelijke kansen en functiewaardering*, Brussel, Michiels K., Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.

Smet, M. (2001), *Ontwerpverslag over gelijk loon voor werk van gelijke waarde*, Brussel, Europees Parlement, Commissie rechten van de vrouw en gelijke kansen.

SOFIA (s.a.), *Expertisecentrum vrouw en management*, www.vrouwenmanagement.be, 17 februari 2007, Online.

Steunpunt WAV, *De arbeidsmarkt in Vlaanderen. Jaarboek 1999*, Leuven, Acco.

Stevens, J. (2006), Vrouwen zijn veel te braaf, Topvrouwen over keiharde loononderhandelingen, *Vacature*, 18 november, pp. 26-29.

Svo. (2006), Niet enkel loon, ook extralegale voordelen zijn seksegebonden, *De Tijd*, 2 mei.

Termote, A. (2007), *Werkgelegenheids-, werkloosheid- en activiteitsgraadcijfers*, FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, EAK, E-mail.

Theunissen, G. & L. Sels (2006a), Tien stellingen over de loonkloof, *Over-Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 1-2, 106-109.

Theunissen, G. & L. Sels (2006b), *Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen)*, *Een kritisch essay over de sekseloonkloof*, Leuven, Acco.

Teugels, M. (2005), Geen vrouwen aan de top, *Knack*, 14 december 2005.

Teugels, M. (2006), Loopbaanonderbreking dodelijker voor mannelijk salaris, *Vacature*, 18 november, pp. 31-32.

Van Baelen, J. (2005), De nieuwe evenwichtsoefening, *Knack*, 7 september.

Van Brempt, K. (2005), *Plan van aanpak, Loonkloof/Loopbaankloof, Situatieschets*, www.100jaarvrouwenstrijd.be/loopbaankloof%20nota.doc, 18 augustus 2006, Online.

Van Brempt, K. (2007), *MV United. Perfect in balans*, <http://www.mv-united.be/html/index.html>, maart 2007, Online.

Vanden Bossche, S. (2006), Nieuw project streeft naar gelijke kansen op arbeidsmarkt, *De Morgen*, 26 oktober.

Van der Hallen, P. (1997), *Dienstbodes en huismeesters, gelijk loon voor gelijk(w)aardig werk?*, *Literatuur- en documentatiestudie*, Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Hoger Instituut voor de Arbeid.

Van Haegendoren, M. & E. Valgaeren (1998), Vrouwen in management, in: Van Haegendoren, M., E. Valgaeren & B. Nielandt (reds.), *Vrouw en management*, Diepenbeek, SEIN, pp. 7-33.

Van Haegendoren, M., E. Valgaeren & B. Nielandt (reds.) (1998), *Vrouw en management*, Diepenbeek, SEIN.

Van Poelje, S. & R. Van Silfhout (2001), Doelgroepenbeleid, in: Kluytmans, F. (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen, Wolters-Noordhoff, pp. 493-516.

VDAB (2003), De genderkloof gedicht? De positie van vrouwen op de arbeidsmarkt, *ArbeidsmarktTopic*, 1.

Vermandere, C. (2004), Het verdiende loon, *De Arbeidsmarkt in Vlaanderen, Jaarboek 2004*, pp. 107-115.

Verreet, E. (2006), Bent u een grote of een kleine vis?, Grote Vacature K.U. Leuven salarisenquête: de resultaten, *Vacature*, 18 november, pp. 16-18.

Voka (s.a.), *Co-efficiënt stelt voor: "Praktische tips voor de KMO die wil werken aan een genderbewust personeelsbeleid"*, www.kvkov.voka.be/VTB/projecten/Coefficient.htm, februari 2007, Online.

Vrouwenloonwijzer (s.a.), *Alles over gelijke beloning*, <http://www.vrouwenloonwijzer.nl/main/gelijkebeloning/>, 2 december 2006, Online.

Vrouwenraad (2005), *Dossier 2005, De loonkloof m/v, Oplossingen*, <http://www.vrouwenraad.be/dossiers/2005/loonkloof/oplossingen.htm>, 20 augustus 2006, Online.

Woodward, A. E. (1998), Management muddles for women: availability traps, forced 'choices' and subtle sexism, Van Haegendoren, M., E. Valgaeren & B. Nielandt (reds.), *Vrouw en management*, Diepenbeek, SEIN, pp. 35-51.

Zij-Kant en ABVV (2006), *Inhoudelijk dossier, Equal Pay Day*, <http://www.equalpayday.be/NL/Documenten/Dossier2006.pdf>, 17 november 2006, Online.

Zrihen, O. et al. (2007), Voorstel van resolutie betreffende het tot stand brengen van een gelijke beloning van vrouwen en mannen, Belgische Senaat, http://www.senate.be/www/?MIval=/index_senate&MENUID=21320&LANG=nl, 3 februari 2007, Online.

Opmerking:

Op 1 februari 2007 lanceerde de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg een volledig nieuwe website. De infrastructuur en structuur van de vorige site dateerden grotendeels van 1998 en waren verouderd. Daardoor zijn twee links met betrekking tot deze website, die in de bovenstaande literatuurlijst staan vermeld, op dit moment niet meer in werking. Bij navraag werd meegedeeld dat deze documenten binnen afzienbare tijd terug online zullen geplaatst worden.

BIJLAGEN

Bijlage I: Sensibiliseringscampagne omtrent vrouwen in de bouw (Jobat, 21 april 2007)

Bijlage II: Loonverschillen tussen mannen en vrouwen: een onderzoek naar het glazen plafond

Bijlage III: Cijfergegevens werkgelegenheids-, werkloosheids- en activiteitsgraad

Bijlage IV: Loonverschillen tussen mannen en vrouwen: deeltijdse arbeid

Bijlage V: Gemiddelde bruto maandlonen naar hiërarchische positie (2001)

Bijlage VI: Aantal studenten in het universitair onderwijs, naar geslacht

Bijlage VII: Gemiddelde bruto maandlonen in de industrie en de marktdiensten, naar opleidingsniveau (voltijdsen, oktober 2003)

Bijlage VIII: Vragenlijst interviews

Bijlage IX: Korte weergave van de interviews

Bijlage X: Document bij het functioneringsgesprek van Sports-World

Bijlage I: Sensibiliseringscampagne omtrent vrouwen in de bouw (Jobat, 21 april 2007)

De bouwsector is en blijft het meest uitgesproken mannenbastion in België. Bouwbedrijven hebben amper vrouwen in dienst. Zo wordt slechts 6 procent van de zowat 200.000 jobs in de private bouwsector in ons land ingenomen door vrouwen. Waar het bouwbedrijf en de werkneemster elkaar wél vinden, vallen er nochtans niets dan positieve ervaringen te noteren.

De bouwnijverheid kampt al jaren met enkele hardnekkige kwalen. Bouwbedrijven vinden maar moeilijk personeel en daarnaast blijft het beeld van de sector eenzijdig en vaak negatief. In het lijstje van vrouwvriendelijke sectoren bengelt de bouwsector helemaal onderaan. Slechts 6 procent van alle banen in de bouw wordt ingenomen door vrouwen: 10.769 op 197.912 jobs om precies te zijn. In geen enkele andere sector zijn vrouwen zo zwak vertegenwoordigd. De kloof met andere uitgesproken mannenberoepen is niet zo groot – de visserij stelt 7 procent vrouwen tewerk; bij de winning van delfstoffen is dat 9 procent – maar de kloof met het Belgische gemiddelde is enorm. Over alle sectoren heen is 45 procent van de Belgische werknemers immers een vrouw.

Weinig reserve

Het onevenwicht stelt zich het scherpst bij arbeiders. Van de 160.000 bouwvakarbeiders zijn er amper 1.412 vrouwen. "Dat komt omdat het aanbod sowieso beperkt is. Erg weinig vrouwen willen in de typische bouwberoepen werken. Dat blijkt uit cijfers van de arbeidsreserve; die geeft weer hoeveel niet-werkende werkzoekenden een bepaald beroep willen uitoefenen. Voor de 10 beroepen waarvoor de bouwsector de meeste openstaande betrekkingen had, bestond in januari 2006 slechts 4 procent van de arbeidsreserve uit vrouwen," zegt Filip Cnudde, directeur van de Confederatie Bouw Gent-Eeklo-Dendermonde. Zij werkt aan projecten die de instroom en het behoud van vrouwen in de bouwsector bevorderen. "Dat er zo weinig vrouwen in onze arbeidsreserve zitten, heeft ongetwijfeld te maken met het stereotiepe imago van de sector. De bouwsector zou een mannenwereld zijn – het enige cliché dat klopt – waar vuil, fysiek belastend en gevaarlijk werk de norm is. Maar dat houdt geen steek."

Tekortschieten

"Vrouwen die wél in de bouw aan de slag willen, stoten dan weer zelf op veel vooroordelen. Sommige bedrijfsleiders en leidinggevenden binnen bouwbedrijven twifelen er nog steeds aan of vrouwen wel geschikt zijn voor bouwberoepen. Ze denken immers dat zij minder technische aanleg hebben dan mannen, of dat vrouwen fysiek tekortschieten voor de zware bouwberoepen. Ook de schrik voor negatieve reacties uit de omgeving zit er bij sommige

werkgevers in. Zij zijn onterecht bang voor reacties van collega's, klanten, onderaannemers, en zelfs voor boze reacties van de vrouwen van hun mannelijke werknemers. Ten slotte zijn er nog de drempels die ook in andere sectoren gelden. Vragen rond de balans tussen werk en gezin brengt men nog steeds vooral in verband met werkende vrouwen en niet met hun mannelijke collega's, hoewel ook mannen langdurig kunnen ziek worden of kunnen kiezen voor deeltijds werken."

Entrance

"De moeizame integratie van vrouwen in de bouwsector kan men in principe vanuit twee perspectieven benaderen. De eerste invalshoek vertrekt van een gebrek aan geschikte vrouwelijke kandidaten, de tweede van het onvermogen van bedrijven om vrouwelijke kandidaten met succes tewerk te stellen," gaat Cnudde verder. "In het eerste geval grijpt men in op de aanbodzijde – de kandidaten –, in het tweede op de vraagzijde – de bedrijven. Tot nog toe spitte de bouwsector zich vooral toe op het verrijken van het aanbod, door de herinschakeling van werkzoekende vrouwen via opleidingen, ervaringstrajecten en dergelijke. Wij konden vanuit onze bevoorrechte positie in de sector een project uitwerken om met de medewerking van de leden van onze beroepsorganisatie in te werken op de werkgeverszijde en de bestaande drempels te verlagen. Daarom lanceerde de afdeling Gent-Eeklo-Dendermonde (GED) in 2004, met steun van het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Gemeenschap, het driejarige project *Entrance: vrouwen in de bouw*."

Personeelsbeleid

"We hebben tijdens ons onderzoek gemerkt, dat er wat schort aan het algemeen personeelsbeleid binnen bouwbedrijven. Die liggen dus zeker niet wakker van de ondervetgenwoordiging van vrouwen," zegt Johan Desseyn van het studiebureau Tempera, dat voor GED het onderzoek binnen het project leidde. "We hebben daarom de aandacht voor de man-vrouwthematiek ingepast in een ruimere context van personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Veel van de tips die de instroom en het behoud van vrouwen in de bouw zouden bevorderen, waren immers te herleiden tot het verbeteren van het algemeen personeelsbeleid. Want hét probleem



© Johan Mevillie

"De meeste leidinggevenden in bouwbedrijven zijn onverschillig voor de ongelijke verhouding tussen man en vrouw."

Filip Cnudde,
directeur Confederatie Bouw
Gent-Eeklo-Dendermonde

Kennis is belangrijker dan geslacht

Mariette De Wilde (57) heeft bijna dertig jaar ervaring in de bouwsector, eerst in het bedrijf van haar ex-man, nu in dat van haar zoon, AB Angelo De Buck in Lembeke. Tegenwoordig houdt Mariette zich vooral bezig met de administratie en de boekhouding, maar in het verleden volgde ze ook mee de werven op. Daarbij kwam haar ervaring als *metersgast* haar goed van pas. "In drukke periodes, of als een van onze arbeiders ziek was, werkte ik zelfs mee op de werf," zegt Mariette. "Ik bediende de lift, zette stenen klaar, voerde mortel aan... Ik deed hetzelfde werk als de arbeiders. Nadien ging ik steeds meer de werven opvolgen. Echt negatieve reacties heb ik nooit gehad. Misschien heb ik me in het begin wel dubbel zo hard moeten bewijzen. Zo gebeurde het wel eens, dat men voor technische kwesties wou wachten tot mijn man erbij was, maar al snel zag men in, dat ik ook voldoende technische bagage in huis had. Eigenlijk heb ik in al die jaren in die typische mannenwereld ge-

merkt, dat het er niet op aankomt of je een man of een vrouw bent, maar wel of je gedreven bent en je werk goed wil doen. Dossierkennis is belangrijk, niet jouw geslacht. Jammer genoeg zijn er niet zoveel vrouwen die in de bouwsector willen werken, maar elke vrouw die het wil, zou ik zeker aanraden om het te proberen. Mits de nodige vorming, opleiding en bijscholing kunnen vrouwen immers uitstekend werk leveren in de sector. Dankzij onze zin voor precisie en onze sociale vaardigheden, zijn we goed geschikt om voor bouwbedrijven te werken. De komst van meer vrouwen in de sector kan het professionalisme en de kwaliteit alleen maar ten goede komen."



Mariette De Wilde

Ook mannen worden getest

Isabel Van Hecke is al tien jaar werfleider bij de nv Juri in Zele. Na een studie als industrieel ingenieur koos ze voor de bouwsector, ook omdat haar vader zich bezighield met projectontwikkeling. "Als kind ging ik vaak mee naar de werven, en zo raakte ik al vroeg gepassioneerd door de bouwsector. Omdat ik sterk was in wiskunde en wetenschappen was mijn keuze snel gemaakt. Ik ben meteen begonnen met grote werven, onder andere de werf van het Berlaymont-gebouw in Brussel. Ik werkte toen voor de bouwheren. Nu werk ik voor een aannemersbedrijf en hou ik me bezig met verbouwingen, kantooruitbreidingen en de binnenafwerking. Binnenkort verhuis ik naar de aankoopdienst. Op tien jaar tijd heb ik niets dan positieve reacties gehad op mijn werk. Integendeel, sommige bouwheren verkiezen zelfs een vrouwelijke werfleider. Zeker voor binnenafwerking stellen ze veel ver-

trouwen in een vrouw. En getest worden we allemaal: ook mannelijke werfleiders worden door de bouwvakkers vaak wantrouwig onthaald. Het komt erop aan voldoende technisch onderlegd te zijn en te weten waarover je praat. Als werfleider moet je hun problemen oplossen. Als je daarin slaagt, heb je snel hun vertrouwen gewonnen. Ik zie in elk geval niet in waarom vrouwen niet geschikt zouden zijn om bijvoorbeeld werfleider te zijn. Het zijn lange dagen, je draagt veel verantwoordelijkheid en een project leiden is erg intensief, maar je haalt veel voldoening uit het feit dat je een brug kunt slaan tussen de theorie en praktijk. Ik vind het een bijzonder boeiende job en kan ze elke vrouw aanraden."



Isabel Van Hecke

bij bouwbedrijven is, dat er nog te weinig sprake is van een echt personeelsmanagement. Tenzij er zich onmiddellijk een aanwerving opdringt, zijn bedrijven niet echt bezig met het aanbod en de vraag naar arbeidskrachten. Zo doe je natuurlijk niet aan een geïntegreerd of gediversifieerd personeelsbeleid. Tegelijk hebben we de wervingsstrategie van sommige bouwbedrijven onder de loep genomen. Vaak wordt de jobaanbieding slechts beperkt verspreid en bereikt ze dus onvoldoende de arbeidsreserve. Of de jobinhoud wordt zodanig geformuleerd, dat vrouwen zich niet aangesproken voelen."

Sollicitatiescan

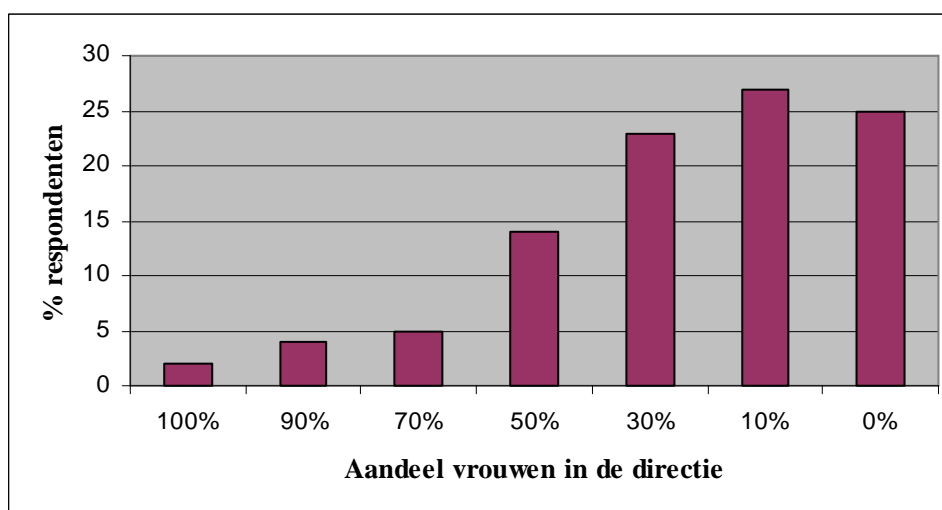
Op 8 maart, de Dag van de Vrouw, werden de resultaten van *Entrance: vrouwen in de bouw* voorgesteld in het Gentse Huis van de Bouw, in aanwezigheid van afgevaardigden van het kabinet van Vlaams minister van Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt. "Het voornaamste eindresultaat van het project zijn twee *genderinstrumenten*: hulpmiddelen voor een bouwbedrijf om een genderbewust beleid te voeren," zegt directeur Filip Cnudde. "Deze twee instrumenten zijn online tools die bouwbedrijven toelaten hun organisatie te scannen op vrouwonvriendelijke gebruiken. Zij kwamen onder meer tot stand dankzij de hulp van vijf pilootbedrijven uit onze afdeling. Die dachten mee na over de bestaande drempels voor de vrouwen, organiseerden werkbezoeken en reikten ideeën aan om de instroom en het behoud van vrouwen in de bouwsector te bevorderen. Daardoor hadden we heel veel voeling met de praktijk. De sollicitatiescan helpt bedrijven bij het optimaliseren van hun wervings- en selectiebeleid en helpt hen de meest geschikte werknemer te vinden. In drie delen overlapt de scan de belangrijkste aandachtspunten en valkuilen voor bouwbedrijven op zoek naar nieuw personeel. Aan de hand van de scans krijgen de bedrijven ook een actieplan op maat om hun personeelsbeleid te professionaliseren."

Hulpmiddelen

"Onze afdeling heeft daarnaast een witboek uitgebracht met al onze bevindingen, en werkte een waaijer van dienstverlening en sensibiliseringsacties uit om bedrijven aan te moedigen. Belangrijk is dat we daarbij bedrijfsleiders en managers konden aanspreken. Bij de meeste leidinggevendenden in de bouwbedrijven heerst er een soort onverschilligheid voor de man-vrouwthematiek. Het quasimonopolie van mannen in de sector is zo overheersend, dat zij deze ongelijke verhouding als een doodnormale situatie zijn gaan beschouwen. Omdat de overtuiging en het engagement van de leidinggevendenden belangrijk zijn, moesten we hen rechtstreeks bereiken. Dat deden we aan de hand van artikels in het ledenblad, presentaties en contacten op evenementen. Daarbovenop organiseerden wij ook een opleiding humanresourcesmanagement in de bouwsector. Omdat de Confederatie Bouw de boodschap bracht, was die ook erg geloofwaardig." Stuk voor stuk hulpmiddelen die op lange termijn de drempel moeten verlagen voor de instroom van vrouwen op de werven. Op lange termijn, want de Confederatie Bouw GED verwacht nu niet meteen dat vanaf morgen vrouwelijke bouwvakkers de deur van hun bouwbedrijven gaan platlopen. Maar Keulen en Aken zijn ook niet op één dag... gebouwd!

www.vrouwenindebouw.be

Bijlage II: Loonverschillen tussen mannen en vrouwen: een onderzoek naar het glazen plafond



Bron: SD WORX

SD WORX onderzocht in 2005 de aanwezigheid van vrouwen op directieniveau en stelde de vraag naar de aanwezigheid van vrouwen in het directiecomité. Hierbij deed de HR-dienstengroep beroep op haar databank waarin 13.654 werkgevers en 240.787 werknemers zijn vertegenwoordigd. SD WORX baseerde zich eveneens op een bevraging bij 3.500 werknemers die een representatief staal vormden van de Belgische arbeidsmarkt. Uit het onderzoek kwam naar boven dat in 14,5% van de gevallen de ondervraagde bedrijven evenveel mannen als vrouwen in het directiecomité hebben (50%). In één op vier gevallen (25%) zetelen er geen vrouwen in het directiecomité en zijn het aldus enkel mannen die de directiefuncties bezetten. Slechts in 1,4% van de situaties zijn er enkel vrouwen aanwezig op het hoogste niveau.

Ook Zrihen bevestigt dat vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in de besluitvormingsorganen, maar ook in vakbonden en werkgeversorganisaties. Uit de gegevensbank van de Europese Gemeenschap (EG) betreffende vrouwen in de besluitvorming blijkt dat vrouwen slechts 30% uitmaken van de kaderleden, 10% van de leden van de raden van bestuur en 3% van de 'Chief Executive Officers' (CEO) of evenwaardige functies (2007). Vrouwen zijn met andere woorden heel weinig tot niet te bespeuren in de beter betaalde, hogere functies.

Bijlage III: Cijfergegevens werkgelegenheids-, werkloosheids- en activiteitsgraad (België, 1985-2005)

Bron: FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, EAK (Termote 2007).

1985			
	Mannen	Vrouwen	Gemiddeld
Werkgelegenheidsgraad	68,20%	37,00%	52,70%
Werkloosheidsgraad	6,80%	16,30%	10,40%
Activiteitsgraad	73,10%	44,30%	58,70%

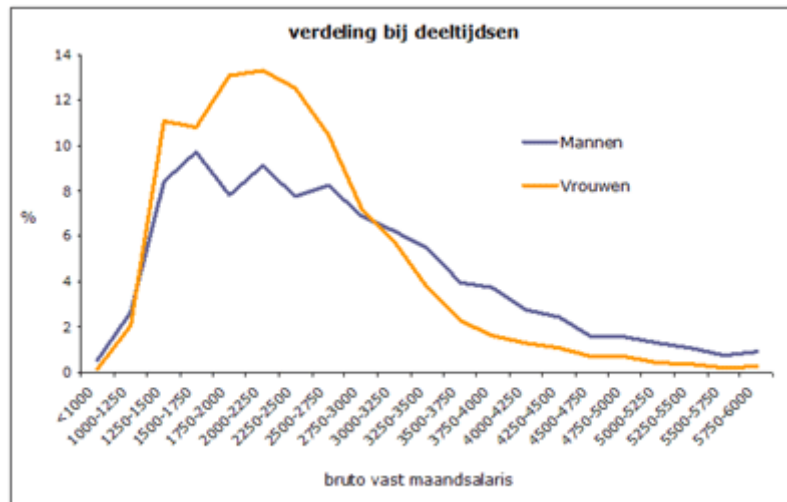
1990			
	Mannen	Vrouwen	Gemiddeld
Werkgelegenheidsgraad	67,30%	40,80%	54,10%
Werkloosheidsgraad	4,10%	9,90%	6,40%
Activiteitsgraad	70,10%	45,30%	57,80%

1995			
	Mannen	Vrouwen	Gemiddeld
Werkgelegenheidsgraad	66,90%	45,40%	56,20%
Werkloosheidsgraad	7,30%	12,20%	9,40%
Activiteitsgraad	72,20%	51,70%	62,00%

2000			
	Mannen	Vrouwen	Gemiddeld
Werkgelegenheidsgraad	69,50%	51,50%	60,50%
Werkloosheidsgraad	5,80%	8,70%	7,00%
Activiteitsgraad	73,70%	56,40%	65,10%

2005			
	Mannen	Vrouwen	Gemiddeld
Werkgelegenheidsgraad	68,30%	53,80%	61,10%
Werkloosheidsgraad	7,70%	9,60%	8,50%
Activiteitsgraad	73,90%	59,50%	66,70%

Bijlage IV: Loonverschillen tussen mannen en vrouwen: deeltijdse arbeid



Bron: SD WORX

Vrouwen zijn oververtegenwoordigd bij deeltijdse arbeid. Nochtans zijn het ook hier de mannelijke werknemers die de hogere salarissen ontvangen.

Bijlage V: Gemiddelde bruto maandlonen naar hiërarchische positie (2001)

Bron: Open VLD, *Gelijk loon voor gelijk werk.*

	Gemiddelde		
	Vrouwen	Mannen	Verskil tussen vrouwen en mannen
Totaal	€ 2.319	€ 3.039	€ 720
Operationeel niveau	€ 1.988	€ 2.301	€ 313
Professioneel niveau	€ 2.466	€ 2.826	€ 360
Management	€ 3.091	€ 3.877	€ 786

Bovenstaande tabel toont de loonverschillen op de verschillende hiërarchische niveaus. Het verschil in verloning tussen mannen en vrouwen neemt toe naarmate men zich hoger in de hiërarchie bevindt.

Ook Van Haegendoren en Valgaeren bevestigen dat de achterstand van vrouwen toeneemt naarmate het functieniveau hoger is en dat de beloningsverschillen het grootst zijn in de hogere functieniveaus (1998:19).

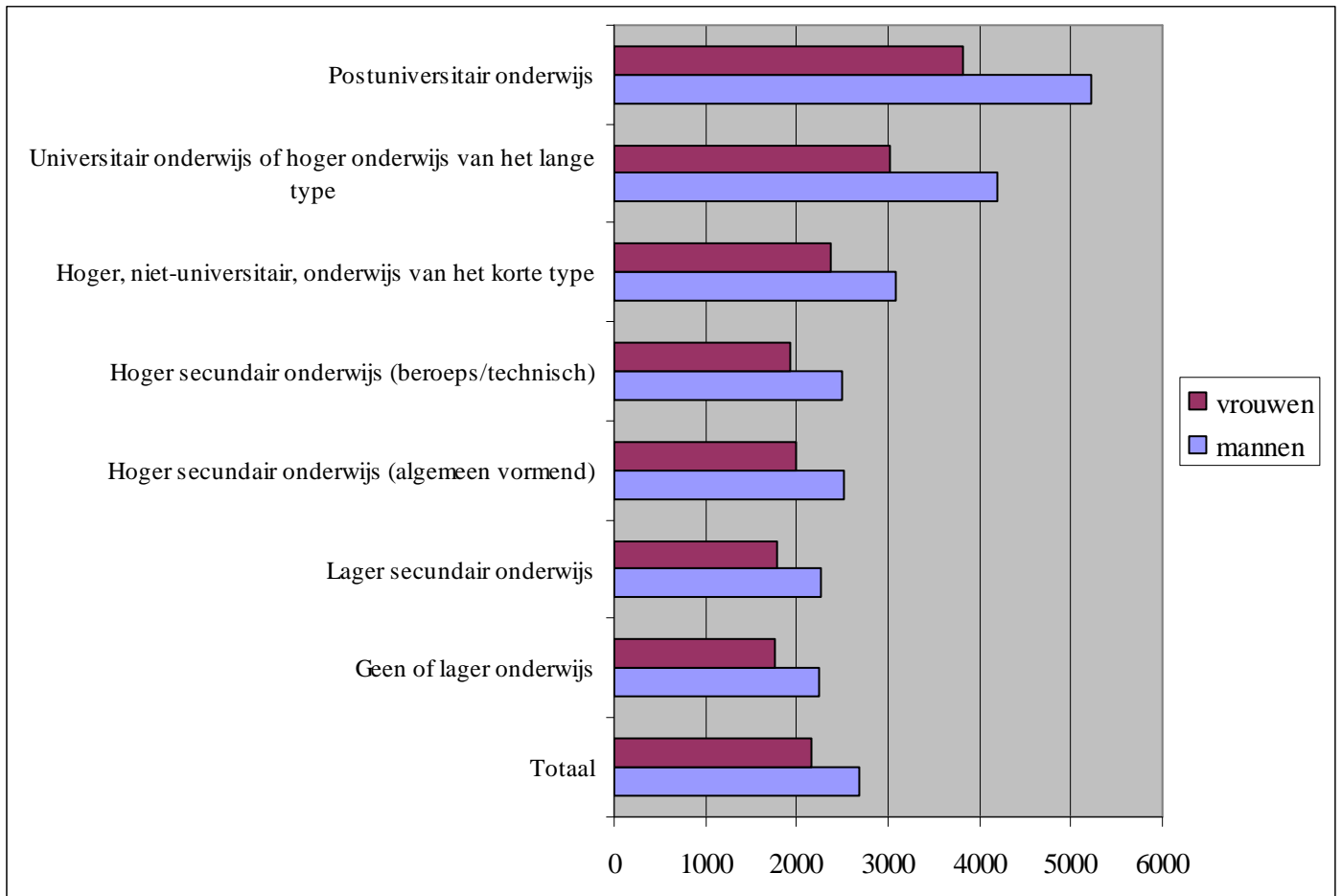
Bijlage VI: Aantal studenten in het universitair onderwijs, naar geslacht

Bron: Zij-Kant en ABVV 2006:25 (Vlaamse Interuniversitaire Raad en Departement Onderwijs).

Aantal studenten in het universitair onderwijs, naar geslacht										
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Mannen	26.173	27.032	27.934	28.174	27.929	27.408	26.508	25.656	25.644	25.382
Vrouwen	24.714	25.745	27.364	28.242	28.973	29.762	30.232	30.462	31.049	31.457
Totaal	50.887	52.777	55.298	56.416	56.902	57.170	56.740	56.118	56.693	56.839

Bijlage VII: Gemiddelde bruto maandlonen in de industrie en de marktdiensten, naar opleidingsniveau (voltijdsen, oktober 2003)

Bron: Zij-Kant en ABVV 2006:10.



Naarmate men hoger opgeleid is, verdient men een hoger loon. De grafiek toont duidelijk aan dat in alle opleidingsniveaus mannen meer verdienen dan vrouwen.

Bijlage VIII: Vragenlijst interviews

KADER (WG)

Algemeen

- In welke sector is het bedrijf actief?
- Hoeveel werknemers werken in het bedrijf? (hoeveel procent is van het mannelijke/vrouwelijke geslacht?)
- Maakt het genderperspectief systematisch deel uit van het personeelsbeleid? Is dit ook zichtbaar naar de buitenwereld toe?

Personeel

- In welke functies zijn vrouwen/mannen oververtegenwoordigd/ondervertegenwoordigd?
- Hoeveel procent van de vrouwelijke werknemers zitten in het management/leidinggevende functies, hoeveel in het uitvoerende niveau?
- Aantal deeltijdse, aantal voltijdse werknemers en hun geslacht?
- Zijn er grote verschillen tussen de loopbanen van mannen versus vrouwen?
- Welke contracttypes overheersen bij mannen versus vrouwen?
- Is er veel of weinig verloop in het personeel? Verschillen tussen mannen en vrouwen?

DOMEINEN VAN MAATREGELEN (WG / DERDEN)

Salarisbeleid

- Wordt er gebruik gemaakt van een (sekseneutraal) functiewaarderingssysteem?
- Is er aandacht voor een gelijke verloning van mannen en vrouwen die dezelfde functie of een gelijkwaardige functie uitoefenen?
- Hoe wordt het loon samengesteld? Zijn er extralegale voordelen en wordt er gebruik gemaakt van variabele verloning? Voor wie? Op basis van wat wordt dit bepaald? Maakt men inzake de voordelen onderscheid tussen functies en tussen voltijdse of deeltijdse werknemers?

Ondersteuning in de loopbaan

- Worden werknemers, en meer specifiek vrouwen, begeleid in hun loopbaan?
- Worden er opleidingen georganiseerd? Voor iedereen of afhankelijk van functie of niveau? Ongeacht geslacht? Zowel voor voltijdse als deeltijdse werknemers? Zijn de opleidingen verplicht? Zoniet, wie gaat er dan vooral op in? Heeft het volgen van een opleiding effect op het loon?
- Is er een gelijk opleidingsbudget voor mannen en vrouwen?
- Hoe zit het met de netwerkbezigdheden van vrouwen?
- Biedt men maximale doorstromings- en ontplooiingskansen aan (met specifieke aandacht voor de ondervertegenwoordigde groep)?
- Worden er evaluatiegesprekken gehouden? In welke mate? Tot welke resultaten leidt dit?

Arbeidstijdregeling

- Zijn de uurroosters of de werkuren flexibel?
- Is er aandacht voor de combinatie werk/privé? Op welke manier?
- Biedt men aanvullende diensten aan? (zoals een boodschappendienst, een strijkdienst, een kinderopvang, een postdienst, enzovoort).

Roldoorbreking

- Hoe ziet de cultuur eruit? (aanwezigheid van vooroordelen, rolpatronen of stereotypen, verwachtingen ten opzichte van mannen en vrouwen).
- Is er nood aan een mentaliteitswijziging of is een mentaliteitswijziging doorgevoerd? Hoe?

Communicatie

- Doet men aan informering of sensibilisering? Op welke manier?
- Voert men campagnes?
- Wordt het personeel betrokken? Hoe?

INVOERING EN EFFECT (WG / DERDEN)

Algemeen

- Waarom is de maatregel ingevoerd? Wat was het doel? Wat wil/wou men bereiken?
- Wiens initiatief was het om de maatregel in te voeren? Wie is betrokken partij?
- Wat bedroeg de reikwijdte van de maatregel?
- Wat bedroeg de kostprijs van de invoering van de maatregel?

Effect/evaluatie

- Is de maatregel geaccepteerd bij het personeel of deed er zich bij de invoering een zekere weerstand voor? Indien weerstand, hoe heeft het bedrijf er dan op gereageerd?
- Wat is/was het resultaat van de maatregel ten aanzien van vrouwen?
- Beantwoordt het bereikte resultaat voldoende aan de vooropgestelde doelstelling (voldoening)?
- Wat zijn/waren de succesfactoren en knelpunten van de maatregel?

Nazorg

- Wordt de maatregel opgevolgd, geëvalueerd? Zo ja, wat heeft de evaluatie van de maatregel aan het licht gebracht?
- Heeft het bedrijf uit de invoering van deze maatregel iets geleerd, waarmee in de toekomst rekening zal gehouden worden bij de invoering van andere vrouw-, mens- of gendervriendelijke maatregelen?
- Is het bedrijf van plan in de toekomst bepaalde maatregelen te wijzigen of andere in te voeren?
- Heeft het bedrijf suggesties, tips voor andere bedrijven? Kent het andere bedrijven die voor hen een voorbeeldfunctie spelen op het gebied van deze materie? Wat zou de overheid nog kunnen doen?

Bijlage IX: Korte weergave van de interviews

Geïnterviewden	Wie	Functie	Datum
Euromut	dhr. Vincent Van Damme	HR-Ontwikkelingsdirecteur	28/02/2007
IBM	mevr. Ariane Vanthourhout	Verantwoordelijke Commercial engagements binnen HR	28/02/2007
Sports-World	mevr. Viviane Stevens	HR-manager	2/03/2007
Janssen Pharmaceutica	mevr. Isabel Van Dijck	Consulente Diversiteit binnen HR	7/03/2007
TEAM	mevr. Sigrid Baptist	HR-verantwoordelijke	7/03/2007
These Days	mevr. Els Carlens	HR-manager	12/03/2007
RESOC/SERR Kempen	mevr. Kim Nevelsteen	Projectontwikkelaar	12/03/2007
SOFIA	mevr. Anne Latour	Projectcoördinator	19/03/2007
Kamer van Koophandel Oost-Vl.	mevr. Anne Konings	Projectontwikkelaar	11/04/2007

Euromut

Op 28 februari 2007 had ik een afspraak met dhr. Vincent Van Damme, HR-Ontwikkelingsdirecteur bij Euromut, een bedrijf dat tot de Landsbond van de Onafhankelijke Ziekenfondsen behoort. Via Carla Rijmenams van het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen ben ik met het bedrijf in contact gekomen.

Bij Euromut werken precies 603 werknemers. Rekening houdend met langdurige zieken en loopbaanonderbrekers zijn er globaal genomen een 550-tal werknemers actief. Hiervan zijn er 73% van het vrouwelijke geslacht. Van die 603 werknemers werken er 161 deeltijds en 442 voltijds. Binnen de deeltijdse werknemers zitten 125 vrouwen (77%) en 36 mannen (23%). Mannen zijn oververtegenwoordigd in logistieke functies en in managementfuncties, vrouwen in administratieve functies (tot bijna 90%). Verder zijn zo goed als bijna alle werknemers tewerkgesteld aan een bediendecontract van onbepaalde duur en is er een zeer beperkt verloop (met een uitzondering bij de jonge werknemers).

Vanaf 1987 tot twee à drie jaar geleden hanteerde Euromut een brugpensioensysteem waarbij werknemers vanaf tweeënvijftig jaar konden stoppen met werken. Bijna iedereen maakte er gebruik van, maar toch meer vrouwen dan mannen, wat door de motivatie in de eigen functie kan verklaard worden. Twee à drie jaar geleden werd ter vervanging van dat systeem een specifieke maatregel ingevoerd waarbij vijftigplussers bij Euromut kunnen kiezen om 4/5 te werken, ongeacht de functie die men vervult (tijdskrediet).

In de directie bij Euromut zitten 20% vrouwen. Er is een analytisch functieclassificatiesysteem (USB van Berenschot) ingevoerd in februari 1998 (resultierend in een nieuw barema in januari 2000) dat een positieve impact heeft gehad op de loonverschillen. Ook rekent het bedrijf in huisanciënniteit.

Steeds meer vrouwelijke werknemers zijn bij Euromut terug te vinden in de hoogste managementfuncties, net onder de directie. In 2002 was de verhouding vrouwen in de twee hoogste managementfuncties respectievelijk 38% en 36%. In 2006 was dit 49% en 54%.

Volgens Euromut kan dit aan de ene kant verklaard worden doordat het remeffect om deeltijds te gaan werken (4/5-tewerkstelling) is weggefallen, aan de andere kant speelt ook de interne mobiliteit een verklarende rol. Dit laatste houdt in dat vacatures eerst intern worden bekend gemaakt, vooraleer men extern gaat. Euromut doet dit sinds het jaar 2000. Het feit dat ook alle interne kandidaturen worden bestudeerd, betekent dat de procedure van promotie meer zichtbaar wordt. Belangrijk is ook dat de uiteindelijke keuze motiveerbaar moet zijn.

Verder werden binnen Euromut ook de uurroosters serieus versoepeld voor alle beroepscategorieën, zijn er glijdende werkuren en werkt men met recuperatie van overuren.

Jaarlijks houdt Euromut ook evaluatiegesprekken met het personeel. Iedere bediende heeft ieder jaar een gesprek met zijn of haar directe manager, waarbij een score gegeven wordt op de competenties van die bediende en dit is dan gekoppeld aan een beloning. De directe manager geeft de bediende een score en ook de bediende scoort zichzelf. Op basis van een gesprek wordt dan een consensus bereikt. Hier heeft men ook een opmerkelijk probleem vastgesteld: vrouwelijke bedienden geven systematisch een lagere zelfscore (bescheidenheid) en vrouwelijke beoordelaars (managers) zijn meer veeleisend en geven meestal lagere scores. Dit in tegenstelling tot mannelijke bedienden die zelfzekerder zijn en mannelijke beoordelaars (managers) die meer vrijgevend zijn. Aangezien dit een gebrek aan objectiviteit aantoont, is Euromut dit systeem nu aan het herwerken.

Het principe van jaarlijkse evaluatie blijft wel behouden. Het bedrijf wil komen tot sekseneutrale beoordelingscriteria.

Communicatie en het betrekken van het personeel heeft bij de invoering van de verschillende maatregelen een belangrijke rol gespeeld.

Belangrijk te weten is dat de maatregelen die Euromut neemt niet bedoeld zijn om gelijkheid te verkrijgen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers, maar wel om in het algemeen een objectief beleid te hebben. Euromut wil gelijke kansen verzekeren voor iedereen, maar richt zich niet specifiek tot vrouwen. Men is noch voorstander van positieve actie, noch van positieve discriminatie. Hetzelfde geldt voor de vakbond. Zij zijn geen vragende partij voor een gelijkheidsbeleid, maar zijn wel voorstander voor iets objectiefs. Euromut hecht veel belang aan objectiviteit, transparantie, rechtvaardigheid, solidariteit en non-discriminatie.

IBM

Op 28 februari 2007 werd ik door mevr. Ariane Vanthourhout, Verantwoordelijke Commercial Engagements binnen de HR-afdeling van IBM ontvangen. Dit ICT-bedrijf bestaat uit verschillende entiteiten, verspreid over verschillende landen. Binnen IBM België/Luxemburg werken 2.434 mensen, waarvan 25,31% (of 616) vrouwen en 74,69% (of 1.818) mannen. In totaal zijn er 214 deeltijders, waarvan 78,5% (of 168 werknemers) vrouw en 21,5% (of 46 werknemers) man is. De resterende 2.240 werknemers (92%) werken voltijds (20,18% of 448 vrouwen en 79,82% of 1.772 mannen). Van de vrouwen zit slechts 7,31% in managementfuncties. De resterende 92,69% zit in uitvoerende functies. Verder heeft bijna iedereen een contract van onbepaalde duur. Slechts 8 werknemers van de 2.434 zijn tewerkgesteld aan een contract van onbepaalde duur. Daarnaast bedraagt het verloop ongeveer 5 à 6% en dit is lager voor vrouwen dan voor mannen.

Wat betreft de lonen, heeft iedereen bij IBM een vast basisloon en een variabel gedeelte (afhankelijk van de bereikte resultaten bij verkopers en afhankelijk van de prestaties bij alle andere functies). IBM heeft een functieclassificatiesysteem ontwikkeld, waardoor in principe iedereen binnen dezelfde functie gelijk verloond wordt. De lonen worden tevens op jaarbasis met de externe markt vergeleken door het bureau De Witte & Morel. Er vindt ook een jaarlijkse evaluatie plaats, waarbij gekeken wordt naar de realisatie van de vooropgestelde objectieven. De mate van realisatie is gekoppeld aan een loonsverhoging.

Om te zorgen voor een bewustmaking en om een “pijplijn” te creëren waardoor vrouwen meer naar de top zouden kunnen stromen, is de laatste jaren vanuit IBM steeds meer aandacht gegaan naar het nemen van gender- of vrouwvriendelijke maatregelen.

IBM wil meer gelijke kansen creëren, meer vrouwen aantrekken en iedereen bewust maken dat het aantal vrouwen in de maatschappij groter is en dat er in principe dan ook een gelijkaardige representatie moet zijn in elk bedrijf. Genderdiversiteit is binnen IBM aanwezig in de vorm van een werkgroep, 'Women-in-Blue' (sinds 2002), een vereniging van vrouwelijke werknemers uit verschillende bedrijfseenheden die op een vrijwillige basis acties ondernemen.

Om de gewoonte te creëren om meer met vrouwen rekening te houden en aan hen te denken, is het bij IBM nu verplicht om minstens één vrouwelijke kandidaat in de lijst te hebben wanneer een manager moet benoemd worden (op aanraden van de "Women-in-Blue"-werkgroep aan de leidinggevenden van IBM). Verder heeft sinds september 2006 elke IBM-vestiging in elk land een cijfer opgelegd gekregen van het aantal vrouwen dat procentueel op jaarbasis moet worden aangeworven (quota). Dit percentage wordt op internationaal niveau bekeken en bepaald in functie van de specificiteiten van de regio (Europa/Azië/Amerika).

Drie jaar geleden heeft de werkgroep een ontwikkelingsprogramma ingevoerd voor vrouwelijke werknemers, genaamd 'Taking the stage'. Dit programma is door de Verenigde Staten en Canada ontwikkeld en heeft als doel vrouwen assertiever te maken. Verder organiseert de werkgroep regelmatig sessies, worden vrouwen uitgenodigd om een bezoek te brengen aan IBM en bezoekt het bedrijf geregeld beurzen voor laatstejaarsstudenten om vrouwen bewust te maken dat ICT ook een sector is waarin zij kunnen werken. Daarnaast heeft de werkgroep in maart 2007 voor de eerste keer een 'speed mentoring'-sessie gehouden voor pas aangeworven vrouwen. Deze sessie is vergelijkbaar is met het systeem van 'speed dating' en had als doel de nieuwe werkneemsters kennis te laten maken met ervaren werknemers.

Verder heeft IBM ook aandacht voor flexibiliteit en opleidingen. Sinds een paar jaren bestaat er het 'E-place'-concept dat werknemers toelaat van thuis uit of van bij een klant te werken. De deeltijders bij IBM werken ofwel via tijdskrediet ofwel via een bepaald programma, genaamd IAWT (individuele aanpassing van de werktijden). Qua opleidingen heeft IBM een systeem dat 'global campus' noemt. Via het intranet kunnen alle werknemers, in samenspraak met de manager, zich bijscholen op verschillende domeinen.

Om andere bedrijven bewust te maken van de verschillen en de gelijkenissen tussen mannen en vrouwen, organiseert IBM regelmatig evenementen met andere bedrijven. IBM wil ondermeer daardoor ook visibiliteit creëren. Vooraleer acties naar de externe wereld worden opgezet (met uitzondering van de beurzen), moet wel eerst zeker gesteld worden dat iedereen intern zich er comfortabel bij voelt. Intern gebeurt de communicatie van alle initiatieven via het intranet van IBM België-Luxemburg. Per kwartaal wordt er ook iemand uitgenodigd van de externe wereld die over een bepaald thema komt praten. Het doel ervan is om interne netwerking te stimuleren.

IBM heeft zijn doel bereikt: het bedrijf slaagt erin om vrouwen aan te trekken. Er zijn nog altijd minder vrouwen die manager zijn, maar dit groeit langzaam aan. IBM merkt bij vrouwen een mentaliteitsverandering op. In vergelijking met vroeger nemen ze veel minder een "slachtofferattitude" aan en willen ze meer verantwoordelijkheden opnemen en effectief carrière maken.

Sports-World

Op 2 maart 2007 werd ik ontvangen door mevr. Viviane Stevens, HR-manager bij Sports-World, een keten van sportwinkels. Het is het eerste bedrijf in de distributiesector dat een genderbeleid voert. Eind november 2005 bestond het bedrijf uit 23 winkels en 280 laaggeschoolde werknemers binnen het verkoopsgebeuren.

Aangezien het bedrijf gaat groeien naar 45 winkels, zal het personeelsbestand ook stijgen naar 600 werknemers. Op 31 januari 2007 bedroeg het aantal winkels al 31 en het aantal werknemers 450, waarvan 58% (of 262) vrouwen en 42% (of 188) mannen. Binnen de verschillende winkels is er weinig verloop en weinig absentieïsme (2%).

Sports-World heeft in 2005 een analyse gedaan van de toenmalige hiërarchische situatie en daaruit bleek dat er nood was aan enkele maatregelen. Uit de analyse kwam immers naar voor dat op het onderste niveau van de hiërarchie, zijnde de verkopers, 20% mannen actief waren en 80% vrouwen. Naarmate men hoger ging kijken in de hiërarchie, werd het aantal vrouwen steeds minder. Boven de verkopers staan de assistenten. Hier waren 70% mannen en 30% vrouwen actief. Nog een niveau hoger, bij de zaakvoerders, waren er 80% mannen en 20% vrouwen. Op de twee hoogste niveaus was geen enkele vrouw te bespeuren. Hieruit werd geconcludeerd dat alle mannen die op de hoogste niveaus tewerkgesteld zijn uit die kleine vijver van 20%, op het laagste niveau, komen. Alle mannen zijn dus doorgegroeid. Om ook vrouwen te laten doorgroeien naar die twee hoogste functies en om aldus de visvijver integraal (100%) te benutten in plaats van enkel die 20% (mannen), heeft Sports-World in december 2005, een “stamboommodel”, opgesteld dat gekenmerkt werd door sensibilisering, opleiding en communicatie en dat zich concentreerde op doorstroom van vrouwen en op instroom van vrouwen én mannen. Het plan werd gesubsidieerd door ESF.

In de eerste plaats heeft Sports-World de beslissingsnemers (toen allemaal mannen) moeten overtuigen dat het nodig is om ook vrouwen te laten doorgroeien naar de hoogste functies. Men heeft ze moeten sensibiliseren zodanig dat ze genderneutrale beslissingen nemen bij de aanwerving en de doorstroming. Om hun schouders onder het ganse plan te krijgen, heeft Sports-World hen opleidingen over selectiegesprekken, coaching, plannen... gegeven.

Wat betreft de instroom heeft Sports-World een identificatie gemaakt van het bedrijf aan de hand van een goede en herkenbare formulering. Dit werd de stamboom genoemd. Deze identificatie moest de werknemers een houvast bieden. Vervolgens werd op basis van die identificatie vier neutrale basiscriteria vastgelegd waar elke huidige en toekomstige werknemer zich in herkent en die toelaten zich verder te ontwikkelen naar alle functies binnen het bedrijf. Deze criteria (polyvalent, dynamisch, servicegericht, loyaal) werden de stamcel genoemd. Tegenover elk basiscriterium waarover iedere werknemer moet beschikken, staat een actie vanwege de werkgever (vorming, diversificatie, publiek, communicatie). Dit alles resulteert dan in een universele cirkel die succes en fierheid met zich meebrengt. In functie van die vier basiscriteria is het bedrijf dan gaan selecteren. De beslissingsnemers werden gesensibiliseerd en opgeleid om objectief te selecteren. Sports-World doet veel inspanningen om de neutraliteit te garanderen. Er wordt nu een MPA-test (Meta-Profiel-Analyse) gebruikt bij de aanwerving die de resultaten van het selectiegesprek dienen te valideren naar objectiviteit en neutraliteit. Tot slot is er een opleidingsplan opgesteld die verplicht is voor iedere nieuwe werknemer gedurende de eerste zes maanden vanaf indiensttreding. De werknemers worden hierbij gevormd op verschillende domeinen binnen de winkel, waardoor ze makkelijker kunnen doorgroeien door aan jobrotatie te doen.

Op het gebied van de doorstroming zijn er assessments en houdt iedere winkelverantwoordelijke of zaakvoerder jaarlijks functioneringsgesprekken met elke werknemer. Voor dit laatste is er een document ontwikkeld om die gesprekken genderneutraal te houden en vrouwen te stimuleren om over hun toekomst te praten. Bovendien wordt de beoordelaar aangeleerd om te golven en niet-verbaal gedrag te interpreteren, wat in het voordeel van vrouwen zou spelen die niet altijd durven te zeggen waar ze graag naartoe wensen te groeien. Eveneens blijft het bedrijf de werknemers opleiden.

Om vrouwen meer kansen te geven heeft Sports-World ook de werkorganisatie moeten aanpassen en heeft men flexibele uren ingevoerd.

Communicatie vormde een cruciaal element in dit hele plan. Om werknemers zoveel mogelijk bij het bedrijf te betrekken, persoonlijk aan te spreken en te doen inzien wat de mogelijkheden zijn inzake doorgroei, worden er om de zes maanden presentaties gegeven in alle winkels. De werknemers worden geïnformeerd over wat er allemaal bestaat en waar men allemaal mee bezig is. Dit resulteert in werknemers die hun schouders onder het plan zetten.

Sports-World is ervan overtuigd dat ze binnen een tweetal jaar (effect op lange termijn) vruchten zullen plukken van de manier waarop ze vandaag selecteren en aanwerven. Men blijft het plan onderhouden en opvolgen. Ook gelooft het bedrijf er sterk in dat een bedrijf pas een genderbeleid kan voeren als er al een beleid bestaat: een genderbeleid is iets dat geënt wordt op een beleid, het vervangt geen beleid.

Janssen Pharmaceutica

Op 7 maart 2007 heb ik het farmaceutische bedrijf Janssen Pharmaceutica bezocht. Ik had er een gesprek met mevr. Isabel Van Dijck, Consulente Diversiteit binnen de HR-afdeling.

Janssen Pharmaceutica bestaat uit verschillende vestigingen waar in totaal 4.555 werknemers tewerkgesteld worden. Over de verschillende vestigingen heen werken 42% (1.928) vrouwen en 58% (2.627) mannen. Arbeiders zijn veeleer mannen, terwijl de kwaliteitsdiensten, zoals verpakking, eerder vrouwen zijn. De verhouding man/vrouw varieert van afdeling tot afdeling. Van de werknemers werkt 11% deeltijds. In 2005 zat 34% van de vrouwen in een kaderfunctie. Binnen de kaderfuncties maakt Janssen Pharmaceutica een onderscheid tussen 'junior level', 'director' en 'vice president'. In 2005 zat 39% van de vrouwen in een kaderfunctie in 'junior level', 17% was 'director' en 9% (4 van de 45) was 'vice president'.

Hoewel verloning belangrijk blijft, merkte Janssen Pharmaceutica op dat secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele voldoening steeds belangrijker worden voor veel werknemers en vooral voor vrouwen.

Janssen Pharmaceutica is heel bewust met gelijkheid bezig. Diversiteit speelt voor het bedrijf een belangrijke rol omdat ondermeer beslissingen in een divers team rijker en doordachter zijn. Het bedrijf heeft gekozen om te werken rond genderdiversiteit. Hierbij wordt gestreefd naar een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen op alle niveaus. Genderdiversiteit moet volgens het bedrijf deel uitmaken van de bedrijfscultuur. Het wordt als een eerste stap in de richting van een veelomvattender diversiteitspolitiek aanzien.

Niet alleen vanuit het ethische principe (gelijke kansen, rechtvaardigheid), maar ook omwille van economisch argumenten hecht Janssen Pharmaceutica belang aan genderdiversiteit. Het bedrijf wil een weerspiegeling zijn van de markt waarin ze opereren. Zo blijkt onder andere dat vrouwen 80% van de aankoopbeslissingen nemen en dat ze 59% van de voorgeschreven geneesmiddelen aankopen. Een aanwervingstrategie die oog heeft voor genderdiversiteit levert een veel grotere instroom op van waardevolle kandidaten.

Janssen Pharmaceutica voert een maatregel (project), genaamd 'beter balance, beter business', waarbij er gewerkt wordt rond de werk/privé-balans.

In 2000-2001 heeft Janssen Pharmaceutica in samenwerking met de KUL en prof. dr. Veerle Draulans een onderzoek gedaan bij de werknemers en hieruit bleek dat vrouwen vonden dat ze moeilijk konden doorgroeien.

Janssen Pharmaceutica heeft dan een project opgestart, genaamd het 'Women's Leadership Initiative' (WLI), om vrouwen te ondersteunen in hun loopbaan, ze meer te laten doorstromen en een juiste omgeving te creëren waarin ze hun talenten maximaal kunnen ontplooien. Het project werd gesubsidieerd door ESF. Het oorspronkelijke initiatief van dit project komt van Johnson & Johnson in de Verenigde Staten. Zij hebben een 'office of diversity and inclusion' en zorgen ervoor dat alle vestigingen wereldwijd bezig zijn met diversiteit. Iedere vestiging heeft de vrijheid om de actieplannen zelf in te vullen. Verder verzamelen ze ook alle beste praktijken zodat alle vestigingen van elkaar kunnen leren.

Concreet houdt WLI in dat men een piramide ontwikkeld heeft dat puur gericht is op gender (2001-2005). Het project op zich is in 2005 niet echt geëindigd. Nu (in 2006-2007) is het WLI-project een onderdeel geworden van het algemene diversiteitsbeleid binnen Janssen Pharmaceutica. Het project bestond uit vier WLI-werkgroepen, met ieder eigen doelstellingen. De werkgroep Ontwikkeling en Mentoring, de werkgroep Interne Netwerking en de werkgroep Externe Netwerking zorgden voor een grotere bewustwording rond genderdiversiteit. Ze hielpen ook de keuzes van werknemers, en meer specifiek van vrouwelijke werknemers, in hun loopbaan beter te overdenken. Er was ook een werkgroep Genderbewust HR-beleid die zich concentreerde op instroom, doorstroom, ontwikkeling en uitstroom. Deze laatste werkgroep heeft een 'Toolkit' geschreven over genderbewust HR-beleid. Het is een boek vol tips en aandachtspunten, geschreven vanuit een genderneutraal standpunt, gaande van de aanwerving (genderneutrale vacatures) tot de exitgesprekken. Die 'Toolkit' wordt intern en extern verspreid en kan als een positieve actie beschouwd worden. Alle werkgroepen bestonden uit 8 à 9 vrijwilligers die ongeveer één keer per maand samen kwamen. De groepen werden bovendien op het vlak van communicatie en 'public relations' ondersteund door een communicatiedienst (team). Helemaal bovenaan de piramide bevonden zich diversiteits-'champions' die binnen hun afdeling de genderkwestie verspreidden. De piramide werd tot slot overkoepeld door het WLI-kernteam. Zij volgden op waar iedere groep mee bezig was, stuurde de WLI-initiatieven en was de brug tussen de verschillende werkgroepen.

Binnen Janssen Pharmaceutica bestaat er een boardmentoringsprogramma. Dit loopt nu, in 2007, voor de tweede keer en hierbij mentoren de topmanagers vrouwelijke werknemers met potentieel. Daarnaast is er het SOFIA-programma voor een twintigtal vrouwelijke kaderleden en vijf à acht vrouwelijke mentoren uit het senior management. Sinds 2005 wordt het ook voor een twintigtal vrouwelijke bedienden georganiseerd. Dergelijke programma's zouden sterk bijdragen tot de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de deelnemers.

Uit de resultaten van het WLI-project bleek dat er meer vrouwen werken binnen Janssen Pharmaceutica, dat er meer vrouwen in de hogere functies zitten en dat een cultuurverandering is teweeg gebracht. Omdat Janssen Pharmaceutica erin geslaagd was een zekere cultuurverandering op gang te brengen door het WLI-project en omdat er op de arbeidsmarkt veranderingen op til zijn, heeft het bedrijf beslist om nu te gaan verbreden binnen de diversiteit. Rond augustus 2006 is er dan een nieuwe piramide opgesteld, die vergelijkbaar is met die van het WLI, maar hier gaat men ook op andere gebieden werken. Zo zijn er weer vier werkgroepen opgesteld: een werkgroep Gender en diversiteit (de eerste piramide is nu één werkgroep geworden), een werkgroep Leeftijdsbewust personeelsbeleid, een werkgroep Instroom en een werkgroep 'Employability' (levenslang leren en inzetbaarheid van werknemers). Verder blijft interne, externe netwerking en de communicatiedienst bestaan. Momenteel zijn al die werkgroepen zich aan het vormen.

TEAM

Met mevr. Sigrid Baptist, HR-verantwoordelijke bij TEAM, had ik op 7 maart 2007 een gesprek. TEAM is een dienstverlenend bedrijf in de sociale economie en stelt mensen tewerk die onder de norm van “kansengroepen” vallen. Deze mensen zijn laaggeschoold, zijn minimum twee jaar werkloos en hebben een kleine kans op tewerkstelling in het reguliere arbeidscircuit.

TEAM is in 2002 opgericht en biedt verschillende diensten aan. Het is aan de ene kant een CVBA (poetsdienst) en aan de andere kant een vzw (technisch leerproject met ondermeer een buurt- en nabijheidsdienst, een klusjesdienst en een bouwteam). In de CVBA werken 37 werknemers (33 arbeiders en 4 bedienden). Hiervan zijn 98% van het vrouwelijke en 2% van het mannelijke geslacht. De meesten werken er deeltijds, namelijk 32 werknemers van de 37. In de vzw werken 25 werknemers (14 arbeiders en 11 bedienden). Hiervan is de verhouding man/vrouw ongeveer gelijk verdeeld, omdat daar meer bedienden werkzaam zijn en die zijn veelal vrouwelijk. Ook inzake het arbeidsregime is de verdeling ongeveer gelijk verdeeld: 11 werknemers van de 25 werken er deeltijds. Verder is iedereen in de CVBA tewerkgesteld aan een contract van onbepaalde duur. In de vzw hebben een tiental werknemers een contract van bepaalde duur. Dit valt te verklaren doordat in de vzw met werkprojecten gewerkt wordt. Dit resulteert bijgevolg in een hoger verloop in de vzw. Per definitie wordt iedereen er om het jaar vervangen. In de CVBA is het verloop uiterst beperkt.

TEAM voert een mensvriendelijk HR-beleid. Ze hebben aandacht voor alle werknemers en hun omgeving, zonder onderscheid te maken naar geslacht, leeftijd of afkomst. Het bedrijf neemt geen specifieke maatregelen voor vrouwen alleen. Het bedrijf vindt dat mannen en vrouwen evenveel kansen en mogelijkheden moeten hebben om een job uit te oefenen in functie van hun mogelijkheden en hun verwachtingen en dat dit niet genderbepaald mag zijn. TEAM wil iedere werknemer arbeid op maat aanbieden door een job aan te bieden vertrekkend vanuit de capaciteiten, de mogelijkheden en interesses van de werknemer.

Werknemers die om de een of andere reden niet of moeilijk op het werk geraken, kunnen beroep doen op brommers. Verder is TEAM roldoorbrekend. Het bedrijf vindt dat een vrouw net zo goed kan schilderen als een man en dat een man net zo goed kan poetsen als een vrouw. TEAM gaat uit van de mens: iedere werknemer, ongeacht geslacht of afkomst, wordt op maat begeleid. Als een man wil kuisen of een vrouw wil klussen, dat maakt voor TEAM helemaal niets uit, zij stellen zich daar geen vragen bij. TEAM wil de juiste persoon op de juiste plaats. Dit houdt ook gendervriendelijkheid in. Gendervriendelijkheid gaat dikwijls uit van het mensvriendelijke. Het bedrijf zal hun poetsdienst met andere woorden niet enkel openstellen voor vrouwen alleen. TEAM gaat niet bewust een man als poetshulp sturen naar een klant om zo rolpatronen te doorbreken. Het principe bij TEAM is dat een klant zich inschrijft en zijn wensen en verwachtingen weergeeft. Vervolgens kijkt TEAM welke werknemer ter beschikking is en die beantwoordt aan de eisen van de klant. Als dat dan toevallig een mannelijke werknemer is voor poetshulp of een vrouwelijke werknemer voor een bepaalde klus, dan gaat dit TEAM niet weerhouden om die klant op de hoogte te brengen dat er een werknemer ter beschikking is. TEAM neemt met andere woorden een werknemer die ter beschikking is en die voldoet aan de verwachtingen van de klant, ongeacht het geslacht. Als er niemand beschikbaar is, wordt de klant op een wachtlijst geplaatst. Als een klant een bepaalde werknemer omwille van het geslacht niet wenst, dan zal TEAM de klant ervan toch proberen te overtuigen dat het geslacht niet het verschil maakt.

TEAM vertrekt niet van wat de klant verwacht of wenst, maar gaat eerst na wat iedere werknemer graag wil doen in zijn/haar job.

Op die manier bepaalt men waar de werknemer het beste past: in de poetsdienst, in de klusjesdienst, in de strijkdienst, in het retoucheatelier, enzovoort. Vervolgens gaat TEAM bij iedere werknemer na wanneer hij/zij wil en kan werken, welke uren. TEAM laat met andere woorden flexibele uren toe voor iedereen, ongeacht het geslacht. Op die manier kunnen werknemers hun werkuren aanpassen aan hun privé-situatie. TEAM houdt hier rekening mee wanneer ze de werknemers matchen met de klanten.

Verder werkt TEAM ook met recuperatie van overuren en hanteren ze een peter-/meterschapsysteem voor alle nieuwe werknemers, ook al geven ze aan dit niet nodig te hebben. Tot nu toe is deze peter of meter ook de werkvloerbegeleid(st)er van de nieuweling. De peter of meter is met andere woorden aan de ene kant de persoon die het werk van de werknemer beoordeelt en aan de andere kant is het de vertrouwenspersoon van de werknemer, iemand die zich over de nieuweling ontfermt. In de toekomst wil TEAM beide scheiden.

TEAM vindt dat er in de maatschappij in het geheel een mentaliteitswijziging nodig is om alle vooroordelen te doorbreken. Het bedrijf tracht ook in alles wat het doet aanvullend te zijn op bestaande dingen.

These Days

Op 12 maart 2007 heb ik These Days bezocht, een bedrijf actief in interactieve marketing. Ik heb er een gesprek gehad met mevr. Els Carlens, HR-manager. In tegenstelling tot alle andere interviews vond dit gesprek plaats in een open cafetaria waardoor de concentratie van de geïnterviewde regelmatig afdwaalde.

Bij These Days werkten 46 werknemers op het einde van 2006, waarvan 63% (of 29) mannen en 37% (of 17) vrouwen. Het bedrijf is heel horizontaal gestructureerd. Er zijn twee mannelijke aandeelhouders, dit zijn de eigenaars van het bedrijf. Daaronder bevinden zich verschillende subgroepen: een administratieve afdeling met daarin de financiële en HR-afdeling, er is een strategische afdeling, een creatie en designafdeling, een productieafdeling, een media-afdeling, enzovoort. In iedere afdeling is er een verantwoordelijke. In deze verschillende groepen zitten zowel mannen als vrouwen. De verhouding man/vrouw binnen These Days is zeker niet gelijk verdeeld, omdat er meer mannen dan vrouwen werken. Wel valt het op dat binnen de productieafdeling veel mannen werken, omdat hier een informatica-achtergrond vereist is. Ook in de creatieve afdeling is er een overgewicht van mannen. In de designafdeling werken dan weer meer vrouwen. Van alle werknemers werken er een vijftal deeltijds, de rest werkt voltijds. Opvallend is ook dat binnen These Days vooral jonge mensen werken, wat voor een hoger verloop zorgt.

These Days is mensgericht. Alle werknemers, zowel mannen als vrouwen, zijn voor These Days van kapitaal belang en het bedrijf hecht dan ook aan beide geslachten aandacht. Om hen tevreden te stellen organiseert het bedrijf op geregelde basis activiteiten. Voor These Days is het belangrijk dat de werknemers een goede balans tussen werk en privé kunnen vinden. Er is daarom aandacht voor flexibele werktijden en flexibele werkroosters. Werknemers kunnen met andere woorden iedere werkdag kiezen wanneer ze starten en eindigen en bovendien bestaat de mogelijkheid om deeltijds te werken of om van thuis uit te werken. Thuiswerken kan slechts binnen strikte limieten.

Bij de aanwerving én het doorgroeien kijkt These Days naar de capaciteiten van de werknemer in kwestie, ongeacht geslacht. Wel geeft het bedrijf soms voorrang aan vrouwen bij de aanwerving, omdat deze binnen het bedrijf in de minderheid zijn.

Dit heeft als doel om zo een weerspiegeling te zijn van de maatschappij en om op die manier ook tot een beter evenwicht te komen in het bedrijf zelf. Vrouwen hebben bij projecten vaak een andere insteek dan mannen en daarom kan het interessant zijn om een beter evenwicht in de geslachten te hebben. Een dergelijke selectie gebeurt enkel en alleen indien volledig gelijkwaardige kandidaten zich aanbieden, wat héél uitzonderlijk voorkomt.

These Days maakt ook gebruik van het peter-/meterschap voor nieuwe werknemers. Dit houdt in dat iedere nieuwe werknemer een peter of meter aangeduid krijgt die ongeveer dezelfde competenties heeft. De peter of meter begeleidt de nieuwe werknemer op een tijdelijke basis. De aanstelling van een peter of meter gebeurt niet stelselmatig.

These Days wil de werknemers vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid geven (3 V's). Het bedrijf probeert intern de werknemers een carrièrepad (doorgroei) aan te bieden. In dat kader houdt het bedrijf ieder jaar evaluatie- en functioneringsgesprekken met elke werknemer. Ook opleidingen vormen bij These Days een vrij belangrijk gegeven. Omdat interactieve media een vrij nieuw gegeven is, is het niet eenvoudig om voor de werknemers een opleiding te vinden. Opleidingen bij These Days houden daarom in dat werknemers naar beurzen in het buitenland gestuurd worden en dat sessies worden georganiseerd om ervaringen en kennis te delen.

Ondanks dat These Days een klein bedrijf is, laat het bedrijf zich af en toe doorlichten door een externe partij. Dit laat werknemers toe om op een anonieme wijze knelpunten en aandachtspunten aan te geven en hun mening te uiten. Het bedrijf doet verder ook regelmatig mee aan studies en wedstrijden. Dit laatste speelt vooral voor de werknemers een belangrijke rol, want het winnen van awards geeft hen een gevoel van waardering.

Werknemers voelen zich nauw betrokken en These Days probeert dit ook zo te houden. Om de twee maanden wordt er een grote personeelsvergadering georganiseerd, waar alle werknemers een inzicht krijgen in de cijfers van These Days, de klanten, de activiteiten, de doelstellingen, enzovoort. These Days benadrukt ook de belangrijke rol van communicatie. Door dergelijke vergaderingen te organiseren weten de werknemers waar het bedrijf mee bezig is. Er is daarnaast ook een interne nieuwsbrief ('What's going on these days?') waarin nieuwtjes, uitstappen en dergelijke worden gecommuniceerd.

These Days gelooft niet in het opleggen van maatregelen. Een maatregel moet gedragen worden door de mensen voor wie het ingevoerd wordt. Het merendeel van het personeel moet er voor te vinden zijn. Men gaat bij These Days zeker ook geen quota's opleggen. Men wil de juiste persoon op de juiste plaats, ongeacht het geslacht.

SOFIA

Met mevr. Anne Latour, projectcoördinator van SOFIA-Management, heb ik op 19 maart 2007 een gesprek gehad in de universiteit van Hasselt (voorheen Limburgs Universitair Centrum genoemd). De universiteit van Hasselt werkt met verschillende instituten en één daarvan is SEIN, de naam van het opleidings- en onderzoeksinstituut. SEIN (oorspronkelijke afkorting van Sociaal-Economisch Instituut) situeert zich binnen gedragswetenschappen. Ondertussen staat SEIN voor "Instituut voor Gedragwetenschappen", maar heeft men de afkorting behouden. Binnen SEIN bestaan er een aantal clusters. Zo is er een cluster "gezondheid en welzijn", een cluster "overheid en samenleving" en een cluster "gelijke kansen". Binnen deze laatste cluster situeert SOFIA zich. SOFIA vormt dus één van de projecten die georganiseerd wordt door SEIN.

SOFIA bestaat sinds 1999 en richt zich naar vrouwen in managementfuncties, zelfstandige zaakvoerders, bedrijfsleiders en meewerkende echtgenotes van zelfstandigen, die al enige werkervaring hebben. Omdat SOFIA gesubsidieerd wordt door de Vlaamse overheid, moet met een aantal voorwaarden rekening worden gehouden. Één daarvan is dat men zich moet richten op “beslissingsnemers” in een organisatie. Vandaar dat SOFIA zich bewust op leidinggevendenden (managers, kaderleden, bedrijfsleidsters...) richt. Daarbovenop zijn vrouwen nog altijd minder terug te vinden in leidinggevende posities in vergelijking met mannen. Met SOFIA wordt een draagvlak gecreëerd en worden vrouwen gestimuleerd die stap te wagen. Een andere voorwaarde die de Vlaamse overheid stelt om in aanmerking te komen voor subsidies is dat het programma moet steunen op ervaringsuitwisseling en discussie.

Er is vóór 1999 een Europees onderzoek geweest naar hindernissen of obstakels die maken dat vrouwen niet zo gemakkelijk kunnen doorgroeien als mannen. Uit dit onderzoek is gebleken dat drie belangrijke criteria meespelen: een gebrek aan een sociaal netwerk (de juiste contacten), een gebrek aan vrouwelijke rolmodellen (iemand aan wie vrouwen een voorbeeld kunnen nemen) en een gebrek aan praktische managementvaardigheden. De directeur van de universiteit van Hasselt, mevr. Mieke Van Haegendoren, heeft toen beslist dat er iets moest gebeuren. Op basis van dat onderzoek is dan SOFIA ontstaan. Het steunt op drie pijlers: netwerking; mentoring en opleiding.

Binnen SOFIA bestaan er verschillende programma's die steeds gebaseerd zijn op deze drie pijlers en die zich richten op specifieke vrouwelijke doelgroepen. SOFIA-management is daar één van. Het richt zich naar vrouwelijke 'professionals' en wil vrouwen doen inzien dat netwerken belangrijk en gezond is voor de carrière. Vrouwen zien netwerken nog te vaak als een tijdsinvestering waar ze niets van terugkrijgen. SOFIA werkt drempelverlagend: via vrouwennetwerken wil de instantie vrouwen een duwtje in de rug geven zodat ze makkelijker doorgroeien naar gemengde netwerken.

Op dit moment richt SOFIA-management zich naar een honderdtal vrouwen verspreid over heel Vlaanderen. Deze zitten regionaal gegroepeerd: een groepje in West-Vlaanderen die wordt opgevolgd door de Kamer van Koophandel West-Vlaanderen, een groepje in Vlaams-Brabant, in Limburg en in de Kempen. In elk van die groepen zit een twintigtal vrouwelijke bedrijfsleiders en managers én een viertal vrouwelijke mentoren uit het bedrijfsleven en de academische wereld. SOFIA kiest bewust voor dit maximumaantal per groep om de interactiviteit te garanderen. De mentoren vormen een mooie meerwaarde. Het zijn vrouwelijke bedrijfsleiders of topmanagers die al heel wat ervaring achter de rug hebben. Om de contacten tussen de vrouwen te stimuleren en een relatienetwerk uit te bouwen, komt elk van de groepjes iedere maand samen. Er is dan een externe spreker aanwezig die zorgt voor de nodige training en opleiding. De sessies zijn altijd heel interactief, gewoonlijk worden er ook opdrachten uitgevoerd of cases uitgewerkt. De bedoeling ervan is om ervaringen uit te wisselen en te leren hoe andere vrouwen bepaalde problemen aanpakken. Drie à vier keer per jaar organiseert SOFIA ook netwerkavonden voor leden en oud-leden. In tegenstelling tot de sessies zijn hier geen maximumaantallen vereist. Er wordt dan ook een externe spreker uitgenodigd.

Op het einde van elke sessie krijgen de leden een evaluatieformulier mee. Daar kunnen de vrouwen onder andere ook aangeven welke thema's interessant lijken om ook eens aan bod te laten komen. Op het einde van de laatste sessie en dus bij het einde van het programma is er een grote eindevaluatie. Hierbij wordt onder andere dieper ingegaan op veranderingen die de vrouwen in hun loopbaan of op privé-vlak ondertussen hebben toegepast door SOFIA.

Ieder SOFIA-programma loopt over 3 jaar. De eerste zes maanden worden gebruikt om folders te ontwikkelen, campagnes te voeren ('public relations'), mailings te versturen, enzovoort. Gedurende die zes maanden kunnen leden, oud-leden, vrienden, kennissen, collega's van (oud-)leden zich inschrijven voor het nieuwe programma. Doorheen het jaar gaat de projectcoördinator ook regelmatig naar netwerkevenementen of beurzen om daar contacten te kunnen leggen en nieuwe leden te werven.

SOFIA is ook actief binnen Janssen Pharmaceutica. Via het 'In-company'-programma is het SOFIA-management programma toegesneden op maat van vrouwelijke managers en kaderleden bij Janssen Pharmaceutica. Men blijft hierbij zich baseren op netwerking, mentoring en opleiding. Sinds 2005 is er bij Janssen Pharmaceutica ook een volledig gelijkaardig traject voor vrouwelijke bedienden. Beide groepen krijgen vijf sessies waarbij verschillende thema's behandeld worden die betrekking hebben op loopbaanontwikkeling.

Het effect van het netwerk-, mentor- en opleidingsprogramma op de doorstroming van vrouwen is niet echt gekend. Het effect van netwerking is sowieso moeilijk te meten omdat dit over lange termijn gaat. Bovendien is de groep zo divers (vrouwen uit verschillende bedrijven en specialisaties) dat het moeilijk in statistieken kan worden weergegeven. Die diversiteit vormt aan de ene kant een meerwaarde en aan de andere kant een knelpunt, omdat het niet eenvoudig is om iedereen tevreden te stellen met betrekking tot de te behandelen thema's.

RESOC/SERR Kempen (Turnhout)

Uit het jaarrapport (2005) "*Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit (EAD), Overzicht en stand van zaken van de beleidsevolutie 2000-2004*" van het Vlaamse Ministerie voor Werk en Sociale Economie kan worden afgeleid dat ondermeer RESOC/SERR (het vroegere STC) Kempen heel wat resultaten haalt op het gebied van diversiteitsplannen gericht naar vrouwelijke kansengroepen. Met mevr. Kim Nevelsteen, projectontwikkelaar van RESOC/SERR Kempen had ik op 12 maart 2007 een gesprek.

In verschillende regio's zijn RESOC/SERR's actief die werken in opdracht van de Vlaamse overheid. De Vlaamse overheid wil diversiteit in bedrijven bevorderen via de subsidiëring van diversiteitsplannen²⁰. De projectontwikkelaars van de verschillende RESOC/SERR's staan ondermeer in voor het ondersteunen en het begeleiden van bedrijven (gratis externe expertise) bij de ontwikkeling en uitvoering van hun diversiteitsplan(nen). Zij zijn tevens de hefboom in de regio om andere partners te mobiliseren en antwoorden te bieden op regio-specifieke problemen. Een bedrijf dat een nood of een behoefte ervaart om een meer diversiteitsgericht beleid te voeren, kan beroep doen op RESOC/SERR-projectontwikkelaars. Er wordt dan gekeken waar er drempels zitten voor kansengroepen in het personeelsbeleid van het bedrijf, wat de oorzaken ervan zijn en hoe die weggewerkt kunnen worden. Als het past binnen de filosofie van een diversiteitsplan wordt een aanvraagformulier naar SERR gestuurd. Als zij er positief tegenover staan, wordt het naar de Vlaamse overheid gestuurd. Als zij akkoord zijn, kan vervolgens een diversiteitsplan opgesteld worden op maat van dat specifieke probleem, nood of behoefte in dat bedrijf. Ieder diversiteitsplan is anders. Er bestaan een viertal types (instapplan, klassiek plan, groeiplan, clusterplan), maar er zijn geen twee diversiteitsplannen hetzelfde.

²⁰ Elk diversiteitsplan omvat concrete objectieven (aantallen of een percentage personen) omtrent instroom, doorstroom of opleiding van leden van kansengroepen (allochtonen, ouderen en arbeidsgehandicapten). De aandacht voor de gelijke kansen man/vrouw is hierbij overkoepelend. Een diversiteitsplan heeft een looptijd van maximum 24 maanden. Een bedrijf dat een diversiteitsplan invoert, ontvangt pas een subsidie indien het plan succesvol afgelopen is en de Vlaamse overheid de rapportage ervan heeft ontvangen. Afhankelijk van het soort plan kan een bedrijf de helft of twee derde van zijn kosten teruggestort krijgen.

Ook is het heel moeilijk om na te gaan hoeveel mannen of vrouwen door een diversiteitsplan doorgroeien, omdat gender een element is van diversiteit en diversiteitsplannen zelden gebeuren rond gender alleen. Bedrijven komen via allerlei kanalen in contact met RESOC/SERR: via UNIZO, sectorconsulenten, Voka, enzovoort. Zelf doet RESOC/SERR ook aan actieve prospectie door telefonisch contact op te nemen met bedrijven, zichzelf voor te stellen en de noden van het bedrijf na te gaan.

RESOC/SERR Kempen heeft daarnaast ook ondermeer de projecten V& (vrouwen en arbeidsmarktparticipatie) en Mobiele Gendercel uitgevoerd. De aanleiding van het project V& (2000 tot 2003) had betrekking op het feit dat er in de regio Kempen een hele hoge vrouwelijke werkloosheid was. Dit had ondermeer te maken met de ploegensystemen die kenmerkend zijn voor de regio en die maken dat er voor vrouwen, die ook instaan voor de zorg voor de kinderen, een hoge drempel was om te gaan werken. Dit leidde tot langdurige werkloosheid. Vandaag vormt dit, naast mobiliteit, nog steeds een probleem in de regio. Bij V& werden een twintigtal bedrijven begeleid in experimenten waarbij gekeken werd hoe het bedrijf in kwestie vrouwvriendelijker gemaakt kon worden. Men is hierbij uitgegaan van het vrouwvriendelijke aspect en dit is geleidelijk geëvolueerd naar gezinsvriendelijk en mensvriendelijk. Men is hierbij heel snel tot het besef gekomen dat de gezinsproblematiek niet alleen een vrouwenprobleem is. Mobiele Gendercel (januari 2005 tot december 2006) is hieruit gegroeid. De projectontwikkelaars hadden opgemerkt dat bedrijven in het kader van V& wel inspanningen deden om de werk/privé-balans te optimaliseren, maar dat deze niet verder kwamen dan het bedrijfsterrein. Mobiele Gendercel is eigenlijk een verzameling van praktijken die bedrijven over heel Vlaanderen ondernemen en heeft als doel andere bedrijven te inspireren en duidelijk te maken dat ook zij iets kunnen doen rond gender. Om de praktijken ter kennis te stellen van geïnteresseerden, werd een website ontwikkeld.

De meeste bedrijven die zeggen iets rond gender te doen, doen dit effectief ook. Toch zijn er ook bedrijven die gender als een verkoopstruc hanteren om personeel aan te trekken en zijn er andere bedrijven die iets rond gender doen, maar dit niet beseffen. Gender wordt door velen als een “vies woord” aanzien. Het wordt nog steeds sterk geassocieerd met het feminisme en met een beleid gericht op vrouwen, terwijl gender juist betekent dat het bedrijf op maat van de werknemers gaat werken, ervoor zorgt dat de juiste persoon op de juiste plaats zit en dat iedereen gelijke kansen krijgt, ongeacht het geslacht.

RESOC/SERR Kempen heeft ook een continue werking. Dit is eigenlijk een netwerk bestaande uit de personeelsverantwoordelijken van de verschillende bedrijven waar een diversiteitsplan loopt of gelopen heeft. Drie à vier keer per jaar wordt het georganiseerd. Er is dan een externe spreker die over een bepaald onderwerp komt praten en er wordt geluncht zodat op een informele manier ervaringen kunnen uitgewisseld worden. Bedrijven willen zeker niet het warme water uitvinden, via netwerking, via andere bedrijven leert men veel van elkaar. Communicatie speelt een belangrijke rol, zowel binnen het bedrijf tussen de werkgever en de werknemers, als buiten het bedrijf. Er moet een wil zijn om samen te werken. Er is ook nood aan succesverhalen, aan bedrijven die hun nek durven uitsteken.

Voka-Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen

Mevr. Anne Konings, projectontwikkelaar van Co-efficiënt en Wellness@Work, kon me niet persoonlijk ontvangen. Op 11 april 2007 heb ik haar telefonisch geïnterviewd. Het gesprek heeft één uur geduurd.

De Kamers Van Koophandel zijn werkgeversorganisaties die aan belangenbehartiging en dienstverlening doen voor bedrijven. Iedere Kamer heeft zijn eigen specifieke werkdomeinen. De Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen werkt ondermeer rond gender en leeftijd, rond maatschappelijk verantwoord ondernemen, milieu en jeugdwerkloosheid.

Specifiek met betrekking tot gender heeft het Co-efficiënt project gelopen van november 2004 tot november 2006 (gesubsidieerd door ESF en de Vlaamse Gemeenschap). Het is een initiatief van de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen in samenwerking met de Hogeschool Gent en de Ehsal Europese Hogeschool Brussel. De Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen beoogde hiermee een genderbewust personeelsbeleid bij KMO's te stimuleren.

Tijdens het voorjaar 2005 is de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen op zoek gegaan naar de noodzakelijke randvoorwaarden die moeten vervuld zijn opdat vrouwen aangeboden carrièrekansen kunnen grijpen en naar goede voorbeelden van genderbewust personeelsbeleid inzake doorstroom. Hierbij werd een enquête opgesteld, bestaande uit 47 vragen, waarbij gepeild werd naar de behoeften en noden van "ondernemende" vrouwen die willen doorstromen binnen de KMO-wereld (organisatie en bedrijfscultuur, praktische maatregelen, feminiene en masculiene competenties). De enquête werd naar zo goed als alle Oost-Vlaamse KMO's gestuurd. Een 350-tal bedrijven hadden de enquête ingevuld, waarvan een 750-tal vrouwelijke bedienden. De onderzoeksresultaten werden vervolgens gebruikt als input voor het bepalen van de onderwerpen voor de opleiding en begeleiding van KMO's en als richtingaanwijzer voor een opleiding- en coachingsprogramma voor geïnteresseerde (startende) leidinggevend en werknemers binnen diezelfde KMO's. Zij werden gratis gecoacht in functie van de noden die uit de resultaten naar boven waren gekomen (zelfkennis, bedrijfs- en managementvaardigheden, persoonlijke vaardigheden). Daarnaast is er samen met bedrijfsleiders en HR-managers van 15 bedrijven (van die 350) een begeleidingstraject (lerend netwerk) uitgeschreven om de KMO's te sensibiliseren, ze ertoe aan te zetten een genderneutraal beleid te voeren en ze aan te sporen concrete actieplannen op te zetten binnen hun bedrijf. Zowel voor het coachingstraject als voor het begeleidingstraject werden een tiental sessies georganiseerd. Elke sessie duurde drie uur, waarbij in eerste instantie een expert of trainer een theoretisch kader schetste rond een bepaalde genderthematiek en waarbij in tweede instantie tijd werd vrijgemaakt voor ervaringsuitwisseling, kennis- en informatieoverdracht. Co-efficiënt was laagdrempelig in die zin dat aan de deelnemende bedrijven tips gegeven werden, zonder dat ze verplicht werden ook concrete acties te ondernemen. Na de sessies heeft de projectontwikkelaar een gids opgesteld met praktische tips voor de KMO die wil werken aan een genderbewust personeelsbeleid.

Met het project Wellness@Work (eveneens gesubsidieerd door ESF en de Vlaamse Gemeenschap) is de Kamer Van Koophandel in juli 2006 gestart met de voorbereidingen. Concreet werd in januari 2007 naar bedrijven toegestapt. Wellness@Work is een project dat werkt rond gender en leeftijdsbewust personeelsbeleid. In totaal nemen veertien bedrijven deel aan het project, waarvan drie van Co-efficiënt zijn overgestapt. Wellness@Work houdt eveneens een lerend netwerk in. Momenteel zijn 9 van de 14 bedrijven groepsdiscussies aan het houden met het oog op het ontwikkelen van een Wellness-spel. (brainstormingstechniek, GPS voor ondernemingen). Een verschil met het Co-efficiënt- project is dat de deelnemende bedrijven nu wel gevraagd worden om ook acties te ondernemen. Zo worden ze gevraagd om bijvoorbeeld een intern netwerk op te richten. Dit wordt niet opgelegd, wel wordt vermeld dat het aan te raden is, maar wanneer en hoe de bedrijven in kwestie dat doen, moeten ze zelf bepalen. De bedrijven die aan Wellness@Work deelnemen, zijn bedrijven die met bepaalde vragen of knelpunten zitten (met betrekking tot bijvoorbeeld flexibele uren, comfortdiensten) en die hopen via het Wellness@Work project tot concrete oplossingen te komen.

Een knelpunt dat de projectontwikkelaar van beide projecten opmerkte is dat bedrijven zich vaak niet bewust zijn dat ze rond gender werken. Tevens geeft de projectontwikkelaar aan dat gender en competentie management nauw verweven zijn met elkaar en dat werkgevers sensibiliserend dienen op te treden.

Bijlage X: Document bij het functioneringsgesprek van Sports-World

Sports-World

4. Uw persoonlijke ontwikkeling

Beantwoord in een beknopte tekst de volgende vragen:

4.1 Hoe voelt U zich bij ons?

4.2 Bedenk in welke mate wat je dagelijks doet (werkzaamheden) ook datgene is wat je voor jezelf wil? Vul de onderstaande zinnen concreet verder aan.

Wat mij in mijn huidige situatie tevreden stelt is:

-
-
-
-

Wat mij in mijn huidige situatie ontevreden stelt is:

-
-
-
-

Wat ik op termijn voor mezelf zou willen is:

-
-
-
-

handtekening zaakvoerder

handtekening medewerker

Functioneringsgesprek assistent(e)

