

54 / 27

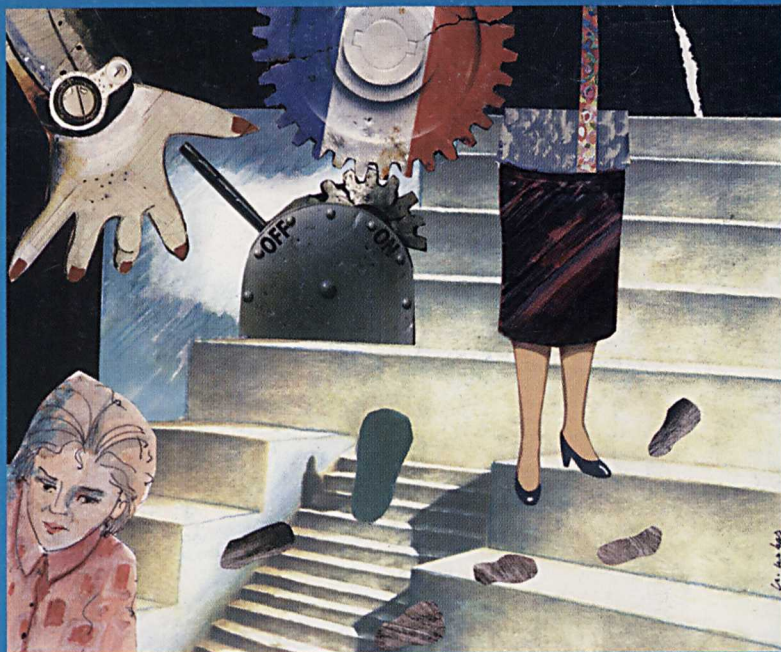
SZW

Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Positieve actie: er moet aan gewerkt worden

Praktijkervaringen bij arbeidsorganisaties die
een beroep deden op de Stimuleringsregeling
Positieve Actie voor Vrouwen

Renée van Amstel
Therèse van den Berg
Ria Verschuren



Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA1114484

Positieve actie: er moet aan gewerkt worden

Praktijkervaringen bij arbeidsorganisaties die een beroep deden op de Stimuleringsregeling
Positieve Actie voor Vrouwen

Renée van Amstel
Thérèse van den Berg
Ria Verschuren

Nederlands Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr.
plaats
datum

23329

54-27

Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale
Zaken en Werkgelegenheid verricht door het
Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden
NIA te Amsterdam

juni 1994

Illustratie omslag: Ufuk Kobac

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Amstel, Renée van

Positieve actie: er moet aan gewerkt worden :
praktijkervaringen bij arbeidsorganisaties die een beroep
deden op de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor
Vrouwen / Renée van Amstel, Thérèse van den Berg, Ria
Verschuren. - Den Haag : Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid ; Den Haag : VUGA [distr.]
Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid verricht door het Nederlands Instituut
voor Arbeidsomstandigheden NIA. - Met lit. opg.
ISBN 90-5250-865-8 (VUGA)
NUGI 665
Trefw.: vrouwen in organisaties ; emancipatie /
arbeidsmarkt ; vrouwen ; positieve discriminatie.

Verkoop

VUGA Uitgeverij B.V.

Postbus 16400, 2500 BK 's-Gravenhage

Telefoon 070-3 61 40 11. Telefax 070-3 63 23 38

Inhoudsopgave

| | |
|----------------------------------|---|
| Voorwoord | 5 |
| Woord vooraf van de onderzoekers | 7 |
| Leeswijzer | 9 |

DEEL 1 Achtergrondinformatie over het onderzoek

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Achtergrond, opzet en uitvoering van het onderzoek | 13 |
| 1.1 | Achtergrond en doel van het onderzoek | 13 |
| 1.2 | Opzet en uitvoering van het onderzoek | 15 |
| 1.2.1 | Opzet | 15 |
| 1.2.2 | Uitvoering | 16 |
| 1.3 | De arbeidsorganisaties in het onderzoek: een korte typering | 18 |

DEEL 2 De concrete activiteiten en de invloed van de subsidie

| | | |
|-------|--|----|
| 2 | De concrete activiteiten | 23 |
| 2.1 | Inleiding | 23 |
| 2.2 | Maatregelen en plannen bij de 'artikel 2' organisaties | 23 |
| 2.2.1 | De organisaties die de subsidie hebben gebruikt voor het -verder- ontwikkelen van een positieve actie plan | 23 |
| 2.2.2 | De organisaties die één of meer maatregelen uit het al opgestelde plan hebben uitgevoerd of laten uitvoeren | 26 |
| 2.3 | Activiteiten bij de organisaties met een positieve actie medewerker (artikel 6) | 29 |
| 2.4 | Werkzaamheden van de 'artikel 7' deskundigen | 34 |
| 3 | De invloed van de subsidie | 43 |
| 3.1 | Inleiding | 43 |
| 3.2 | Invloed van de subsidie op het uitvoeren van specifieke activiteiten | 43 |
| 3.3 | De rol van de subsidie bij het aanstellen van een positieve actie medewerker | 45 |

DEEL 3 Ervaringen en adviezen

| | | |
|-----|---|----|
| 4 | De keuze voor positieve actie | 49 |
| 4.1 | Inleiding | 49 |
| 4.2 | De initiatiefnemers en de motieven voor positieve actie | 49 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5 | Ervaringen met positieve actie binnen de eigen organisatie | 53 |
| 5.1 | Inleiding | 53 |
| 5.2 | Het ontwikkelen van een positieve actie plan | 53 |
| 5.3 | De uitvoering | 57 |
| 5.3.1 | Algemene ervaringen | 58 |
| 5.3.2 | Bevorderen van de instroom | 62 |
| 5.3.3 | Verbeteren van de doorstroom | 66 |
| 5.3.4 | Beperken van de uitstroom | 69 |
| 5.4 | De adviezen | 69 |
| 6 | Ervaringen met het stimuleren van positieve actie bij 'derden' | 75 |
| 6.1 | Inleiding | 75 |
| 6.2 | Positieve actie bij 'derden' stimuleren: ervaringen en adviezen | 75 |
| 7 | Naar een succesvol positieve actie beleid | 81 |
| 7.1 | Inleiding | 81 |
| 7.2 | Waardoor verlopen plannen succesvol | 81 |
| 7.2.1 | Positieve actie binnen de eigen organisatie | 81 |
| 7.2.2 | Plannen bij 'derden' stimuleren | 84 |

DEEL 4 Het onderzoek samengevat en de conclusies

| | | |
|-----|--|----|
| 8 | Samenvatting van het onderzoek en conclusies | 89 |
| 8.1 | Achtergrond en doel | 89 |
| 8.2 | Opzet en uitvoering | 90 |
| 8.3 | De invloed van de subsidieregeling | 91 |
| 8.4 | De ervaringen bij de arbeidsorganisaties met positieve actie | 92 |
| 8.5 | Tot besluit | 98 |

| | |
|----------------------|-----|
| Literatuur | 101 |
|----------------------|-----|

Bijlagen:

- Bijlage 1 Weergave artikel 2, artikel 6 en artikel 7 van de Stimuleringsregeling
Positieve Actie voor Vrouwen
- Bijlage 2 Overzicht subsidie-aanvragen periode 1988/1989 tot en met 1992
- Bijlage 3 Introductiebrieven en gesprekspuntenlijsten
- Bijlage 4 Overzicht van de in het onderzoek betrokken arbeidsorganisaties

Voorwoord

De Stimuleringsregeling positieve actie voor vrouwen is in het leven geroepen omdat de Nederlandse overheid het belangrijk vindt om ook bedrijven en instellingen buiten de rijksoverheid te stimuleren om horizontale en verticale barrières voor vrouwen die (willen) werken binnen hun organisatie weg te nemen.

Het verbeteren van de positie van vrouwen in arbeidsorganisaties is het meest gediend met de systematische aanpak die positieve actie genoemd wordt. Een aanpak die aan het begin veel inspanningen vergt, maar uiteindelijk een geschikt recept blijkt om op de werkvloer tot goede resultaten te leiden. Vandaar de titel van dit rapport: "Positieve actie: er moet aan gewerkt worden".

Zoals uit dit evaluatie-onderzoek blijkt, heeft de stimuleringsregeling voor een groot deel aan haar doel beantwoord. Vooral bij gemeenten, provincies en in de g&g sectoren is veel in gang gezet, mede onder invloed van de regeling. In grote delen van de arbeidsmarkt is het voeren van een personeelsbeleid, dat vrouwen meer kansen biedt, inmiddels gangbaar geworden.

Het is echter belangrijk dat de aandacht voor de positie van vrouwen binnen het personeelsbeleid niet verslapt. Zoals het kabinet ook aangeeft in de Voortgangsrapportage aan de Tweede Kamer over de positie van vrouwen in de arbeid, stromen nog steeds te weinig vrouwen door naar hogere functies, of naar andere functies waar van oudsher vooral mannen werken.

Op de lange termijn blijkt een personeelsbeleid, waarin de aandacht voor het wegnemen van de barrières voor vrouwen geïntegreerd is, de beste kans van slagen te hebben. Voor een aantal van de onderzochte arbeidsorganisaties blijkt het positieve actiebeleid geleid te hebben tot verbeteringen in het reguliere personeelsbeleid voor alle werknemers.

Een belangrijke opbrengst van dit onderzoek is verder de praktische bruikbaarheid, door de grote aandacht die besteed is aan de dagelijkse ervaringen van mensen die binnen bedrijven aan positieve actiebeleid zijn gaan werken. Hun positieve en negatieve ervaringen met wat werkt en wat niet werkt zijn vastgelegd voor al diegenen die hen nog zullen volgen.

De Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,

J. Wallage

Woord vooraf van de onderzoekers

Dit rapport is het eindverslag van het evaluatieonderzoek van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Voor dit onderzoek is in de periode 1990 tot en met 1993 jaarlijks een evaluatieronde verricht bij arbeidsorganisaties die ten behoeve van hun plannen voor positieve actie een beroep hebben gedaan op deze subsidieregeling.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de ervaringen die bij arbeidsorganisaties zijn opgedaan met het ontwikkelen en uitvoeren van een positieve actie beleid voor vrouwen en in de invloed die de subsidieregeling hierbij heeft gehad. Om dit inzicht te verkrijgen zijn zogenoemde open interviews gehouden met personen die vanuit verschillende posities bij deze organisaties, betrokken zijn of zijn geweest bij deze plannen voor positieve actie.

Het onderzoek is uitgevoerd door ondergetekenden van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. Aan de uitvoering van het veldwerk hebben de afgelopen jaren eveneens Ch. van den Putten en E.C. Neelen belangrijke bijdragen geleverd. Bij het opstellen van de interimrapportages en deze eindrapportage is H.J. Kruidenier steeds een onmisbaar kritisch klankbord geweest. De administratieve ondersteuning lag al deze jaren in de zorgzame handen van E.W. Ven.

Het onderzoek is begeleid door een commissie samengesteld door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Deze commissie bestond uit: F. Hooghiemstra, K. Weustink (tot voorjaar 1993), J. Dierx, B. Gietema, L. van Rossum du Chattel (tot voorjaar 1991), T. van Gessel (tot najaar 1991) en E. Wierda (allen namens het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), D. Dekker (tot najaar 1991) en J. Verplanke (beiden namens het Ministerie van Binnenlandse Zaken), en W.A.J. Kerpel (tot zomer 1993) en T. Verrijt (beiden namens het Ministerie van Economische Zaken).

Alle personen die de afgelopen jaren aan dit onderzoek hebben meegewerkt, in het bijzonder de gesprekspartners bij de arbeidsorganisaties die ons zonder uitzondering steeds welwillend te woord hebben gestaan en ook zo openhartig over zijn of haar ervaringen met positieve actie hebben verteld, willen wij graag op deze plaats voor hun medewerking bedanken.

Renée van Amstel
Thérèse van den Berg
Ria Verschuren

Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt aangegeven hoe deze eindrapportage is opgebouwd en in welke hoofdstukken u derhalve datgene kunt vinden wat u het meest interesseert.

Het rapport bestaat uit vier delen.

In *deel 1* wordt achtergrondinformatie gegeven over het onderzoek en over de in het onderzoek betrokken arbeidsorganisaties.

In *deel 2* staat de subsidieregeling centraal.

Allereerst wordt hierin een overzicht gegeven van de activiteiten die bij de organisaties zijn uitgevoerd met behulp van de subsidie en welke resultaten dit heeft opgeleverd (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt ingegaan op de vraag hoe belangrijk de subsidie is geweest om deze activiteiten te kunnen uitvoeren (hoofdstuk 3). Hiervoor worden onder meer de ervaringen in beschouwing genomen bij de organisaties waar de aanvraag voor subsidie niet is gehonoreerd; dat wil zeggen, de gevolgen die deze afwijzing heeft gehad voor het al dan niet realiseren van de voorgenomen activiteiten.

In *deel 3* ligt de nadruk op de ervaringen bij de organisaties met positieve actie in het algemeen en de adviezen die men aan anderen zou meegeven die met een beleid voor positieve actie bezig zijn of hiertoe voornemens hebben.

Daartoe wordt allereerst (in hoofdstuk 4) belicht wat bij deze organisaties de motieven zijn geweest om plannen voor positieve actie te ontwikkelen en welke personen of groepen bij hen met name belangrijk zijn (geweest) bij de nadere uitwerking van deze plannen. Daarna worden de ervaringen en adviezen weergegeven. Eerst bij positieve actie voor vrouwen binnen de eigen organisatie (hoofdstuk 5); gevolgd door de ervaringen en adviezen wanneer men als organisatie probeert dergelijke plannen bij 'derden' te stimuleren (hoofdstuk 6). Tot slot wordt in dit deel een overzicht gegeven van de factoren die verklaren waarom de plannen voor positieve actie bij de ene organisatie succesvoller verlopen dan bij de andere (hoofdstuk 7).

In *deel 4* worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek op een rij gezet.

Hierin wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste onderzoeksresultaten, de conclusies die hieraan kunnen worden verbonden en van de randvoorwaarden en knelpunten waarmee rekening zal moeten worden gehouden bij het opzetten en uitvoeren van een effectief plan van maatregelen om de positie van vrouwen binnen een arbeidsorganisatie te verbeteren (hoofdstuk 8).

1 Inleiding

De oprichting van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het Nederlands Bureau voor Arbeidsomstandigheden (NIA) een evaluatieonderzoek aangestuurd van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Dit onderzoek is gedurende vier jaar een statische evaluatieonderzoek geweest dat bij de invoering van de wet is gestart op deze arbeidsregeling. Het onderzoek is gestart in 1990 en in 1993 afgesloten met de vierde, zevenslachtige evaluatie.

DEEL 1

Achtergrondinformatie over het onderzoek

Van de eerste twee evaluaties is de eerste door de NIA voor de ministerie opgesteld verslag gedaan. Het onderhavige rapport betreft de eindrapportage. In deze eindrapportage worden de methoden beschreven van alle vier onderzoeksvragen.

Voorts in deze inleiding zal worden ingegaan op de opzet en uitvoering van dit onderzoek, wordt kort de inhoud van de stimuleringsregeling weergegeven alsook het doel van de evaluatieonderzoek.

1.1 Achtergrond en doel van het onderzoek

De Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen is een wet van 1990 die bedoeld is om de werkgelegenheid te verbeteren en arbeidsomstandigheden te verbeteren van vrouwen die structureel werkloos zijn. De doelstelling van de regeling is dat via het aanbieden van subsidies aan werkgevers de werkgelegenheid van positieve actie programma's voor vrouwen te verbeteren.

Deze programma's voor positieve actie zijn bedoeld te verbeteren van de arbeidsomstandigheden van vrouwen, gericht op het verbeteren van de positie van vrouwen binnen een arbeidsorganisatie. Dit gebeurt door het aanbieden van subsidies gericht op het verbeteren van de werkkomfort en de werkkomfort en op het verbeteren van de werkkomfort van vrouwen. De werkgevers die hiervoor in de programma's opgevoerd worden, worden hiervoor verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van deze programma's.

Deze programma's voor positieve actie worden bedoeld te verbeteren van de arbeidsomstandigheden van vrouwen, gericht op het verbeteren van de positie van vrouwen binnen een arbeidsorganisatie. Dit gebeurt door het aanbieden van subsidies gericht op het verbeteren van de werkkomfort en de werkkomfort en op het verbeteren van de werkkomfort van vrouwen.

De stimuleringsregeling geldt aanvankelijk voor de jaren 1990 tot en met 1992. De wetgeving wordt later uitgebreid met andere artikelen van de wet van 1990 die het mogelijk maakt om de werkkomfort van vrouwen te verbeteren. Deze wetgeving is het resultaat van de samenwerking van specifieke activiteiten of activiteiten van een externe dienstverlener (artikel 2 van deze regeling), of een organisatie die in de landbouw van een werkgeversorganisatie (PA) meewerkt aan de verbetering van de werkkomfort van vrouwen.

1 Inleiding

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) een evaluatieonderzoek uitgevoerd van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Voor dit onderzoek is gedurende vier jaar een jaarlijkse evaluatieronde gehouden bij arbeidsorganisaties die een beroep hebben gedaan op deze subsidieregeling. Het onderzoek is gestart in 1990 en in 1993 afgesloten met de vierde, tevens laatste evaluatieronde.

Van de eerste drie evaluatieronden is steeds door middel van een interimrapportage verslag gedaan. Het onderhavige rapport betreft de eindrapportage. In deze eindrapportage worden de resultaten beschreven van alle vier evaluatieronden tezamen.

Voordat in deze inleiding zal worden ingegaan op de opzet en uitvoering van dit onderzoek, wordt kort de inhoud van de stimuleringsregeling weergegeven alsmede het doel van dit evaluatieonderzoek.

1.1 Achtergrond en doel van het onderzoek

De Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen is door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ingesteld om arbeidsorganisaties een financiële tegemoetkoming te verlenen in de kosten van het opzetten en uitvoeren van een programma voor positieve actie. De doelstelling van de regeling is om via het verstrekken van subsidie aan arbeidsorganisaties "de verwezenlijking van positieve actie programma's voor vrouwen te bevorderen".

Een programma voor positieve actie moet in dit verband worden gezien als een samenhangend geheel van maatregelen, gericht op het verbeteren van de positie van vrouwen binnen een arbeidsorganisatie. Of anders gezegd: een pakket van maatregelen gericht op het bevorderen van de instroom en doorstroom en op het voorkomen van uitstroom van vrouwen. De organisatieleiding stelt zich hierbij verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van deze maatregelen binnen de daarvoor in het programma opgenomen concrete en zoveel mogelijk gekwantificeerde doelstellingen. Een positieve actieprogramma bevat idealiter concrete streefcijfers en een tijdspad, een pakket specifieke maatregelen in de sfeer van werving en selectie, in de sfeer van loopbaanbeleid en in de sfeer van arbeidsvoorwaarden, en een systeem van registratie en voortgangscntrole.

De stimuleringsregeling gold aanvankelijk voor de jaren 1989 tot en met 1992. Gedurende deze jaren konden werkgevers een subsidie krijgen voor (een deel van) de kosten van het opzetten en uitvoeren van een programma voor positieve actie. Deze subsidie kon een tegemoetkoming betreffen in de kosten van specifieke activiteiten of het inhuren van een externe deskundige (artikel 2 van deze regeling), of een tegemoetkoming in de loonkosten van een zogenoemde positieve actie (PA) medewerker zoals omschreven in artikel 6 of 7 van de regeling. Een uitgebreide weergave van deze artikelen is opgenomen in bijlage 1, een overzicht van het aantal arbeidsor-

ganisaties dat in bovengenoemde periode een beroep heeft gedaan op deze regeling wordt in bijlage 2 gegeven.

Op grond van de voorlopige uitkomsten van het evaluatieonderzoek (weergegeven in de interim-rapportages 1990, 1991 en 1992) is besloten de stimuleringsregeling met twee jaar te verlengen tot eind 1994, zij het in beperkter vorm. Artikel 7 is in de Herzien Stimuleringsregeling komen te vervallen. Ook kunnen werkgevers die al een beroep hebben gedaan op de regeling alsmede het Rijk, provincies en gemeenten met meer dan 50.000 inwoners, geen subsidie meer aanvragen.

Doel van het onderzoek

Om van overheidswege het ontwikkelen van plannen voor positieve actie zo mogelijk nog verder te kunnen stimuleren respectievelijk te ondersteunen, is eind 1989 door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid opdracht gegeven voor een evaluatie van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen.

Hierbij werd de onderzoeksvraag breed geformuleerd. Niet alleen bestond er behoefte inzicht te krijgen in de activiteiten die konden worden ontplooid door het beschikbaar stellen van subsidie en de resultaten die deze activiteiten hebben opgeleverd. Evenzeer was men geïnteresseerd in de achterliggende processen; dat wil zeggen, welke positieve en negatieve ervaringen heeft men opgedaan bij het ontwikkelen en uitvoeren van de positieve actie plannen, welke randvoorwaarden blijken belangrijk, op welke (knel)punten is men met name gestuit en welke adviezen zou men hieromtrent aan anderen willen geven.

Tegen deze achtergrond kunnen de door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid naar voren gebrachte onderzoeksvragen als volgt worden samengevat:

1. "Welke activiteiten ten behoeve van positieve actie zijn (mede) door de verstrekte subsidie binnen arbeidsorganisaties voorbereid en uitgevoerd en wat zijn daarvan de resultaten geweest?"
2. "Hoe belangrijk is de subsidie geweest om deze activiteiten te kunnen uitvoeren?"
3. "Welke ervaringen zijn bij de betrokken arbeidsorganisaties opgedaan bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor positieve actie?"
4. "Welke aanwijzingen kunnen worden gedestilleerd uit deze praktijkervaringen met positieve actie, om initiatieven op dit gebied te bevorderen?"

Het voorgaande geeft aan dat het onderzoek bedoeld is geweest om inzicht te krijgen in de praktijkervaringen bij arbeidsorganisaties met positieve actie plannen voor vrouwen en niet voor een kwantitatieve toetsing van de effecten van de subsidieregeling.

1.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

1.2.1 Opzet

Door het Ministerie was besloten het onderzoek niet te beperken tot één evaluatie na afloop van de regeling (toen: eind 1992), maar jaarlijks een evaluatieronde te laten uitvoeren bij de organisaties die een subsidie hadden aangevraagd. Met het oog op het beschikbare budget is afgesproken om niet alle organisaties die een beroep hebben gedaan op de subsidieregeling in het onderzoek te betrekken, maar om hieruit voor iedere evaluatieronde steeds 45 organisaties te selecteren.

De subsidie biedt werkgevers c.q. organisaties verschillende mogelijkheden om een programma voor positieve actie te verwezenlijken. Organisaties aan wie op grond van artikel 2 een subsidie is verstrekt, hebben een eenmalige bijdrage gekregen om een bepaalde activiteit in het kader van positieve actie te kunnen uitvoeren. Organisaties die op grond van artikel 6 of 7 een subsidie hebben ontvangen, kregen een bijdrage (gedurende 1 tot 4 jaar) in de loonkosten van een medewerker die bij de organisatie speciaal wordt aangesteld om plannen voor positieve actie te gaan ontwikkelen en/of uit te voeren. Bij organisaties die op grond van artikel 6 subsidie hebben gekregen, voert deze PA-medewerker deze werkzaamheden uit ten behoeve van de eigen arbeidsorganisatie. Bij organisaties die op grond van artikel 7 subsidie hebben gekregen, wordt deze medewerker daarentegen met de taak belast om bij andere organisaties waarop invloed kan worden uitgeoefend¹, de ontwikkeling en/of uitvoering van plannen voor positieve actie te bevorderen.

Bij de evaluatie van de invloed van de subsidieregeling op de realisatie van positieve actie plannen binnen arbeidsorganisaties, is met deze verschillende mogelijkheden rekening gehouden.

In het onderzoek zijn daarom de volgende groepen onderscheiden:

1. Organisaties die op grond van artikel 2 van de regeling subsidie hebben gekregen; in het hiernavolgende genoemd **'artikel 2' organisaties**.
2. Organisaties die op grond van artikel 6 subsidie hebben gekregen; verder genoemd **'artikel 6' organisaties**.
3. Organisaties die op grond van artikel 7 subsidie hebben gekregen; verder genoemd **'artikel 7' organisaties**.
4. Organisaties waarvan de subsidie-aanvraag is afgewezen; verder genoemd **'afgewezen' organisaties**.

Laatstgenoemde organisaties zijn in het onderzoek betrokken omdat via hen kan worden nagegaan welke gevolgen het afwijzen van de subsidie heeft gehad voor de voorgenomen activiteiten en daardoor meer duidelijkheid kan worden verkregen hoe belangrijk een geldelijke bijdrage voor organisaties is om plannen voor positieve actie te kunnen uitvoeren.

¹ Bijvoorbeeld de leden van een bedrijfstakorganisatie of werkgeversvereniging, bedrijven met kaderleden van de betreffende vakbond, e.d.

1.2.2 Uitvoering

Samenstelling van de onderzoeksgroepen

Vanaf 1990 tot en met 1993 is ieder jaar een evaluatieronde uitgevoerd bij in principe steeds de volgende groepen:

- 15 'artikel 2' organisaties;
- 10 'artikel 6' organisaties;
- 10 'artikel 7' organisaties; en
- 10 'afgewezen' organisaties.

Bij de selectie van deze groepen is getracht een spreiding aan te houden naar type organisatie en naar regio (en bij de selectie van met name de gemeenten tevens naar de omvang van het personeelsbestand). Bij de 'artikel 6'- en 'artikel 7' organisaties is daarnaast een spreiding aangehouden naar de werkzaamheden die de betrokken PA-medewerker zou gaan uitvoeren en naar het aantal jaren waarvoor subsidie was gegeven.

Voor de groep 'artikel 2' organisaties en de groep 'afgewezen' organisaties is voor iedere evaluatieronde steeds een nieuwe groep geselecteerd.

Na vier evaluatieronden houdt dit in dat in totaal 60 'artikel 2' organisaties zijn onderzocht. Om inzicht te krijgen of deze vorm van subsidie ook op langere termijn effecten heeft, zijn de 'artikel 2' organisaties uit de eerste twee evaluatieronden nog voor een tweede keer benaderd bij de laatste evaluatieronde in 1993.

Voor de groep 'afgewezen' organisaties bleek het niet mogelijk ieder jaar steeds 10 organisaties in het onderzoek te betrekken. Men moest hiervoor namelijk aan de selectiecriteria voldoen dat de voorgenomen activiteiten waarvoor subsidie was aangevraagd ten tijde van de aanvraag nog niet waren gestart, alsmede dat deze voorgenomen activiteiten vergelijkbaar waren met de activiteiten bij de organisaties waaraan wel subsidie was verstrekt. In 1992 konden daardoor niet 10 maar 9 'afgewezen' organisaties voor het onderzoek worden geselecteerd en in 1993 slechts 5. Dit houdt in dat na vier evaluatieronden in totaal bij 34 'afgewezen' organisaties kon worden nagegaan welke gevolgen het niet honoreren van de subsidieaanvraag heeft gehad voor hun positieve actie plannen. Bij 15 van deze organisaties is de aanvraag niet gehonoreerd omdat de voorgenomen activiteiten geen onderdeel vormden van een programma voor positieve actie en bij 9 andere organisaties omdat de aanvraag om andere redenen niet binnen de voorwaarden voor subsidie via de stimuleringsregeling viel. Bij de overige 10 organisaties heeft de afwijzing plaatsgevonden omdat het beschikbare subsidiebedrag geen ruimte meer toeliet om de aanvraag te honoreren.

De groep van 10 'artikel 6' organisaties en de groep van 10 'artikel 7' organisaties zou bij iedere evaluatieronde in principe steeds dezelfde blijven en dus vier jaar lang worden gevolgd. Bij de opzet van het onderzoek was echter afgesproken dat de samenstelling van deze groepen in de loop van het onderzoek eventueel kon worden gewijzigd. Bijvoorbeeld indien in de onderzoeksperiode een organisatie uit een geheel andere sector subsidie zou krijgen dan de organisaties die reeds in het onderzoek waren betrokken en om die reden door de Begeleidingscommissie

belangrijk werd geacht om eveneens 'te volgen'. Deze situatie heeft zich bij beide groepen enige keren voorgedaan. Hierdoor zijn in totaal 14 'artikel 6' organisaties in het onderzoek opgenomen en 15 'artikel 7' organisaties. Een deel van deze organisaties is om bovengenoemde reden niet vier jaar lang gevolgd maar een kortere periode.

In totaal zijn dus voor de evaluatie de gegevens beschikbaar zijn van 123 organisaties. Onderstaand overzicht geeft de verdeling naar de verschillende groepen en naar het aantal keren dat de betrokken organisaties voor het onderzoek zijn benaderd.

Tabel 1.1 Overzicht van de organisaties in het onderzoek en van het aantal keren dat zij in een evaluatieronde werden betrokken

| | 'artikel 2 ' organisaties | 'artikel 6 ' organisaties | 'artikel 7 ' organisaties | 'afgewezen' organisaties |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| aantal keren in een evaluatieronde betrokken: | | | | |
| - 1 keer | 30 | 2 | 5 | 34 |
| - 2 keer | 30 | 4 | - | - |
| - 3 keer | - | 2 | 4 | - |
| - 4 keer | - | 6 | 6 | - |
| totaal aantal organisaties | 60 | 14 | 15 | 34 |

Het veldwerk

Bij al deze organisaties zijn steeds zogenoemde open interviews afgenomen. De gegevens uit deze interviews werden aangevuld met schriftelijk materiaal (zoals bijvoorbeeld de nota over het voorgenomen positieve actie beleid, het verslag van een uitgevoerde inventarisatie, het verslag van een georganiseerde studiedag, een evaluatieverslag), althans voor zover beschikbaar.

Bij de (89) organisaties in het onderzoek waaraan subsidie was vertrekt, zijn steeds meerdere personen benaderd die vanuit verschillende posities betrokken waren bij de activiteiten voor positieve actie. Dat wil zeggen dat er bij deze organisaties meestal gesproken is met een manager of een bestuurder, een personeelsfunctionaris, een lid van de werknemersvertegenwoordiging of van de emancipatiecommissie en (bij de 'artikel 6'- en 'artikel 7' organisaties) met de gesubsidieerde PA-medewerker.

Bij de (34) onderzochte organisaties waarvan de aangevraagde subsidie was afgewezen, is steeds gesproken met degene die op het aanvraagformulier als contactpersoon was opgegeven (of, als deze niet meer in dienst was, met een functionaris die indertijd ook nauw betrokken was bij de voorgenomen activiteiten voor positieve actie).

Bij de eerste drie evaluatieronden zijn zodoende steeds ongeveer 100 personen geïnterviewd en bij de laatste ronde 198 personen.

Ter voorbereiding van het interview kregen de gesprekspartners een introductiebrief van het

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid toegestuurd waarin het doel van het onderzoek was uiteengezet en een begeleidend schrijven van het NIA met een overzicht van de onderwerpen die in het gesprek aan de orde zouden komen. Indien een gesprekspartner reeds aan de vorige interviewronde(n) had meegedaan, werd een samenvatting gestuurd van de laatste interimrapportage met een begeleidend schrijven waarin werd aangegeven in welke periode men zou worden benaderd voor een vervolginterview.

Voor verdere details omtrent de uitvoering van het veldwerk bij de afzonderlijke groepen, wordt verwezen naar bijlage 3 van dit rapport en naar de verschillende interimrapportages van het onderzoek.

1.3 De arbeidsorganisaties in het onderzoek: een korte typering

Tot slot van dit hoofdstuk worden de organisaties 'voorgesteld' die in het onderzoek centraal staan, namelijk arbeidsorganisaties die tussen 1988 en 1992 subsidie hebben gekregen voor het ontwikkelen en/of uitvoeren van hun plannen voor positieve actie. In de vorige paragraaf is reeds aangegeven dat in totaal 89 van dergelijke organisaties in het onderzoek zijn betrokken; 60 organisaties aan wie op grond van artikel 2 een subsidie is verstrekt, 14 organisaties die op grond van artikel 6 subsidie hebben ontvangen en 15 organisaties aan wie op grond van artikel 7 subsidie is verleend.

Bij de 'artikel 2'- en 'artikel 6' organisaties is de subsidie bedoeld om bij de eigen organisatie de plannen voor positieve actie te ontwikkelen en/of uit te voeren. Bij de 'artikel 7' organisaties is daarentegen sprake van een tegemoetkoming in de loonkosten van een PA-medewerker die niet bij de eigen, maar juist bij andere arbeidsorganisaties, plannen voor positieve actie probeert te stimuleren. Hierbij moet men denken aan iemand die deze werkzaamheden verricht bijvoorbeeld vanuit een vakbond, vanuit een werkgeversorganisatie, vanuit een gemeente, e.d. Onder de 15 'artikel 7' organisaties in het onderzoek bevinden zich 6 vakbonden, 4 zogenoemde koepelorganisaties², 3 gemeenten, 1 werkgeversorganisatie en 1 bedrijfstakorganisatie.

Een typering van de 'artikel 7' organisaties levert een paar problemen op. Bij hen moet namelijk niet zozeer gekeken worden naar de kenmerken van de eigen organisatie, maar meer naar de kenmerken van de arbeidsorganisaties waarbij de PA-medewerker heeft geprobeerd plannen voor positieve actie 'van de grond te krijgen'. In onderstaand overzicht is hiermee rekening gehouden. Over achtergrondkenmerken als 'omvang van de organisatie' en 'regio' kan hierdoor bij de 'artikel 7' organisaties meestal geen informatie worden gegeven, aangezien de PA-medewerkers veelal binnen bepaalde sectoren hebben gewerkt. De betrokken arbeidsorganisaties kunnen hierbij vanzelfsprekend sterk qua omvang variëren en bevonden zich veelal in diverse regio's.

² Overkoepelende verenigingen van respectievelijk ten behoeve van (in dit geval) organisaties uit de welzijnssector, de zakelijke dienstverlening en de onderwijssector.

Tabel 1.2 Achtergrondkenmerken van de onderzochte organisaties

| | 'artikel 2' organisaties n = 60 | 'artikel 6' organisaties n = 14 | 'artikel 7' organisaties n = 15 |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| grootte van de organisatie | | | |
| - < 100 medewerkers | 2 | - | - |
| - 100 - 500 medewerkers | 29 | 3 | - |
| - > 500 medewerkers | 29 | 11 | - |
| - niet van toepassing; diverse organisaties | - | - | 15 |
| regio * | | | |
| - west (randstad) | 20 | 5 | 2 |
| - noord | 13 | 1 | - |
| - oost | 16 | 5 | - |
| - zuid | 11 | 2 | 3 |
| - niet van toepassing; diverse organisaties verspreid over het land | - | 1 | 10 |
| sector | | | |
| <i>non-profit</i> | | | |
| - lagere overheid (gemeente, provincie) | 18 | 6 | - |
| - onderwijs | 15 | 1 | 2 |
| - maatschappelijke dienstverlening | 3 | 2 | 3 |
| - gezondheidszorg | 4 | 4 | 3 |
| <i>profit</i> | | | |
| - zakelijke dienstverlening | 5 | 1 | 2 |
| - industrie/overig bedrijfsleven | 15 | - | 5 |

- * west = Randstad (gebied binnen de cirkel Rotterdam, Utrecht, Amsterdam, Den Haag)
 noord = Friesland, Groningen, Drenthe, en de kop van Noord-Holland
 oost = Overijssel, Gelderland, Flevoland (behalve het Randstad-deel)
 zuid = Zeeland, Noord-Brabant, Limburg

Onder de onderzochte organisaties waarbij mede met behulp van subsidie plannen voor positieve actie zijn ontwikkeld en/of uitgevoerd, bevinden zich slechts 2 kleine arbeidsorganisaties (dat wil zeggen, met minder dan 100 personeelsleden). In beide gevallen betreft het bedrijven uit de industrie die in verband met schaarste van het personeelsaanbod (opnieuw) wilden starten met een actieve werving onder vrouwen. Circa de helft van de onderzochte organisaties heeft meer dan 500 medewerkers in dienst, waaronder nogal wat arbeidsorganisaties met tegen de 1000 of meer dan 1000 personeelsleden.

Ruim een derde van de organisaties is gevestigd in de Randstad, maar ook de andere regio's van het land zijn in de onderzoeksgroep in redelijke mate vertegenwoordigd.

Onder de onderzochte organisaties bevinden zich nogal wat gemeenten en een paar provincies

(in totaal 24 zogenoemde lagere overheden). De profit-sector kan eveneens vrij goed in het onderzoek worden belicht (via 21 'artikel 2'- of 'artikel 6' organisaties en via 7 'artikel 7' medewerkers). Dit geldt eveneens voor de onderwijssector die via 16 'artikel 2'- of 'artikel 6' organisaties en via 2 'artikel 7' medewerkers in het onderzoek is vertegenwoordigd. Hoewel de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg in wat mindere mate in het onderzoek konden worden betrokken (vanwege het betrekkelijk geringe aantal organisaties dat uit deze sectoren een beroep op de regeling heeft gedaan), kan nog altijd via 8 respectievelijk 11 ('artikel 2', 'artikel 6' of 'artikel 7') organisaties in kaart worden gebracht welke ervaringen er binnen deze sectoren zijn opgedaan met het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor positieve actie.

Alvorens deze ervaringen weer te geven, worden in de volgende twee hoofdstukken eerst de activiteiten belicht die bij deze organisaties met behulp van de subsidie zoal zijn uitgevoerd en wordt ingegaan op de vraag in hoeverre de subsidie belangrijk is geweest om deze activiteiten te kunnen uitvoeren.

2 De concrete activiteiten

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld gegeven van de activiteiten die bij organisaties werden ondernomen in het kader van positieve actie.

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat de subsidie op drie gronden kon worden gegeven: alleen voor een bepaalde concrete activiteit die de betrokken organisatie wilde uitvoeren (de artikel 2 subsidie), of voor een PA-medewerker voor minimaal 1 en maximaal 4 jaar. Bij deze laatste vorm van subsidie is vervolgens nog het onderscheid gemaakt tussen PA-medewerkers die activiteiten ontplooiën ten behoeve van de eigen organisatie (de artikel 6 subsidie) en PA-medewerkers die bij andere arbeidsorganisaties proberen plannen voor positieve actie te stimuleren (de artikel 7 subsidie).

Het bovenstaande geeft aan dat de gesubsidieerde activiteiten, nogal uiteenlopen. Onderstaand worden deze verschillende vormen van subsidie daarom afzonderlijk belicht.

Eerst worden de activiteiten beschreven die bij de 'artikel 2' organisaties zijn uitgevoerd en de effecten die zij hebben gehad op het positieve actie beleid bij de betrokken organisaties.

Daarna wordt weergegeven welke activiteiten bij de 'artikel 6' organisaties zoal zijn ontplooid door degene die hiervoor met behulp van de subsidie was aangesteld.

Vervolgens wordt een beeld gegeven van de wijze waarop de 'artikel 7' medewerkers hebben geprobeerd arbeidsorganisaties te interesseren voor positieve actie maatregelen en welke resultaten dit heeft opgeleverd.

2.2 Maatregelen en plannen bij de 'artikel 2' organisaties

De subsidie bij de 60 onderzochte 'artikel 2' organisaties is bij 38 organisaties (11 lagere overheden, 9 onderwijsinstellingen, 14 organisaties uit de profit-sector en 4 instellingen uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg) aangewend om de plannen voor positieve actie -verder- te ontwikkelen. Bij 22 organisaties (7 lagere overheden, 6 onderwijsinstellingen, 6 organisaties uit de profit-sector en 3 instellingen uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg) is het geld gebruikt om bepaalde maatregelen uit het al opgestelde plan uit te voeren.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven wat deze activiteiten bij de betrokken organisaties concreet hebben ingehouden.

2.2.1 De organisaties die de subsidie hebben gebruikt voor het -verder- ontwikkelen van een positieve actie plan

Verreweg de meeste van deze organisaties (32 van de 38) hebben een externe instantie ingehuurd om een onderzoek uit te voeren.

Bij bijna driekwart vormde dit onderzoek feitelijk de eerste activiteit op het gebied van positieve actie. Aan de hand van de gegevens uit dit onderzoek hoopte men vervolgens een plan van maatregelen te kunnen opstellen.

- Zo lieten de organisaties die een positieve actie beleid wilden gaan voeren om tot een evenwichtiger samenstelling van het personeelsbestand te komen, **een analyse maken van het personeelsbestand, de arbeidsmarktgegevens, en het personeelsbeleid ten aanzien van vrouwen.** Hiermee kreeg men niet alleen inzicht in de knelpunten binnen de organisatie ten aanzien van de instroom en doorstroommogelijkheden voor vrouwen, maar kon tevens binnen de organisatie 'harder' worden gemaakt dat maatregelen voor positieve actie nodig waren.
- De organisaties die positieve actie wilden gaan gebruiken om de problemen op te lossen die men had in verband met het krappe mannelijke personeelsaanbod voor bepaalde functies, lieten **een analyse maken van het (toekomstig) vrouwelijk personeelsaanbod voor deze functies, en van de eventuele knelpunten binnen de organisatie wanneer vrouwen voor deze functies zouden worden geworven.** Hiermee kreeg men niet alleen in beeld of een specifieke werving onder vrouwen het personeelsaanbod kon vergroten, maar werd tevens duidelijk welke maatregelen daarvoor -zowel intern als extern- door het bedrijf moesten worden getroffen.
- De organisaties die positieve actie wilden gaan hanteren om de doorstroom van (specifieke groepen) vrouwen te bevorderen, lieten **een zogenoemd behoefte-onderzoek uitvoeren onder deze vrouwen.** Hiermee kreeg men niet alleen inzicht in het aantal vrouwen dat een andere (hogere) functie ambieerde, maar kon men tevens een inschatting maken van de waarde van een gericht opleidingsbeleid.

Bij circa een kwart van de organisaties was daarentegen al sprake van een beleid en was het onderzoek bedoeld om dit beleid gericht te kunnen uitvoeren.

- Zo lieten degene die duidelijker wilden aangeven wat men met de maatregelen op het gebied van de werving en selectie wilde bereiken, **een onderzoek uitvoeren naar arbeidsmarktgegevens en naar de uitstroom van vrouwen van bepaalde opleidingen.** Hiermee kreeg men inzicht in wat er op de arbeidsmarkt aan vrouwen beschikbaar was voor bepaalde functies. Bij deze functies konden daardoor reële streefcijfers worden opgesteld.
- De organisaties die wilden bekijken of het in gang gezette beleid bijstelling behoefde, lieten **een onderzoek uitvoeren naar knelpunten binnen de organisatie ten aanzien van de instroom- en doorstroommogelijkheden voor vrouwen.** Hiermee kreeg men niet alleen een beeld van de maatregelen die inmiddels bij hen werden uitgevoerd en wat hiermee was bereikt, maar ook inzicht in welke zaken nog niet goed 'liepen' en extra aandacht nodig hadden.
- De organisaties die de voorgestelde maatregelen in het plan concreter wilden maken, lieten **een onderzoek uitvoeren bij bepaalde functiegroepen naar de wensen ten aanzien van doorstroom, en een inventarisatie maken van de ervaringen bij andere organisaties met flexibele arbeidstijden, met werken in deeltijd, met regelingen voor bijvoorbeeld zorgverlof en kinderopvang, e.d.** Hiermee kwamen gegevens beschikbaar aan de hand waarvan men de inhoud van bepaalde maatregelen nader kon bepalen en ook de besluitvorming hierover sneller kon laten verlopen.

De overige 6 organisaties hebben niet voor een onderzoek gekozen maar een externe deskundige ingehuurd voor **training en coaching van de personen die binnen de organisatie worden belast met de verdere ontwikkeling en uitvoering van het plan voor positieve actie**. Hiermee werd bereikt dat degenen die ervoor moesten zorgen dat de verschillende activiteiten zouden worden opgestart en uitgevoerd, goed op deze taak werden voorbereid.

De resultaten respectievelijk de ervaringen

Het inhuren van een externe instantie/deskundige ten behoeve van het ontwikkelen van een plan voor positieve actie of voor het gerichter kunnen uitvoeren van het voorgenomen beleid, wordt zonder uitzondering bij de betrokken organisaties een voordeel gevonden.

"Zo'n onderzoeksbureau neemt veel werk uit handen van de afdeling P&O."

"Een extern bureau benadert een en ander anders dan het bedrijf zelf zou doen; geeft een nieuwe kijk."

"Het nut is niet alleen het meedenken en als praatpaal fungeren, maar de status van een extern deskundige is belangrijk bij het opwekken van interesse voor het onderwerp bij de bestuurders."

"Het leek ons toch wat beladen als wij als afdeling PenO zouden inventariseren welke knelpunten er bij ons voor vrouwen waren om hier te komen werken en voor degenen die hier werken, om zich optimaal te ontplooiën. Want wij zijn ook verantwoordelijk voor de situatie zoals die hier is. Daarom leek het beter om het door een extern bureau, die daar verstand van heeft, te laten doen. Dan gebeurt het goed en is het niet bij voorbaat verdacht; kan het als een objectief onderzoek worden gezien."

Daarnaast heeft bij alle organisaties die een onderzoek lieten verrichten, dit onderzoek ook volstaan aan het doel dat men ermee voor ogen had. Men weet nu waar de knelpunten liggen en in welke richting maatregelen nodig zijn.

"Door de rapportage is men nu veel alerter geworden op wat gerealiseerd moet worden. Men is wel geschrokken van de resultaten. Men had wel het idee dat er hier en daar wat mankeerde, maar dat de percentages zo lagen daar schrok men toch wel erg van."

"De arbeidsmarktgegevens en de streefcijfers hebben de ogen nu wel geopend; het argument 'ze zijn er niet' kan nu niet meer gebruikt worden."

"Je staat nu sterker om je voorstellen voor maatregelen te onderbouwen."

Bij een aantal organisaties wordt nog op een bijkomend resultaat van het onderzoek gewezen, namelijk dat mede door de interviews die hiervoor zijn gehouden binnen de organisatie ook een mentaliteitsverandering in gang is gezet.

"De vooroordelen over vrouwen in bepaalde functies werden tijdens die gesprekken niet alleen zichtbaar maar daardoor ook bespreekbaar."

De meeste organisaties die een onderzoek lieten uitvoeren om aan de hand van die gegevens een plan van maatregelen te kunnen opstellen, hebben echter ook de ervaring dat dit aanmerkelijk meer tijd in beslag neemt dan aanvankelijk was ingeschat. Bij nogal wat organisaties is hiermee

eerder een periode van twee dan één jaar gemoeid. Niet alleen omdat het verzamelen van de gegevens over bijvoorbeeld het personeelsbestand nogal eens vertraging oplevert.

"De onderzoekers hebben daar nogal wat problemen mee gehad omdat niet alle gegevens in het geautomatiseerde systeem stonden. Die hebben ze met de hand moeten uitzoeken."

Ook omdat het bij de meeste organisaties daarna nog lang duurt voordat de diverse groeperingen binnen de organisatie instemmen met het rapport en met de voorgestelde maatregelen.

2.2.2 De organisaties die één of meer maatregelen uit het al opgestelde plan hebben uitgevoerd of laten uitvoeren

Bij 22 organisaties is de artikel 2 subsidie gebruikt om specifieke maatregelen uit te voeren in het kader van hun reeds vastgestelde programma voor positieve actie. In de praktijk heeft dit inhouden dat bij deze organisaties één of meer van de volgende activiteiten werden uitgevoerd.

Activiteiten ten behoeve van de voorlichting

- **Het organiseren van studiedagen voor personeelsfunctionarissen en leidinggevend**
Bedoeld om de betrokken functionarissen voor te lichten over positieve actie en hen te betrekken in de uitvoering van de maatregelen.

- **Het vervaardigen van brochures voor het personeel waarin het beleid wordt toegelicht rond positieve actie, alsmede rond een aantal hiermee nauw samenhangende regelingen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden zoals kinderopvang, maatregelen ter preventie van ongewenste intimiteiten en ouderschapsverlof**
Het doel hierbij was niet alleen het personeel meer duidelijkheid te verschaffen over de noodzaak van positieve actie en over de inhoud van de voorgenomen maatregelen, maar men ging er tevens van uit dat goed vormgegeven brochures een belangrijke functie kunnen vervullen in het proces van attitudeverandering.
"Want voor de uitvoering van een beleid van positieve actie is alleen richtlijnen uitvaardigen onvoldoende; er is ook een attitudeverandering nodig."

- **Het verzorgen van een informatie-campagne/ het inhuren van een theatergroep met een voorstelling over het thema positieve actie**
Bedoeld voor de kennisoverdracht naar het personeel over positieve actie en over de maatregelen die daarvoor worden genomen, alsmede om de discussie hierover binnen de organisatie op gang te krijgen.

- **Het aanbieden van een cursus 'man/vrouw samenwerking'**
Met de bedoeling om de medewerkers bewust te laten nadenken over samenwerking tussen mannen en vrouwen binnen een organisatie.

Activiteiten ten behoeve van de instroom

- **Specifieke wervings- en/of PR-activiteiten via:**
 - media die veel vrouwen bereiken;
 - het inschakelen van headhunters;
 - speciale voorlichtingsbijeenkomsten in samenwerking met bijvoorbeeld het Arbeidsbureau en beroepsopleidingen, e.d.

Met de bedoeling om onder andere door het gerichter en breder werven en via het verbeteren van het imago van de organisatie, het aantal vrouwelijke sollicitanten te vergroten op met name vacatures voor leidinggevende functies en traditionele (technische) mannenberoepen.

- **Het laten uitvoeren van een onderzoek naar de behoefte aan kinderopvang en een advies over de meest geschikte vorm**

Met als doel inzicht te krijgen in de wenselijkheid van kinderopvang en de haalbaarheid van bijvoorbeeld bedrijfsgerichte kinderopvang, als onderdeel van maatregelen om het aandeel van vrouwen in het personeelsbestand te vergroten.

- **Het uitvoeren van een specifiek scholingsplan voor herintredende vrouwen**

Met de bedoeling om voor de werving van personeel beter gebruik te kunnen maken van de aanwezige arbeidskrachten in de regio.

Activiteiten ten behoeve van de doorstroom

- **Het aanbieden van een cursus 'loopbaanontwikkeling'/'vrouw en loopbaan'/'levensloopbaanplanning'/'emancipatie'**

Bedoeld om vrouwen bewust te maken van het feit dat er bepaalde loopbaanmogelijkheden zijn, hen over hun eigen loopbaan na te laten denken en hen te stimuleren gebruik te maken van de doorstroommogelijkheden die de organisatie te bieden heeft.

- **Het verruimen van de studiefaciliteiten door opleidingen aan te bieden die niet op de huidige functie zijn gericht**

Met als doel vrouwen de mogelijkheid te geven tot positieverbetering in het algemeen (en zo mogelijk via 'groefuncties' door te laten stromen naar hogere functies).

- **Het aanbieden van een cursus 'vrouwen oriënteren zich op management'**

Met de bedoeling om de vrouwen kennis te laten maken met de diverse managementwerkzaamheden/-functies bij de organisatie, alvorens een scholingsplan uit te voeren voor vrouwen die een leidinggevende functie ambiëren.

- **Het aanbieden van een cursus 'management-development' en een cursus 'vrouw en management'**

Met als doel de doorstroming van vrouwen naar managementfuncties te bevorderen.

De resultaten respectievelijk de ervaringen

Voor de organisaties die de subsidiegelden hebben gebruikt om vrouwen cursussen aan te bieden, zijn tevreden over de resultaten hiervan. In het algemeen wordt er door de vrouwen enthousiast op gereageerd en is de belangstelling voor dergelijke cursussen groot. Bij een aantal organisaties wordt dit laatste (mede) toegeschreven aan het feit dat men aan de voorlichting over deze cursussen vrij veel aandacht heeft besteed en de introductie onder de doelgroep ook zorgvuldig heeft voorbereid.

"Personeelsconsulenten hebben afspraken gemaakt met de managers en chefs en het nut van deze cursus met hen besproken. Toen ze er allemaal achter stonden is er pas een brief naar de vrouwen gestuurd waarin het nut van de cursus werd uitgelegd en werd aangegeven dat ze geen enkele hinderpaal zouden ondervinden als ze zich zouden opgeven."

Bij de organisaties waar men een **managementopleiding** heeft aangeboden, is er -indien er ook voldoende vacatures waren-, de afgelopen jaren een opvallende stijging te constateren van het aantal vrouwen in leidinggevende functies.

Bij de (meeste) organisaties waar een **cursus 'loopbaanplanning'** is gegeven, merkt men dat er veel meer vrouwen dan voorheen bij de afdeling personeelszaken (PZ) komen voor een loopbaangesprek.

"De vrouwen zijn zich nu bewust geworden van de studiemogelijkheden."

"Men is veel mondiger/assertiever geworden; is meer gaan nadenken over hun loopbaan en neemt nu zelf initiatief."

Daarnaast constateert men dat er sindsdien ook informele netwerken worden gevormd van vrouwen die aan een cursus hebben deelgenomen.

Over de resultaten van de specifieke **wervingsactiviteiten**, zijn de meningen verdeeld. De werving via 'vrouwenbladen' en de georganiseerde voorlichtingsdagen en PR-campagnes om het 'vrouwvriendelijke' beleid bij de organisatie meer onder de aandacht te brengen, hebben tot nu toe weinig tot geen vrouwelijke sollicitanten opgeleverd. Het inschakelen van een headhunter leverde bij sommige succes op. Bij de organisatie waar men voor de werving en selectie een vrouwelijke functionaris heeft aangesteld, heeft men daarentegen ervaren dat sindsdien meer vrouwen voor een sollicitatiegesprek worden opgeroepen en dat ook de instroom van vrouwen duidelijk is vergroot.

Over de effecten van de aparte **voorlichtingsactiviteiten** zijn de meningen eveneens verdeeld. Over het algemeen zijn de trainingen voor personeelsfunctionarissen door de doelgroep enthousiast ontvangen; de studiedagen voor leidinggevendenden leverden wat minder resultaat op. De wat tegenvallende resultaten van de meer algemener opgezette voorlichtingscampagnes, worden vooral geweten aan 'fouten' bij de uitvoering. Dat wil zeggen: hoewel een en ander wel verhelderend werkte, duurde het (te) lang voordat er een vervolg aan werd gegeven.

2.3 Activiteiten bij de organisaties met een positieve actie medewerker (artikel 6)

Bij de subsidie bij de 'artikel 6' organisaties gaat het, zoals reeds eerder is aangegeven, om een tegemoetkoming in de kosten voor het aanstellen van een functionaris die bij de eigen organisatie het plan voor positieve actie (verder) gaat ontwikkelen en/of gaat uitvoeren.

Bij de 14 'artikel 6' organisaties in het onderzoek (6 lagere overheden, 6 instellingen uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg, 1 onderwijsinstelling en 1 organisatie uit de profit-sector) is bij 4 organisaties deze subsidie voor 1 jaar verstrekt, bij 5 organisaties voor 2 jaar en bij de overige 5 organisaties voor 3 à 4 jaar.

Ruim de helft van de betrokken PA-medewerkers is voor 4 of 5 dagen per week aangesteld; de overigen voor circa 2 à 3 dagen per week.

Tabel 2.1 De onderzoeksgroep 'artikel 6' naar een aantal achtergrondgegevens

| | de onderzoeksgroep 'artikel 6' n = 14 |
|---|--|
| subsidie voor een PA-medewerker voor | |
| - 1 jaar | 4 |
| - 2 jaar | 5 |
| - 3 jaar | 1 |
| - 4 jaar | 4 |
| aantal uren voor deze functie per week | |
| - 20 uur per week | 5 |
| - 26 uur per week | 1 |
| - 32 uur per week | 2 |
| - 36 uur of meer per week | 6 |
| intern of extern geworven | |
| - intern | 8 |
| - extern | 6 |
| taak waarvoor men is aangetrokken | |
| - eerst een positieve actie plan ontwikkelen | 10 |
| - het reeds ontwikkelde plan gaan uitvoeren | 4 |
| positie binnen de organisatie | |
| - medewerker van de afdeling PZ | 11 |
| - anders (medewerker van de beleidsafdeling, van de afdeling Opleiding en Informatie) | 3 |

Bij circa de helft van deze organisaties is de betrokken PA-medewerker extern geworven hetgeen meestal een vertraging van de start van de werkzaamheden heeft opgeleverd van circa een half jaar.

*"De sollicitatieprocedure kon pas worden gestart nadat de subsidie was toegekend."
"Het kost tijd om iemand 'van buiten' in te werken in de specifieke regels en procedures die bij de organisatie gelden."*

Met name vanwege laatstgenoemde opmerking wordt bij de andere organisaties de interne werving van de betrokken PA-medewerker als een enorm voordeel gezien.

"Je kent dan al de informele circuits en kunt deze meteen gebruiken."

"Ze kennen je dan al en weten dat je ze niet zult 'bijten'."

Daarnaast waren vrijwel alle intern geworven PA-medewerkers reeds nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van de plannen (vanuit het vrouwenoverleg, de afdeling PZ, de afdeling Welzijn, de afdeling Opleidingen) en derhalve al goed ingevoerd in de 'ins en outs' die daarbij hadden plaatsgevonden.

Wat betreft de positie van de betrokken medewerkers in de organisatie, kan het volgende worden opgemerkt.

Vrijwel alle medewerkers zijn als stafmedewerker bij de (centrale) afdeling personeelszaken aangesteld. De overige PA-medewerkers (3) zijn min of meer bewust 'los' binnen de organisatie geplaatst met directe lijnen naar, of direct ondergeschikt aan, de leiding van de organisatie. Door de betrokken PA-medewerkers wordt het kunnen werken vanuit een afdeling PZ als voordeel gezien. Niet alleen omdat men dan is ingekaderd binnen de organisatie en gebruik kan maken van de regelingen en faciliteiten van deze afdeling, maar ook omdat men daardoor kan toewerken naar positieve actie als integraal onderdeel van het personeelsbeleid.

Het merendeel van de PA-medewerkers heeft bij de werkzaamheden ondersteuning gekregen van een begeleidingsgroep waarin diverse geledingen van de organisatie vertegenwoordigd waren. Bij de meesten heeft deze groep echter hooguit als klankbord gediend of een 'sluimerend bestaan geleden' en kwam alleen bijeen wanneer de PA-medewerker hiertoe het initiatief nam.

Bij de meeste organisaties (10) is de PA-medewerker aangetrokken om het plan voor positieve actie eerst nog nader uit te werken. Bij de andere (4) was er al een uitgewerkt plan en kon er worden begonnen met de uitvoering hiervan.

Vrijwel alle organisaties noemen steeds als de belangrijkste reden waarom men voor deze werkzaamheden een aparte medewerker heeft aangetrokken, het gegeven dat de medewerkers bij PZ (en de eventueel aanwezige emancipatiemedewerker) hiervoor niet voldoende tijd konden vrijmaken.

"Klagen ook zo al, dat ze zoveel te doen hebben."

"Niemand had er de tijd voor om er extra aandacht aan te besteden. En dat is wel noodzakelijk om voor bepaalde onderwerpen een voet tussen de deur te krijgen of voor extra argumenten te kunnen zorgen om de noodzaak van een voorkeursbeleid aan te tonen."

Buiten de in tabel 2.1 weergegeven achtergrondgegevens, kan in dit verband nog worden opgemerkt dat bij twee organisaties sprake is van een mannelijke PA-medewerker; bij de andere twaalf is een vrouw in deze functie aangesteld (bij één is de functie een duobaan).

De vooropleiding van de betrokken medewerkers is zeer verschillend, hoewel vrijwel allen wel

een HBO-opleiding of universitaire studie als achtergrond hebben (variërend van sociale academie tot een studie planologie). Op de vraag wat men zelf voor deze functie belangrijk acht als achtergrond, wordt veelal geantwoord:

"Affiniteit met het onderwerp."

"Wel iemand van een hoger niveau, want je moet wel wat in je mars hebben; wat status mee hebben."

Vanwege dit laatste wordt het bij één van de organisaties daarom een voordeel gevonden dat men in deze functie een (ex)leidinggevende heeft kunnen plaatsten. Niet alleen omdat die persoon overall gemakkelijker 'binnenkomt', maar ook omdat die zelf ervaring heeft met de dilemma's waar leidinggevend bij positieve actie voor kunnen komen te staan.

Onderstaand wordt een beeld gegeven van de activiteiten die de betrokken PA-medewerkers zoal bij de organisaties hebben uitgevoerd.

Degenen die eerst het plan verder moesten ontwikkelen

Bij de 10 organisaties waarbij de PA-medewerker eerst de plannen voor positieve actie verder moest uitwerken, zijn de meesten allereerst de personeelsgegevens gaan analyseren, hebben interviews gehouden binnen de organisatie, en/of hebben bij de vrouwen de behoefte geïnventariseerd aan een cursus 'loopbaanplanning' en 'leidinggeven'. Aan de hand van deze gegevens heeft men vervolgens een voorstel voor een plan van maatregelen opgesteld.

Bij een paar organisaties stonden daarentegen de maatregelen voor positieve actie al in een officiële nota verwoord. Deze moesten, alvorens zij concreet konden worden uitgevoerd, door de betrokken PA-medewerker eerst nog nader worden uitgewerkt (in deze gevallen: het opstellen van de streefcijfers, het vastleggen van de verantwoordelijkheden bij de uitvoering van de maatregelen en van de eindverantwoordelijkheid van het project, e.d.).

Evenals bij de 'artikel 2' organisaties, is ook bij deze organisaties de ervaring dat de uitvoering van een onderzoek naar knelpunten in de organisatie meer tijd in beslag neemt dan aanvankelijk wordt ingeschat. Voor de meeste PA-medewerkers is bijvoorbeeld aanzienlijk meer werk gaan zitten in het verzamelen van de gegevens over het personeelsbestand. Bepaalde zaken bleken niet centraal bij PZ te worden geregistreerd en moesten derhalve handmatig worden uitgezocht. Dit heeft er overigens wel toe geleid, evenals bij andere organisaties in het onderzoek waarbij dit is voorgekomen, dat thans bij vele de personeelsadministratie op een aantal punten verbeterd zal worden.

Daarnaast is min of meer eenzelfde ervaring als bij de 'artikel 2' organisaties, dat de definitieve vaststelling van het plan van maatregelen vaak nog een moeizame en lange weg te volgen heeft.

"Daar is nog veel tijd in gaan zitten want bij de besprekingen bleek dat een aantal zaken te algemeen was geformuleerd en in de praktijk nog gemakkelijk omzeild zou kunnen worden. De procedures moesten echt letterlijk en expliciet worden uitgeschreven."

Bij de meeste organisaties heeft de periode van onderzoek en definitieve vaststelling van een plan van maatregelen, ruim 2 à 3 jaar in beslag genomen.

De betrokken PA-medewerkers beschouwen die periode meestal echter niet als 'verloren'. Men heeft tussendoor reeds de nodige voorlichting over het project verzorgd en enige voorbereidende activiteiten kunnen uitvoeren, zoals:

- een brochure opgesteld en verspreid onder alle personeelsleden;
- stukjes over het project in het personeelsblad verzorgd;
- Internationale Vrouwendag georganiseerd;
- gesprekken gevoerd met de werknemersvertegenwoordigingen;
- op arbeidsvoorwaardegebied een aantal zaken kunnen regelen en concretiseren;
- een aantal specifieke cursussen voor vrouwen georganiseerd;
- in een proefproject ervaring opgedaan met de effecten van 'toegesneden' vacatureteksten;
- trainingen georganiseerd voor de directieleden over het houden van functioneringsgesprekken;
- een voorlichtingsfolder voor de vrouwen opgesteld ter ondersteuning bij functioneringsgesprekken;
- een formulier ontworpen te gebruiken bij vacatures, waarop het verloop van de selectieprocedure moet worden weergegeven;
- een model gemaakt voor de wijze van oplevering van managementrapportages.

Door allen wordt echter in dit verband wel opgemerkt dat veel afhangt van de initiatieven die zij steeds nemen.

"Je moet blijven trekken want het is iets waar de mensen niet op zitten te wachten."

Al met al staat men bij 8 van deze 10 organisaties inmiddels op het punt van beginnen, of is men al een tijd geleden gestart, met de uitvoering van het positieve actie plan. Bij 4 van deze 8 organisaties is besloten om, ook zonder subsidie, daarvoor voorlopig nog een medewerker 'vrij te maken'; bij de andere 4 is de aandacht hiervoor over verschillende medewerkers bij PZ verspreid.

Bij de overige 2 organisaties ligt het project daarentegen feitelijk stil. Bij de één met name doordat de functie van PA-medewerker niet langer kon worden aangehouden; bij de ander mede door interne reorganisatieperikelen.

Degenen die meteen konden beginnen met de uitvoering

Bij de 4 organisaties waarbij de PA-medewerker meteen kon beginnen met de uitvoering van de voorgenomen maatregelen, zijn 3 van deze 4 medewerkers gestart met het opstellen van streefcijfers voor de verschillende diensten.

Eén van deze drie heeft daarnaast nog bij iedere dienst -in overleg met de betrokken leidinggevenden en de werknemersvertegenwoordiging- specifieke maatregelen opgesteld. Hiervoor werden door de PA-medewerker, samen met de personeelsconsulent bij die dienst, eerst interviews gehouden met de medewerkers. Daarna werden door de personeelsconsulent de onderhandelingen gevoerd met de betrokken dienstleiding over de te nemen (extra) maatregelen, en vervolgens ging dit voorstel in de reguliere overlegkanalen bij die dienst. Voor de centrale rol van de personeelsconsulenten in bovengeschetste werkwijze, is bewust gekozen om de voortgang

van het project ook na het vertrek van de PA-medewerker te kunnen waarborgen.

"En dat blijkt een prima keuze te zijn geweest omdat daarmee de personeelsconsulenten meteen actief werden betrokken bij de positieve actie maatregelen en het nu ook zelfstandig bewaken".

Bij bovengenoemde 3 organisaties zijn de diensten inmiddels ook verplicht om een jaarlijkse rapportage over hun wervings- en selectieresultaten op te stellen.

Tevens zijn bij hen door de betrokken PA-medewerker de afgelopen jaren diverse cursussen voor vrouwen georganiseerd. Bijvoorbeeld een cursus 'loopbaanplanning' of 'leidinggeven', maar ook cursussen die meer bedoeld zijn om de acceptatie van het ingezette beleid te vergroten zoals cursussen als 'man/vrouw management', 'selectiemechanismen bij sollicitaties', e.d. Men kon hiervoor over een apart budget beschikken waardoor deze cursussen niet éénmalig, maar jaarlijks in het cursusaanbod konden worden opgenomen.

Daarnaast zijn door deze PA-medewerkers de nodige initiatieven ontplooid respectievelijk (interne) onderhandelingen gevoerd ten behoeve van verbeteringen van de arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld kinderopvang en de opleidingsfaciliteiten voor vrouwen).

Tenslotte kan in dit verband nog worden opgemerkt dat bij vrijwel alle organisaties al een aantal jaren ruim aandacht wordt geschonken aan de Internationale Vrouwendag op 8 maart. (In de vorm van een ochtend- of middagbijeenkomst voor alle vrouwen van de organisatie waarbij bijvoorbeeld diverse sprekers uit de leiding van de organisatie en deskundigen van buiten de organisatie, het woord voeren.)

Bij de andere, vierde, organisatie (een organisatie in de zorgsector) zijn de activiteiten van de betrokken PA-medewerker voornamelijk gericht geweest op de inhoud van de functies van de vrouwen binnen de organisatie en de mogelijkheden om deze functies aantrekkelijker te maken.

"Vanwege signalen over demotivatie bij de medewerkers alsmede om de werkzaamheden van de organisatie efficiënter aan te pakken."

Daartoe werden in de loop der tijd voor het middenkader andere functies gecreëerd waarvoor de betrokkenen ook de scholingsmogelijkheden kregen aangeboden. Aan de uitvoerende functies werd een nieuwe functie toegevoegd waarnaar men kan doorstromen en waarvoor men ook een aparte cursus heeft ontwikkeld om die functie wat meer 'body te geven'. Daarnaast heeft men er voor gezorgd dat alle uitvoerenden voortaan vanuit teams werken. Tevens wordt sindsdien voor hen maandelijks een cursusmiddag georganiseerd.

Bovengenoemd project is geheel volgens de planning (in dit geval: drie jaar) verlopen en de rol van de betrokken PA-medewerker hierbij is vooral geweest het coördineren van de uitvoering van de voorgenomen activiteiten, waar nodig hierbij ondersteuning geven en aan de hand van de opgedane ervaringen de uitvoering zonodig bijstellen. Deze functie is inmiddels opgeheven en de werkzaamheden zijn overgedragen aan de lijn.

De resultaten respectievelijk de ervaringen

Op de vraag wat men nu vooral nuttig heeft gevonden van de functie PA-medewerker, worden steevast de punten 'tijd' en 'aandacht' benadrukt. De tijd om bepaalde zaken uit te zoeken, op papier te zetten, te organiseren, e.d. en daarmee indirect de garantie gevend dat er continue

aandacht aan wordt besteed.

"Want dat soort continue aandacht moet je er aan besteden, is belangrijk, omdat positieve actie voor de organisatie nog zo nieuw is."

"Voor PZ was het teveel geweest om het indertijd bij ons op te pakken. Het aanstellen van een aparte medewerker hiervoor was dus een goede manier om de zaak open te breken. Had PZ het indertijd moeten doen, dan was er niets van terecht gekomen. Dan was het een rechtspositionele kauwgumbal geworden. Dan waren er keurige procedures gekomen waar niemand zich aan had gehouden omdat er toch geen toezicht op was."

Bij de organisaties waar geen aparte PA-medewerker meer aanwezig is (bij 10 van de 14), bemerkt men dat door tijdgebrek bij PZ een aantal zaken nu minder voortvarend verloopt.

"Het is nodig om bijvoorbeeld regelmatig te laten zien hoe we er nu voor staan en om de streefcijfers bij te stellen, e.d. Maar door tijdgebrek schuif je het steeds op de lange baan omdat het reguliere personeelswerk voor blijft gaan."

"Het is niet alleen positieve actie waar je als afdeling PZ aandacht aan moet besteden, maar ook aan verzuimbeleid, ouderenbeleid, loopbaanbeleid, de reorganisaties, e.d. Er is gewoon teveel te doen waardoor de doorlooptijd van een heleboel dingen te lang is en de aandacht verwatert."

Op de vraag hoeveel jaren en hoeveel uren per week voor de functie van PA-medewerker beschikbaar moeten worden gesteld, wordt bij alle organisaties gesteld dat een periode van één of twee jaar zonder meer te kort is; juist omdat ook bij de uitvoering van de plannen de aanwezigheid van een dergelijke functionaris van belang blijkt.

"Na anderhalf, twee jaar begint het pas een beetje vorm te krijgen, maar dan komt de uitvoering nog. En juist dan kan een speciaal iemand ervoor de zaak versnellen want in de praktijk heeft iedereen het te druk met andere zaken."

Anderzijds wordt door vrijwel alle PA-medewerkers naar voren gebracht dat een periode van 4 à 5 jaar als maximaal moet worden gezien. Maar dan meer om persoonlijke redenen.

"Want je moet steeds ontzettend veel energie uit jezelf halen om er iets van te maken."

"Na 4 jaar is voor mij de uitdaging er af."

Wat betreft het aantal uren per week zijn de meningen wat verdeeld, hoewel bij alle betrokken organisaties wordt gesteld dat 20 uur per week het minimale is. De meeste ervaren dat eerder 4 dagen per week voor deze functie nodig is, met name bij de ontwikkeling van de plannen.

"Want dan kan je de doorlooptijd van het verzamelen van informatie wat bekorten en dat is ook wenselijker naar de medewerkers toe."

2.4 Werkzaamheden van de 'artikel 7' deskundigen

Bij de subsidie bij de 'artikel 7' organisaties gaat het, zoals reeds eerder is aangegeven, om een tegemoetkoming in de kosten van een functionaris die met de taak wordt belast om bij andere organisaties, de ontwikkeling en uitvoering van plannen voor positieve actie te bevorderen.

Bij de 15 'artikel 7' organisaties in het onderzoek is bij 2 organisaties deze subsidie voor 1 jaar

verstrekt, bij 2 organisaties voor 2 jaar en bij de overige 11 organisaties voor 3 à 4 jaar. Tweederde heeft voor deze functie 4 of 5 dagen per week beschikbaar gesteld. Bij de overige organisaties zijn voor deze functie 20 respectievelijk 24 uur per week 'vrijgemaakt'. Bij 4 van deze 15 organisaties is deze functie van PA-medewerker door 2 personen ingevuld (samen 32 uur of meer).

Tabel 2.2 De onderzoeksgroep 'artikel 7' naar een aantal achtergrondgegevens

| | de onderzoeksgroep 'artikel 7' n = 15 |
|---|--|
| subsidie voor een PA-medewerker voor | |
| - 1 jaar | 2 |
| - 2 jaar | 2 |
| - 3 jaar | 5 |
| - 4 jaar | 6 |
| aantal uren voor deze functie per week | |
| - 20 uur per week | 4 |
| - 24 uur per week | 1 |
| - 32 uur per week | 3 |
| - 36 uur of meer per week | 7 |
| intern of extern geworven | |
| - intern | 6 |
| - extern | 9 |
| taak waarvoor men is aangetrokken | |
| <i>vnl. 'indirecte' werkzaamheden voor organisaties in:</i> | |
| - bedrijfsleven | 2 |
| - maatschappelijke dienstverlening | 2 |
| - onderwijs | 1 |
| <i>ook 'directe' werkzaamheden voor organisaties in:</i> | |
| - bedrijfsleven | 5 |
| - maatschappelijke dienstverlening | 4 |
| - onderwijs | 1 |

In paragraaf 1.3 is reeds aangegeven dat deze 'artikel 7' medewerkers hun werkzaamheden hebben verricht vanuit een vakbond (6), vanuit een koepelorganisatie (4), vanuit een gemeente (3), vanuit een werkgeversorganisatie (1) of vanuit een bedrijfstakorganisatie (1).

Bij circa de helft van deze organisaties werd -via een bij de organisatie ingesteld vrouwensecretariaat/coördinatiepunt vrouwenzaken, of via een bij de organisatie opgerichte vrouwenwerkgroep- al een paar jaar expliciet aandacht besteed aan de arbeidspositie van vrouwen. Bij deze organisaties is de subsidieaanvraag vooral bedoeld geweest om de bestaande activiteiten op dit gebied nog een aantal jaren te kunnen continueren of uit te breiden met activiteiten zoals advisering van arbeidsorganisaties die plannen voor positieve actie willen ontwikkelen. De 'artikel 7'

medewerkers bij deze organisaties, waren in alle gevallen al bij de organisatie in dienst. Bij de overige organisaties leefden er weliswaar al ideeën om de positie van vrouwen bij de lidinstellingen te verbeteren, maar vormde de subsidieregeling de aanleiding en een mogelijkheid om deze ideeën de vorm te geven van een concreet, en gedeeltelijk via een externe bron gefinancierd, project. De 'artikel 7' medewerkers bij deze organisaties, zijn in vrijwel alle gevallen 'van buiten' aangetrokken.

Wat betreft de positie van de betrokken PA-medewerkers ten opzichte van de arbeidsorganisaties waarop men zich concentreerde, kan in dit verband nog het volgende worden opgemerkt. Geen van hen kon de betrokken sectoren/arbeidsorganisaties verplichten om tot plannen voor positieve actie over te gaan.

"Dwingend iets opleggen kon niet; het moest van onze overtuigingskracht uitgaan."

Het komt er op neer dat allen voor de implementatie van hun werkzaamheden volledig afhankelijk zijn geweest van de medewerking van personen in de betrokken sector respectievelijk 'het veld'.

De activiteiten van deze PA-functionarissen kunnen grofweg worden ingedeeld in twee categorieën:

- **langs indirecte weg** proberen arbeidsorganisaties te beïnvloeden.
Dat wil zeggen, door informatiedagen te organiseren, trainingen en cursussen over positieve actie te verzorgen, voorlichtingsmateriaal en handleidingen te vervaardigen, e.d.
Een derde van de 'artikel 7' medewerkers heeft op deze manier geprobeerd om bij arbeidsorganisaties plannen voor positieve actie te bevorderen.
- niet alleen indirect, maar **ook directe bemoeienis** hebben met de arbeidsorganisaties.
Dat wil zeggen, door ook nauw betrokken te zijn bij de activiteiten in zogenoemde proeftuinen³.
Tweederde van de 'artikel 7' medewerkers is de afgelopen jaren op deze manier bij arbeidsorganisaties actief geweest. In totaal zijn er door deze PA-medewerkers circa 34 proeftuinen opgestart en begeleid.

Bij circa een derde van de organisaties zijn de werkzaamheden van de PA-medewerkers vooral bedoeld geweest om op den duur meer vrouwen in de hogere functies te krijgen. Veelal door bij deze organisaties een gericht opleidingsbeleid voor vrouwen te bevorderen, maar ook door een voorkeursbehandeling voor vrouwen bij aanstellingen in hogere functies te stimuleren. Deze PA-medewerkers waren meestal in dienst bij een koepelorganisatie of bij een vakbond voor een specifieke beroepsgroep. De werkzaamheden van deze medewerkers waren voornamelijk gericht

³ Met een proeftuin wordt bij de 'artikel 7' organisaties bedoeld, dat de betrokken PA-medewerker concrete werkzaamheden verricht bij een organisatie die plannen voor positieve actie wil gaan ontwikkelen of gaan uitvoeren. De ervaringen die daarbij worden opgedaan kunnen door deze medewerker dan onder andere worden benut als voorbeeldmateriaal voor andere organisaties. Hoewel 'speerpunt-bedrijf', 'pilot-bedrijf' of 'voorbeeld-organisatie' wellicht duidelijker weergeeft wat de bedoeling is, wordt in de tekst de terminologie aangehouden die door de betrokken PA-medewerkers zelf wordt gebruikt.

op de sector maatschappelijke dienstverlening of de sector onderwijs. Een deel heeft voornamelijk langs 'indirecte weg' dit plan uitgevoerd; een deel is hiervoor ook in proeftuinen actief geweest.

Bij de andere organisaties (tweederde) zijn de werkzaamheden van de betrokken PA-medewerkers niet alleen bedoeld geweest om de positie van vrouwen binnen arbeidsorganisaties te verbeteren, maar tevens om de deelname van vrouwen aan het arbeidsproces te bevorderen. (Door instroomprojecten te stimuleren, meer (deeltijd)banen voor vrouwen en kinderopvangmogelijkheden te bevorderen, voorlichting te geven over methoden van werven, e.d.). Deze PA-medewerkers 'opereerden' meestal vanuit een gemeente of vanuit een algemene vakbond en richtten hun activiteiten op onder andere het bedrijfsleven en de sector maatschappelijke dienstverlening. Het merendeel van deze 'artikel 7' medewerkers heeft onder andere via proeftuinen dit doel getracht te bereiken.

Onderstaand wordt een beeld gegeven van de werkzaamheden die de 'artikel 7' medewerkers de afgelopen jaren zoal hebben uitgevoerd.

Tabel 2.3 Overzicht van de activiteiten van de 'artikel 7' medewerkers

| de uitgevoerde activiteiten (meerdere activiteiten per medewerker mogelijk) | eerste jaar | tweede jaar | derde jaar | vierde jaar |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|
| | door: | door: | door: | door: |
| - nadere uitwerking van het plan van werkzaamheden | 3 | 1 | - | - |
| - een inventarisatie naar (of een tussentijdse balans opstellen van) de stand van zaken m.b.t. positieve actie/ de positie van vrouwen binnen (een van) de betrokken sectoren | 6 | 1 | 3 | 4 |
| - opstellen en verspreiden van een nota of een brochure over positieve actie in het algemeen | 3 | 1 | 1 | - |
| - ontwikkelen van z.g. checklists/een specifieke handleiding voor het ontwikkelen en uitvoeren van positieve actie plannen | 2 | 2 | 4 | 3 |
| - themadagen/cursussen georganiseerd | 5 | 7 | 8 | 2 |
| - ondersteuning gegeven aan netwerken, aan werkgroepen e.d. | 3 | 9 | 8 | 4 |
| - proeftuinen opgestart/begeleid | 4 | 6 | 6 | 6 |
| - PR-activiteiten uitgevoerd | - | 7 | 6 | 2 |
| - kinderopvangmogelijkheden (verder) ontwikkeld | - | 1 | 1 | 1 |
| - telefonisch spreekuur ingesteld | - | - | 1 | - |
| - (tussentijdse) evaluatie opgesteld van het project | - | - | 6 | 6 |

In het eerste jaar van het onderzoek bleken de meeste medewerkers veel energie en tijd te hebben moeten besteden aan het nader uitwerken van het voorgestelde plan van werkzaamheden en in het voeren van gesprekken met verscheidene personen binnen de eigen organisatie. Binnen hun eigen organisatie bleken namelijk vaak maar weinig mensen op de hoogte van de inhoud van de voorgenomen activiteiten en/of waren slechts weinigen overtuigd van de noodzaak van een dergelijk project bij de organisatie.

Desalniettemin heeft een aantal in dat eerste jaar toch al een begin kunnen maken met de uitvoering van het project zoals:

- **een inventarisatie uitgevoerd naar de stand van zaken met betrekking tot al opgestarte activiteiten** voor positieve actie en naar de behoefte aan ondersteuning van een PA-medewerker bij deze plannen.

Hiervoor werd bijvoorbeeld een schriftelijke enquête gehouden onder de leden/lidinstellingen die aan de 'artikel 7' organisatie verbonden zijn, gesprekken gevoerd bij diverse arbeidsorganisaties of met sleutelfiguren binnen de betrokken sectoren, jaarverslagen en CAO's doorgenomen, e.d. Aan de hand van deze inventarisatie werd vervolgens nader bepaald, en overleg gevoerd over, welke activiteiten voor de betrokken sector in gang zouden moeten worden gezet en wie daarvoor wat zou moeten doen.

- **een algemene, informatieve folder over positieve actie opgesteld** voor verspreiding onder de leden en/of de sectoren waarop men zich gaat richten.
- **zogenoemde checklists/ een handleiding opgesteld** ten behoeve van organisaties die een plan voor positieve actie willen ontwikkelen/uitvoeren.

Hiervoor werden bijvoorbeeld de gegevens gebruikt uit de eerder genoemde inventarisatie, een literatuurstudie verricht en een werkconferentie gehouden om deze handleiding herkenbaar/toepasbaar te maken.

- **een themadag of een cursus georganiseerd over positieve actie;** voor de organisaties waarop men zich zou gaan richten, voor de eigen (kader)leden, e.d.
- **als adviesorgaan of coördinatiepunt gediend** ten behoeve van bijvoorbeeld de onderhandelaars bij een CAO-overleg, voor werkgroepen die concrete positieve actie projecten willen ontwikkelen, e.d.
- **één of meerdere proeftuinen opgestart**

De activiteiten van de betrokken PA-medewerkers kwamen hierbij neer op bijvoorbeeld: een Ondernemingsraad of emancipatiecommissie adviseren/ondersteunen bij hun onderhandelingen over het voorgestelde plan van aanpak bij de betrokken organisatie, een analyse maken van het huidige personeelsbeleid en onderhandelingen voeren met de directie over een plan van aanpak, een scholing verzorgen voor de betrokken OR- en kaderleden om de deskundigheid bij hen op dit terrein te vergroten.

Tijdens het tweede jaar van het onderzoek bleken de betrokken PA-medewerkers al veel meer activiteiten te hebben kunnen uitvoeren die specifiek op hun doelgroepen waren gericht. Zoals:

- **verdere uitbreiding van de praktische handleidingen** voor organisaties die plannen voor positieve actie willen uitvoeren.

Bijvoorbeeld: Door voor ieder onderdeel van het positieve actie plan een lijst met aandachtspunten op te stellen, een overzicht te maken van de verschillende subsidiemogelijkheden voor bepaalde activiteiten en een handleiding uit te brengen voor het instellen van een emancipatie-commissie.

- **PR-activiteiten ontplooid**

Bijvoorbeeld: Door van de gehouden themadagen steeds een verslag te maken en dit te verspreiden onder de doelgroep, door regelmatig een nieuwsbrief te versturen over positieve actie en aanverwante terreinen, door een brochure te verspreiden over de resultaten bij een proeftuin en door op te treden bij vergaderingen en conferenties over positieve actie.

- **zich als extern deskundige laten inhuren door bedrijven voor een advies** ten behoeve van het verder ontwikkelen van een plan voor positieve actie.

- **intensieve ondersteuning gegeven aan de vakbondsleden en/-bestuurders** om bijvoorbeeld via CAO-afspraken projecten voor positieve actie te initiëren.

- **diverse werkgroepen en netwerken ondersteund** waarbij men veelal ook diende als een belangrijk coördinatiepunt.

Hierbij moet men denken aan netwerken of werkgroepen zoals: een overleggroep van personeelsfunctionarissen, een werkgroep Vrouw en Arbeidsmarkt, een projectgroep Vrouw en Hulpverlening, e.d..

Tevens hadden de meeste medewerkers de indruk dat inmiddels binnen de eigen organisatie de weerstanden tegen het project voor een groot deel wel waren weggenomen en het onderwerp veel meer 'gemeengoed' binnen de organisatie was geworden.

"Door er veel over te praten, steeds de discussie aan te gaan en er studiedagen over te organiseren is het onderwerp nu wel eigen geworden."

In het derde jaar van het onderzoek bleek het merendeel van de betrokken PA-medewerkers deze activiteiten nog verder te hebben voortgezet en op een aantal punten nog wat te hebben uitgebreid. Zoals:

- **studiedagen georganiseerd en/of cursussen gegeven over specifieke onderdelen van een plan van aanpak** zoals bijvoorbeeld 'het schrijven van een nota: waar moet je op letten en hoe breng je zoiets naar buiten', 'valkuilen bij een voorkeursbehandeling voor vrouwen bij werving en selectie', e.d.

- **lobby's uitgevoerd bij arbeidsorganisaties, bij bestuurdersorganisaties en bij instanties als bijvoorbeeld de regionale arbeidsvoorziening**, met de bedoeling om ook langs deze weg projecten voor positieve actie te ontwikkelen.

- **een telefonisch spreekuur ingesteld** om belangstellenden 'in het veld' de mogelijkheid te bieden nadere informatie over positieve actie maatregelen in te winnen.

De meeste PA-medewerkers die bij een vakbond werkten, hebben daarnaast bewerkstelligd dat het thema 'positieve actie' één van de onderdelen werd in de kaderopleiding van hun bond. Bij vrijwel alle in het onderzoek betrokken bonden was het item positieve actie inmiddels ook officieel tot één van de agendapunten bij de CAO-onderhandelingen aangemerkt.

In het vierde jaar van het onderzoek was bij 10 van de 'artikel 7' organisaties de subsidieperiode inmiddels afgelopen en bleken bij deze organisaties de projectactiviteiten zich in een afrondende fase te bevinden, of te zijn stopgezet.

Bij de meeste van deze organisaties is het dienstverband met de betrokken PA-medewerker na de subsidieperiode ook opgezegd en wordt het ontwikkelde 'ideeëngoed' door anderen in de organisatie 'in de achterzak' meegenomen. Degenen die bij de organisatie konden blijven, hebben andere taken op het gebied van vrouwenemancipatie toegewezen gekregen (maar fungeren meestal nog wel als het aanspreekpunt bij de organisatie voor vragen over positieve actie). Bij een paar van deze 'artikel 7' organisaties (voornamelijk degene die zich richten op de welzijnssector) worden de activiteiten onder een andere noemer voortgezet; dat wil zeggen met een andere hoofddoelstelling. De aandacht is bij hen niet meer primair gericht op het bevorderen van positieve actie projecten in de zin van instroomprojecten en/of doorstroomprojecten voor vrouwen in de welzijnssector. Naar aanleiding van de opgedane ervaringen gaat de aandacht in eerste instantie uit naar het ontwikkelen van personeelsbeleid en een aparte afdeling PZ bij de organisaties waarop men invloed kan uitoefenen. Daarnaast wordt de aandacht gericht op de gevolgen van de professionalisering van het werk binnen deze sector en de maatregelen die moeten worden genomen om te voorkomen dat vooral vrouwen in bepaalde werkvelden zoals bijvoorbeeld het algemeen maatschappelijk werk, 'het terrein gaan verliezen'.

Bij de overige 5 organisaties zijn door de betrokken PA-medewerkers in het vierde jaar van het onderzoek, nog wel diverse activiteiten in het kader van het project ontplooid en is besloten om deze, ook na afloop van de subsidie, voorlopig te continueren.

De resultaten respectievelijk de ervaringen

Bij de terugblik op de afgelopen jaren wordt door deze PA-medewerkers als het belangrijkste winstpunt gezien dat zowel binnen de eigen organisatie als ook 'in het veld' de positie van vrouwen veel meer aandacht heeft gekregen en over het onderwerp positieve actie ook veel meer wordt nagedacht.

Door de PA-medewerkers bij de vakbonden wordt het feit dat het onderwerp tot één van de onderhandelingspunten is aangewezen bij de CAO-afspraken, zonder uitzondering als de grote winst beschouwd.

"Dit is de grootste overwinning van het project. Want zo'n CAO-afpraak is essentieel om positieve actie plannen bij een organisatie van de grond te krijgen. Je hebt dan een kapstok; iets waarmee je je activiteiten kunt legitimeren."

Daarnaast kan worden geconstateerd dat de PA-medewerkers, weliswaar na de nodige inspanningen, de afgelopen jaren bij redelijk wat organisaties hebben kunnen bewerkstelligen dat er aan een plan voor positieve actie is begonnen en dit in een aantal gevallen ook reeds wordt uitgevoerd.

Over hun eigen functioneren tenslotte, merken vrijwel alle betrokkenen op dat het zware jaren zijn geweest.

"Het is een moeizame job die veel energie vergt; want je wilt toch scoren, jezelf waarmaken."

"Het is de afgelopen vier jaar ontzettend knokken geweest, voor elke centimeter."

Vrijwel zonder uitzondering wordt in dit verband echter ook opgemerkt dat voor een dergelijk project eigenlijk meer jaren moeten worden uitgetrokken. Een periode van drie à vier jaar is minimaal.

"Want het duurt vrij lang voordat je de wegen hebt gevonden, in kaart hebt gebracht waar je nu het beste kunt beginnen, je contacten hebt gelegd en een netwerk hebt opgebouwd. En dan is er nauwelijks meer tijd over om de vruchten te kunnen plukken."

3 De invloed van de subsidie

3.1 Inleiding

Om inzicht te krijgen in de invloed van de subsidie op het ontwikkelen en uitvoeren van een positieve actie programma, is bij de organisaties steeds de vraag gesteld in hoeverre de subsidie belangrijk is geweest om (de in het vorige hoofdstuk beschreven) activiteiten voor positieve actie te kunnen uitvoeren. Schat men in dat zonder subsidie deze activiteiten niet waren uitgevoerd, of de PA-medewerker niet was aangesteld, of is de subsidie hierbij niet echt van doorslaggevende betekenis geweest. Om deze inschattingen te kunnen 'staven' aan wat er in werkelijkheid gebeurt wanneer men geen subsidie krijgt, zijn in het onderzoek tevens 34 organisaties betrokken waarvan de aanvraag is afgewezen (zie voor een nadere toelichting op de selectie van deze onderzoeksgroep, paragraaf 1.2.2). Bij deze 'afgewezen' organisaties is nagegaan welke gevolgen het niet honoreren van de subsidie-aanvraag heeft gehad voor de positieve actie plannen bij deze organisaties.

Onderstaand wordt allereerst een overzicht gegeven van de inschattingen hieromtrent bij de 'artikel 2' organisaties en van hetgeen in de praktijk heeft plaatsgevonden bij de organisaties waarbij de aanvraag voor subsidie voor één of meer specifieke activiteiten is afgewezen.

Daarna volgt een vergelijkend overzicht voor de organisaties die voor de aanstelling van een PA-medewerker subsidie hebben aangevraagd.

3.2 Invloed van de subsidie op het uitvoeren van specifieke activiteiten

Bij een paar 'artikel 2' organisaties konden de gesprekspartners helaas geen inschatting geven van de rol van de subsidie omdat deze reeds een paar jaar geleden was verstrekt en zij niet bij de aanvraag waren betrokken of toen nog niet bij de organisatie werkzaam waren.

Bij circa een derde van de organisaties die een 'artikel 2' subsidie hebben gekregen, wordt ingeschat dat ook zonder deze subsidie deze activiteit, qua opzet en qua tijdsplanning, op dezelfde wijze zou zijn uitgevoerd. Bij een aantal wordt hieraan echter toegevoegd dat de subsidiemogelijkheid een belangrijke stimulans heeft gegeven aan de positieve actie plannen.

"Het was een aanmoediging om het onderzoek te laten doen."

"De besluitvorming verliep nu veel sneller omdat een deel nu extern werd gefinancierd."

Bij de overige organisaties -bijna tweederde van de onderzoeksgroep 'artikel 2' organisaties- wordt ingeschat dat zonder subsidie de voorgenomen activiteit hoogstwaarschijnlijk niet was uitgevoerd (bij 30%), waarschijnlijk slechts voor een deel of minder uitvoerig (bij 25%) of veel later (bij 8%).

"Want het budget is krap en dan moet er een keuze worden gemaakt."

Deze inschattingen blijken redelijk reëel gezien de ervaringen bij de organisaties waarbij de aanvraag is afgewezen. Bij ruim een derde van deze organisaties blijkt door de afwijzing de voorgenomen activiteit niet te zijn uitgevoerd en bij 14% beperkter of veel later dan was voorgenomen.

Tabel 3.1 Invloed van de subsidie bij de 'artikel 2' organisaties

| | 'artikel 2' subsidie gekregen (60 organisaties) % | aanvraag 'artikel 2' subsidie is afgewezen (14 organisaties) % |
|--|--|---|
| bij afwijzing van de subsidie: activiteit zou zijn resp. is | | |
| - uitgevoerd | 34 | 50 |
| - later uitgevoerd | 8 | 7 |
| - beperkter uitgevoerd | 25 | 7 |
| - niet uitgevoerd | 30 | 36 |
| - geen mening | 3 | - |

Activiteiten die men ook eventueel via de bestaande budgetten zou kunnen financieren, blijken meestal zonder subsidie nog wel te worden uitgevoerd. Activiteiten waarvoor daarentegen eerst intern een besluitvormingsronde moet plaatsvinden om de gelden beschikbaar te krijgen, blijken zonder subsidie aanmerkelijk minder vaak doorgang te vinden.

Hoewel de betrokken organisaties ook met subsidie de helft van de kosten zelf moeten betalen, blijkt men in de praktijk na de afwijzing nog maar zelden bereid om de andere helft alsnog uit eigen middelen te financieren.

Bij een aantal organisaties niet zozeer uit onwil maar vanwege het feit dat men al bijzonder krap zit en het al veel moeite heeft gekost om sowieso het niet-gesubsidieerde deel ervoor vrij te maken.

Bij een aantal blijkt echter juist het argument dat men subsidie krijgt van de overheid voor deze activiteiten, de doorslag te zijn geweest voor het beschikbaar stellen van de gelden. Bij deze organisaties heeft de afwijzing dan tot gevolg dat men ook niet meer wil meedenken over eventuele andere financieringsmogelijkheden, onder het motto "kennelijk vindt de overheid deze activiteiten toch niet belangrijk genoeg om er subsidie voor te geven".

Wordt gekeken naar welke organisaties vooral afhankelijk zijn (geweest) van de subsidie, dan kan worden opgemerkt dat zonder subsidie met name bij de gemeenten de activiteiten niet waren uitgevoerd en bij de onderwijsinstellingen een en ander beperkter zou zijn aangeboden.

Het argument waarom men met positieve actie is begonnen, blijkt van minder belang.

Bij organisaties waar men op grond van economische motieven heeft gekozen voor positieve actie maatregelen (zie hoofdstuk 4), zou men -gezien het probleem dat men ermee wil oplossen- kunnen verwachten dat men deze maatregelen ook wel uitvoert zonder subsidie. Dit blijkt echter

lang niet altijd het geval. Ook bij circa de helft van de organisaties waarbij een economisch argument ten grondslag ligt aan de positieve actie plannen, zouden zonder subsidie bepaalde activiteiten niet, beperkter of pas veel later zijn uitgevoerd.

3.3 De rol van de subsidie bij het aanstellen van een positieve actie medewerker

Weinig organisaties die subsidie hebben gekregen om de functie van PA-medewerker in te vullen, geven aan dat ook zonder deze subsidie deze medewerker wel zou zijn aangesteld zoals was voorgenomen. Bij het merendeel wordt ingeschat dat zonder subsidie geen aparte PA-medewerker zou zijn aangetrokken (bij 42%), voor minder uren per week (bij 31%) of voor een veel kortere periode (bij 10%).

Nog sterker dan bij de 'artikel 2' organisaties worden deze vermoedens bevestigd door de organisaties waarbij de subsidie-aanvraag voor de aanstelling van een PA-medewerker de facto niet werd gehonoreerd. In de helft van de gevallen blijkt door de afwijzing deze functie helemaal niet te zijn ingesteld en bij een kwart wel te zijn ingevuld maar voor veel minder uren per week dan was voorgenomen. Als reden wordt steeds naar voren gebracht dat er door de bezuinigingen geen geld beschikbaar was om het gemiste bedrag aan subsidie op te vangen.

Tabel 3.2 Invloed van de subsidie bij de 'artikel 6'- en 'artikel 7' organisaties

| | subsidie voor een PA-medewerker gekregen (29 organisaties) % | aanvraag voor een PA-medewerker is afgewezen (20 organisaties) % |
|---|--|--|
| bij afwijzing van de subsidie: PA-medewerker zou zijn resp. is | | |
| - aangesteld | 17 | 25 |
| - later/voor een kortere periode | 10 | - |
| - voor minder uren per week | 31 | 25 |
| - niet aangesteld | 42 | 50 |

Ook in deze groep blijken de lagere overheden, maar tevens de koepelorganisaties, sterk van de subsidie afhankelijk te zijn. Daarnaast wordt bij de meeste vakbonden ingeschat dat men zonder subsidie de PA-medewerker voor veel minder uren had kunnen aanstellen.

Tenslotte kan in dit verband nog worden opgemerkt dat ook het vermoeden bij de 'artikel 6 en 7' organisaties dat het project aanzienlijke vertraging had opgelopen wanneer men niet over deze subsidie had kunnen beschikken, grotendeels wordt bevestigd door de ervaringen bij 'afgewezen' organisaties. Bij degenen waarbij de PA-medewerker niet, of voor veel minder uren is aangesteld, is vrijwel altijd de ervaring dat de voorgenomen activiteiten aanzienlijk langzamer

4 De keuze voor positieve actie

4.1 Inleiding

In de komende hoofdstukken ligt de nadruk op de initiatieven die bij de organisaties zijn opgezet om het ontwikkelen te uitnodigen van personen voor positieve actie en de personen die naar aan anderen zou megeven die naar hen beleid op dit gebied bezig zijn of hierin voornemens hebben. In dit hoofdstuk worden de ervaringen en adviezen bij de betrokken organisaties de nodigen zijn geweest om met positieve actie te beginnen en welke personen of groepen bij hen het initiatief hiertoe hebben genomen.

DEEL 3

Ervaringen en adviezen

4.2 De initiatiefnemers en de motieven voor positieve actie

De initiatiefnemers

Ten tijde van de laatste interviewronde was bij bijna de helft van de organisaties al vijf jaar of langer geleden het initiatief genomen om aan de positieve actie, evenwel in veel mindere mate, te schenken. Bij ruim een derde lag de start circa drie à vier jaar geleden en bij de overige organisaties (15%) was men circa één of twee jaar bezig met een plan voor positieve actie. Naar aanleiding van de vragen wie het initiatief hiertoe uitgang heeft genomen, kan het volgende overzicht worden opgesteld.

Tabel 4.1 De initiatiefnemers voor positieve actie

| | De uitbreiding op | |
|--|-------------------|------|
| | 1980 | 1981 |
| initiatiefnemers | | |
| bestuur/raad/bestuur/WG/algemeen | 20 | 10 |
| afdeling personeel/zaken | 10 | 10 |
| de werknemersvereniging/raad van werknemers | 10 | 10 |
| andere (personeel)werkers - afdeling/afdeling van de organisatie | 20 | 10 |
| andere (afdeling) beleidsontwikkeling, afdeling sociale verzuimzaken, e.d. | 10 | 10 |
| andere | 10 | 10 |

Bij 40% van de organisaties is het initiatief voor positieve actie van de top uitgegaan. Bij ruim een kwart wordt dit initiatief vooral op het gebied genomen van de werknemersvereniging of medewerkersvereniging, of door een groep van werknemers die contact heeft met de directie had aangelegd. Bij de overige organisaties is het initiatief ook positieve

4 De keuze voor positieve actie

4.1 Inleiding

In de komende hoofdstukken ligt de nadruk op de ervaringen die bij de organisaties zijn opgedaan met het ontwikkelen en uitvoeren van een plan voor positieve actie en de adviezen die men aan anderen zou meegeven die met een beleid op dit gebied bezig zijn of hiertoe voornemens hebben. In dit hoofdstuk wordt echter eerst nader toegelicht wat bij de betrokken organisaties de motieven zijn geweest om met positieve actie te beginnen en welke personen of groepen bij hen het initiatief hiertoe hebben genomen.

4.2 De initiatiefnemers en de motieven voor positieve actie

De initiatiefnemers

Ten tijde van de laatste interviewronde was bij bijna de helft van de organisaties al vijf jaar of langer geleden het initiatief genomen om aan de positie van vrouwelijke medewerkers aandacht te schenken. Bij ruim een derde lag de start circa drie à vier jaar geleden en bij de overige organisaties (15%) was men circa één of twee jaar bezig met een plan voor positieve actie. Naar aanleiding van de vraag wiè het initiatief hiertoe indertijd heeft genomen, kan het volgende overzicht worden opgesteld.

Tabel 4.1 De initiatiefnemer(s) voor positieve actie

| | de onderzoeksgroep | |
|---|--------------------|----|
| | n = 89 | % |
| initiatiefnemer(s) | | |
| - bestuur/directie/BenW/GS/gemeenteraad | 36 | 40 |
| - afdeling personeelszaken | 9 | 10 |
| - de werknemersvertegenwoordiging/ vakbond(en) | 14 | 16 |
| - emancipatiemedewerkster,- commissie/ vrouwen binnen de organisatie | 24 | 27 |
| - anderen (afdeling beleidsontwikkeling, afdeling sociale aangelegenheden, e.d.) | 4 | 5 |
| - onbekend | 2 | 2 |

Bij 40% van de organisaties is het initiatief voor positieve actie van de top uitgegaan. Bij ruim een kwart wordt daarentegen het initiatief vooral op het conto geschreven van de emancipatiemedewerkster of emancipatiecommissie, of van een groep vrouwen binnen de organisatie die hierop bij de directie had aangedrongen. Bij de overige organisaties is het voorstel om positieve

actie maatregelen te nemen, veelal gekomen van de afdeling personeelszaken (bij 10%) òf ingebracht door de werknemersvertegenwoordiging of de vakbonden (bij 16%).

Wordt hierbij het type organisatie in beschouwing genomen, dan kan nog het volgende worden opgemerkt.

Bij de **gemeenten en de provincies** in het onderzoek zijn het vrijwel altijd één of meer bestuurders geweest die de eerste aanzet hebben gegeven voor de positieve actie plannen.

"Een vrouwelijke wethouder liet een emancipatienota schrijven."

"Met name de raad heeft er op aangedrongen dat er op dit gebied wat moest gebeuren."

Bij de organisaties uit de **maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg** is in bijna de helft van de gevallen het initiatief van het bestuur of de directie uitgegaan. Bij de andere organisaties uit deze sector is veelal sprake geweest van een (vrouwelijke) personeelsfunctionaris, een emancipatiemedewerkster of van een groep vrouwen binnen de organisatie die aandrang op een positieve actie beleid.

"Het vrouwenplatform gaf al jaren signalen af dat er op sommige plaatsen een tekort aan vrouwen was. Die groep heeft een en ander op het spoor gezet."

Bij de onderzochte **onderwijsinstellingen** wordt bij ruim tweederde het initiatief op het conto geschreven van een actieve groep vrouwen binnen de organisatie. Bij de overige is meestal door een (vrouwelijk) lid van het bestuur of van de directie, de aanzet gegeven voor positieve actie maatregelen.

Bij de organisaties uit het **bedrijfsleven** tenslotte, zijn bij bijna de helft de vakbonden degene geweest die, veelal via de CAO-onderhandelingen, het voorstel hebben ingebracht voor een beleid voor positieve actie voor vrouwen.

"Het initiatief ging uit van de vakorganisaties waarmee in het kader van onze CAO is afgesproken om aandacht te besteden aan de positie van vrouwelijke medewerkers."

Bij ruim een kwart is daarentegen het initiatief genomen door de afdeling personeelszaken.

"Het idee voor een peiling onder de vrouwen in de lagere functiegroepen leefde al een tijdje bij PZ naar aanleiding van de reorganisaties die bij ons regelmatig plaatsvinden. Door verandering van die functies word je namelijk geconfronteerd met het feit dat je die medewerkers elders moet inzetten en je vraagt je dan af of er geen doorstromers onder zitten."

"Wij van PZ hebben het initiatief genomen. Want het was ons probleem dat we niet aan voldoende personeel konden komen."

Slechts bij een paar organisaties uit het bedrijfsleven is de aanzet voor positieve actie maatregelen gegeven door de directie, of door een groep vrouwen bij de organisatie.

De motieven

De motieven om een positieve actie beleid voor vrouwen te voeren, kunnen grofweg worden ingedeeld naar:

- **rechtvaardigheidsmotieven**

Bijvoorbeeld: men wil iets doen aan het feit dat er in de organisatie verhoudingsgewijs weinig vrouwen werken en/of in bepaalde functies nauwelijks vrouwen zijn aangesteld.

- **economische motieven**

Bijvoorbeeld: men heeft, of voorziet in de nabije toekomst, problemen om aan voldoende personeel te komen voor bepaalde functies en wil voor die functies het personeelsaanbod vergroten door ook, of meer, onder vrouwen te gaan werven en/of beter gebruik te maken van de capaciteiten van de vrouwen die men in dienst heeft. Of men constateert dat het voordeliger is om voorwaarden te scheppen waardoor vrouwen met een kind bij de organisatie kunnen blijven werken, dan steeds opnieuw mensen te moeten werven en in te werken.

Bij de meeste organisaties (77%) is men voornamelijk een positieve actie beleid gaan voeren op grond van rechtvaardigheidsmotieven. Bij 1 op de 5 organisaties hebben hierbij daarentegen voornamelijk, of onder andere, economische motieven een rol gespeeld.

Tabel 4.2 De motieven voor positieve actie

| | de onderzoeksgroep | |
|--|--------------------|----|
| | n = 89 | % |
| argument/motief | | |
| - rechtvaardigheids-motief | 68 | 77 |
| - economisch motief | 11 | 12 |
| - rechtvaardigheids- + economisch motief | 8 | 9 |
| - anders | 2 | 2 |

Wordt het type organisatie hierbij in beschouwing genomen, dan kan het volgende worden opgemerkt.

Bij vrijwel alle onderzochte **gemeenten en provincies** en bij vrijwel alle organisaties uit de **maatschappelijke dienstverlening, de gezondheidszorg en het onderwijs** voert men voornamelijk rechtvaardigheidsargumenten aan als reden waarom men een voorkeursbeleid voor vrouwen is gaan voeren.

"Vonden het niet logisch dat, terwijl er zoveel vrouwen bij de organisatie werkzaam zijn, dit niet was terug te vinden in de hogere functies."

"Verhoudingsgewijs werken hier maar heel weinig vrouwen."

"Het is bedoeld om iets wat krom is weer recht te maken."

Bij een paar (technische) onderwijsinstellingen hebben op de achtergrond ook nog economische motieven een rol gespeeld.

"Bij ons soort universiteiten zijn de identificatiepunten voor vrouwen erg gering want we hebben geen vrouwelijke hoogleraren en maar een paar vrouwelijke docenten. Dus daar moet je toch wat aan doen want anders heb je het imago van een mannenbolwerk dat vrouwen, maar ook mannen die niet zo'n macho-instelling hebben, niet aanspreekt."

En die zal je wel voor de universiteit nodig hebben om voort te kunnen blijven bestaan want de groei moet er in blijven."

Bij de organisaties uit het **bedrijfsleven** zijn het daarentegen veel vaker economische motieven geweest waarom men met positieve actie maatregelen voor vrouwen is begonnen. Bij 43% speelden uitsluitend economische argumenten en bij 14% wordt dit argument genoemd naast andere motieven.

"Door schaarste op de arbeidsmarkt moest er een effectiever beroep worden gedaan op het potentieel aan vrouwen."

"We hebben nogal wat mensen op MBO-niveau nodig en verwachten dat dat niet alleen met mannen is in te vullen. Verder speelt het vergrijzingseffect voor de toekomst, waardoor we niet om de dames heen zullen kunnen gaan."

"Een groep vrouwen had aan de bel getrokken over het feit dat er zeer weinig vrouwen in leidinggevende functies zaten. Hebben toen een onderzoekje laten doen om te zien hoeveel vrouwen een opleiding tot een leidinggevende functie zouden willen volgen en dat bleek een groot aantal te zijn. We werden dus geconfronteerd met het feit dat vrouwelijk talent onderbenut werd en anderzijds werden we geconfronteerd met het gegeven dat het moeilijk was om goede mensen te krijgen. Deze beide zaken waren aanleiding om aandacht te geven aan het probleem. Zo werden de verwezenlijking van de bedrijfsdoelstellingen en het onrechtvaardigheidsgevoelen voor hetzelfde doel aangewend."

Bij de overige zogenoemde profit-organisaties zijn het voornamelijk rechtvaardigheidsmotieven geweest waarom men met positieve actie voor vrouwen is begonnen; bij de meeste omdat door de vakbonden via de CAO-onderhandelingen op deze maatregelen was aangedrongen.

"De vrouwen die hier werken, werken voornamelijk in de lage functies; en dat is door de vakbond als onderhandelingspunt opgevoerd bij de CAO-onderhandelingen."

Tot zover een overzicht van de reden(en) waarom bij de organisaties een positieve actie beleid voor vrouwen wordt gevoerd en van de personen of groepen die bij hen het initiatief hebben genomen.

5 Ervaringen met positieve actie binnen de eigen organisatie

5.1 Inleiding

In het voorgaande is weergegeven waarom de organisaties een positieve actie beleid zijn gaan voeren en welke activiteiten in dat kader zijn ontplooid met behulp van subsidie. Bij de meeste organisaties waren deze activiteiten niet de eerste ervaringen met positieve actie. Bij circa een kwart was men ten tijde van de subsidieaanvraag al bezig met het uitvoeren van bepaalde positieve actie maatregelen en bij circa de helft was er al een nota opgesteld waarin in grote lijnen, of al wat concreter, stond aangegeven wat het voorgenomen beleid zou gaan inhouden. De organisaties in het onderzoek hebben dus de nodige ervaringen met positieve actie. Over deze ervaringen en over de adviezen die men aan anderen zou willen meegeven die met een beleid voor positieve actie bezig zijn of hiertoe voornemens hebben, gaat het in de komende twee hoofdstukken.

In dit hoofdstuk worden de ervaringen weergegeven met positieve actie voor vrouwen binnen de eigen organisatie.

Daarna komen in hoofdstuk 6 de ervaringen en adviezen aan bod wanneer men als organisatie probeert dergelijke plannen bij 'derden' te stimuleren.

5.2 Het ontwikkelen van een positieve actie plan

Voor de ervaringen met positieve actie bij de eigen organisatie, kan bij dit onderzoek worden geput uit de verhalen van de gesprekspartners bij 74 organisaties. (Namelijk de organisaties die in het onderzoek zijn benaderd vanwege het feit dat zij via artikel 2 of via artikel 6 van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen subsidie hebben gekregen.)

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ervaringen die bij deze organisaties zijn opgedaan met het ontwikkelen van een plan van aanpak.

a. Wie ontwikkelt het plan

Bij de organisaties is allereerst nagegaan welke personen of groepen vooral een rol hebben gespeeld bij het ontwikkelen van een plan toen bij hen het besluit was genomen om 'aan positieve actie te gaan doen'. Dit levert het volgende beeld op.

Bij circa een kwart van de organisaties is voornamelijk één persoon (de emancipatiemedewerker, de PA-medewerker of een PZ-functionaris) met de ontwikkeling van het plan van maatregelen belast geweest. Bij de andere organisaties waren hierbij meer personen betrokken; bij ruim de helft van de organisaties is bijvoorbeeld een speciale groep ingesteld. Dit laatste blijkt niet afhankelijk van het type organisatie. Dat wil zeggen, zowel bij de lagere overheden, de onderwijsinstellingen, de organisaties in de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg als bij de bedrijven uit de profit-sector, blijkt steeds in circa de helft van de gevallen een speciale groep te zijn ingesteld om het plan voor positieve actie nader uit te werken.

Tabel 5.1 Personen/groepen die bij de organisatie waren belast met de ontwikkeling van het plan

| | aantal organisaties | |
|--|---------------------|----|
| | n = 74 | % |
| belangrijkste personen bij de ontwikkeling van het plan | | |
| - vnl. de emancipatie- of PA-medewerker | 8 | 11 |
| - vnl. een PZ-functionaris | 11 | 15 |
| - verschillende personen/groepen | 14 | 19 |
| - een speciale groep voor ingesteld | 41 | 55 |

Vrij algemeen is bij de organisaties de ervaring dat met het ontwikkelen van een plan van aanpak nogal wat tijd is gemoeid. Dit geldt zowel bij de organisaties waarbij voornamelijk één persoon met de ontwikkeling is belast, als bij de organisaties waarbij meer personen of een speciale groep is ingesteld. Dit komt niet alleen omdat vaak eerst nog de nodige zaken moeten worden uitgezocht, maar ook omdat daarna binnen de organisatie overeenstemming moet worden bereikt over de concrete inhoud van de te nemen maatregelen. Bij nogal wat organisaties heeft deze besluitvormingsprocedure, dus los van het eventuele onderzoek dat hieraan voorafging, eerder een jaar dan een paar maanden geduurd.

Veelal hebben degenen die als solist moesten opereren deze periode als nogal geïsoleerd ervaren. Velen hadden het gevoel dat men er wel erg alleen voor stond.

"Niemand doet dan iets; men gaat rustig zitten afwachten."

Bij de organisaties waar men voor de ontwikkeling van het plan een speciale groep heeft ingesteld, is men daarentegen meestal zeer te spreken over deze keuze, hoewel het een zekere tijdsinvestering betekende voor een aantal mensen. Men ziet vooral als voordeel dat positieve actie hierdoor als project aandacht krijgt, dat er binnen de groep al de eerste toetsing plaatsvindt over de te nemen maatregelen en feitelijk daarmee ook al een zeker draagvlak wordt gecreëerd voor de verdere uitvoering. Doordat de leden van de groep meebeslissen over de maatregelen, kunnen zij zich er achteraf niet meer afzijdig van houden. Onderstaand een paar illustratieve toelichtingen aangaande deze punten.

"De groep die het onderzoek heeft begeleid en het basisplan heeft opgesteld, is gevormd door vertegenwoordigers (op directieniveau) van alle afdelingen die het onderdeel personeelsbeleid in hun portefeuille hebben. Verder zit er ook de stafmedewerkster van PZ in. Zo'n klankbordgroep van directieleden heeft duidelijk meerwaarde. Allereerst omdat het nu een gericht project werd. Daarnaast omdat er een aantal positieve bijeffecten aan vastzitten. Mensen worden erbij betrokken, komen op ideeën, accepteren gemakkelijker dat het onderzoeksresultaat tot iets moet leiden, dat er beleid op moet worden gemaakt, e.d.. Kortom, je kweekt hiermee commitment."

"We hebben een emancipatiecommissie ingesteld. We hebben bewust gekozen voor een commissie waarin zowel mannen als vrouwen zitten, omdat het niet alleen een vrouwenzaak moet en mag zijn. We hebben voor de commissie ook niet alleen naar meepraters gezocht, maar ook naar mensen die een stuk tegengas geven. Als je die mensen voor je karretje weet te spannen, krijg je een stukje draagvlakverbreding. Omdat het zo'n omstreden en gevoelig onderwerp is, hebben we ook bewust gekozen voor een externe voorzitter. Dit laatste om te voorkomen dat men binnen de commissie op een gegeven moment in een patstelling zou komen."

"Er is eerst goed nagegaan onder de vrouwen en de leidinggevendenden hoe zij tegen initiatieven op dit gebied zouden aankijken. Dus er is eerst gepolst of er wel voldoende draagvlak voor was. Pas daarna is er een projectgroep geformeerd die de doelen ging formuleren en de maatregelen nader uitwerkte die daarvoor genomen moesten worden. Bij de samenstelling van de projectgroep hebben we gepoogd een gelijke verdeling van mannen en vrouwen te krijgen, want we vonden het belangrijk dat er ook mannen in de projectgroep zaten. De projectgroep kwam gemiddeld om de twee maanden bijeen. Juist die continuïteit is belangrijk; dat de voortgang wordt vastgehouden. Het mag bijvoorbeeld niet een half jaar stilliggen. En met zo'n projectgroep creëer je een draagvlak. Niet alleen omdat er lijnmanagers in zaten die het verder moeten dragen, maar ook door het beeld dat zij uitstralen naar de organisatie; namelijk dat zij bereid zijn hun tijd eraan te besteden."

"In de stuurgroep zat van iedere dienst een vertegenwoordiger namens de directie en een vertegenwoordiger namens de medezeggenschapscommissie. Deze stuurgroep werd verantwoordelijk gesteld voor het project. De stuurgroep diende als klankbord voor de PA-medewerker. Zij kon haar voorstellen voor maatregelen ter toetsing voorleggen, nagaan hoe men dacht dat er binnen de diensten op gereageerd zou worden en zonodig bepaalde onderdelen bijstellen. Het is goed geweest dat zoiets werd ingesteld, want het maakte de betrokkenen vertrouwd met de materie en bijvoorbeeld de leidinggevendenden die er in zaten brengen dat toch weer over binnen hun eigen dienst en binnen het managementteam."

In dit verband kan tenslotte worden opgemerkt dat bij nog geen 4 op de 10 organisaties de werknemersvertegenwoordiging betrokken is geweest bij de ontwikkeling van de plannen. Slechts weinig werknemersvertegenwoordigers waarmee is gesproken, ervaren dit als een misser; het merendeel van degenen die niet bij de ontwikkeling van de plannen betrokken waren, geeft aan dat men het al druk genoeg had met andere zaken of er heel bewust niet in wilde worden betrokken omdat men onderling verdeeld was over de inhoud van de positieve actie plannen.

"Dan maak je het de directie wel heel gemakkelijk om het af te blazen omdat men dan kan schermen met het argument dat zelfs het personeel er niet achter staat."

Opvallend is dat ook door de andere gesprekspartners het zelden als een gemis is ervaren dat de officiële werknemersvertegenwoordiging niet bij de ontwikkeling van de plannen betrokken

is geweest. In het algemeen wordt naast de praktische inbreng van een personeelsfunctionaris en van een PA-medewerker, de houding en inzet van de top van de organisatie het belangrijkste gevonden.

b. Een onderzoek ter voorbereiding, of voor een nadere uitwerking, van het plan

Over de waarde van een onderzoek ter voorbereiding van het ontwikkelen van een plan van aanpak, of een onderzoek om bepaalde maatregelen concreter te kunnen uitwerken, zijn allen die er ervaring mee hebben opgedaan het zonder meer eens. Met een analyse van het personeelsbestand en het personeelsbeleid kon de noodzaak voor positieve actie duidelijk worden aangetoond en kon worden aangegeven op welke terreinen met name maatregelen genomen moesten worden.

"De ogen werden ermee geopend. Onderbouwing met cijfers is belangrijk, kengetallen laten zien werkte goed. Men werd hiermee met de neus op de feiten gedrukt. Kom je alleen met ideeën dan wekt dat heel veel weerstand op want men gelooft dat niet."

"Het heeft meer druk gezet om er de gedachten over te laten gaan."

Met een onderzoek naar bijvoorbeeld gegevens over het aantal vrouwen dat op de arbeidsmarkt beschikbaar is, of naar ervaringen bij andere organisaties met bepaalde regelingen, kon de inhoud van de gewenste maatregelen duidelijker worden aangegeven.

"Je stond er sterker mee om je voorstellen te onderbouwen. Het argument 'het kan niet' of 'ze zijn er niet' kon niet meer worden gebruikt."

Vrij algemeen is echter ook de ervaring dat de uitvoering van dergelijke onderzoeken de nodige aandacht en doorlooptijd vergen. Concrete resultaten worden derhalve pas op langere termijn voor het personeel zichtbaar. Deze nadelen vindt men echter zonder meer opwegen tegen het voordeel dat voorstellen tot maatregelen beter konden worden onderbouwd.

Daarnaast is bij een aantal organisaties de ervaring dat mede door de interviews die voor het onderzoek zijn gehouden, binnen de organisatie ook een mentaliteitsverandering in gang werd gezet.

En tenslotte kan in dit kader nog worden opgemerkt dat bij nogal wat organisaties door het onderzoek naar voren kwam dat in de personeelsadministratie essentiële gegevens (bijvoorbeeld aangevraagde en gevolgde opleidingen) onvoldoende of helemaal niet werden bijgehouden. Dit vormde bij een aantal organisaties de aanleiding om de administratie op een aantal punten te verbeteren.

c. Voorlichting aan het personeel

De voorlichting aan het personeel over het voorgenomen beleid is bij de meeste organisaties voornamelijk verlopen via het personeelsblad. Een aantal heeft daarnaast nog extra activiteiten ontplooid zoals:

- een aparte voorlichtingsdag verzorgd voor de personeelsfunctionarissen en de leidinggevenden, over het doel van het beleid en de inhoud van de maatregelen;
- voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd voor het gehele personeel. Bijvoorbeeld in de vorm van een theatervoorstelling, of in de vorm van bijeenkomsten met groepen personeel

- waarin door de directie en de opstellers van het plan specifiek werd ingegaan op het voorgenomen beleid;
- diverse brochures vervaardigd over de verschillende onderdelen van het plan van aanpak;
- (jaarlijks) Internationale Vrouwendag gevierd.

Hoewel er aan de voorlichting de nodige aandacht is besteed, heerst bij de meeste organisaties desondanks het gevoel dat het onderwerp nog niet voldoende 'leeft' onder het personeel. Dit wordt niet alleen geweten aan het feit dat er een aantal jaren overheen gaan voordat de medewerkers echte concrete resultaten zien van het ingezette beleid, maar ook omdat de voorlichting veelal slechts eenmalig is geweest. Het onderwerp regelmatig onder de aandacht van het personeel brengen, wordt door het merendeel zonder meer belangrijk gevonden.

"Bij zo'n project hoor je regelmatig nieuws te brengen, want dat maakt onderdeel uit van je beïnvloeding."

De meningen over de intensiteit lopen daarentegen nogal uiteen. Zo kan het voor de één niet voldoende in de belangstelling staan 'totdat iedereen het normaal vindt'; anderen waarschuwen er daarentegen voor het niet te overaccentueren vanwege de weerstanden die dat weer kan oproepen.

d. De term positieve actie

Bij de organisaties wordt nogal eens naar voren gebracht dat de term positieve actie weerstanden oproept omdat het wordt opgevat als positieve discriminatie van vrouwen en daaraan gekoppeld (negatieve) discriminatie van mannen. Bij een paar organisaties wordt hier nog aan toegevoegd dat men heeft gemerkt dat ook de vrouwen een voorkeursbeleid afwijzen wanneer dit inhoudt dat men een functie alleen maar krijgt omdat men een vrouw is. Om deze reden wordt bij circa 1 op de 6 organisaties het beleid niet (meer) aangeduid met de term positieve actie. (Bij circa 1 op de 3 organisaties uit het bedrijfsleven, bij 1 op de 4 organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg en bij 1 op de 8 onderwijsinstellingen.)

"We hebben niet zonder reden het woord 'positieve actie' vermeden want dat werkt als een boemerang; dan gaan meteen alle stekels overeind en de hakken in de grond."

"We hebben ook bewust in de stukken aangegeven dat het geen positieve discriminatie is. Want dat wekt alleen maar weerstanden op die je juist niet kunt gebruiken."

Bij deze organisaties wordt het beleid omschreven als 'gelijke kansen beleid', 'doelgroepenbeleid' of 'emancipatiebeleid'.

5.3 De uitvoering

De ervaringen bij het uitvoeren van het plan, kunnen worden uitgesplitst naar:

- ervaringen in het algemeen (dat wil zeggen; wie spelen bij de uitvoering een belangrijke rol, tegen welke punten is men opgelopen alvorens tot uitvoering kon worden overgegaan, hoe wordt de uitvoering van het beleid door de organisaties gevolgd, e.d.);

- ervaringen met de specifieke maatregelen die men heeft uitgevoerd (namelijk die om de instroom van vrouwen te bevorderen, de doorstroom te verbeteren en de uitstroom te beperken).

Onderstaand worden eerst de algemene ervaringen beschreven. Daarna worden de ervaringen weergegeven die zijn opgedaan met de verschillende specifieke maatregelen.

5.3.1 Algemene ervaringen

a. Wie draagt de zorg voor de uitvoering

Bij de organisaties is steeds nagegaan welke personen met name zorgdragen voor de uitvoering van het plan van aanpak. Dit levert het volgende beeld op.

Tabel 5.2 Personen/groepen die bij de organisatie zorgdragen voor de uitvoering van het plan

| | aantal organisaties | |
|--|---------------------|----|
| | n = 74 | % |
| belangrijkste personen bij de uitvoering van het plan | | |
| - vnl. de emancipatie- of PA-medewerker | 14 | 19 |
| - vnl. een PZ-functionaris | 8 | 11 |
| - verschillende personen/groepen | 19 | 25 |
| - een speciale groep voor ingesteld | 8 | 11 |
| - feitelijk nog geen sprake van uitvoering | 25 | 34 |

Bij circa een derde van de organisaties was tijdens de laatste interviewronde de feitelijk uitvoering van de voorgenomen maatregelen nog niet gestart. (Bij de helft van de organisaties uit het bedrijfsleven, eveneens bij circa de helft van de organisaties uit de onderwijssector, bij een paar lagere overheden en bij een paar instellingen uit de welzijnssector.) Bij een aantal van deze organisaties omdat de besluitvorming over het plan van aanpak nog niet, of pas onlangs, was afgerond. Bij de meeste lag daarentegen het plan wel klaar, maar was de uitvoering uitgesteld vanwege interne (reorganisatie)problemen of vanwege negatieve economische ontwikkelingen. Daardoor had men te maken met een inkrimpende markt en waren de maatregelen ter bevordering van de instroom niet meer opportuun. (Verderop in deze paragraaf wordt hier nog op teruggekomen.)

Bij de andere organisaties (tweederde van de onderzoeksgroep) is daarentegen wel ervaring opgedaan met de uitvoering van een plan van aanpak. Bij circa de helft is voornamelijk één persoon (de emancipatiemedewerker, de PA-medewerker of een PZ-functionaris) belast met de zorg voor de uitvoering van de maatregelen. Bij de andere organisaties zijn hierbij meer personen betrokken. Bijvoorbeeld:

"PZ, de emancipatiemedewerker en de werkgroep emancipatie."

"De groep die ook het plan van aanpak heeft opgesteld en nu voor onbepaalde tijd is

omgezet in een stuurgroep."

"PZ en de sectorhoofden nemen ieder kwartaal de voortgang door en het vrouwen-overleg speelt een controlerende rol."

Voorzover de werknemersvertegenwoordiging bij de uitvoering betrokken is (bij circa 1 op de 6 organisaties), is dit meestal omdat men dan deel uitmaakt van de groep die speciaal voor de begeleiding van het project is ingesteld.

Wordt bij de organisaties een oordeel gevraagd over de uitvoering van de voorgenomen activiteiten, dan blijkt het volgende.

Bij organisaties waar een PA-medewerker en/of een actieve begeleidingsgroep voor het project aanwezig is, is men in het algemeen redelijk tevreden over het verloop van het project. Redelijk tevreden, want door veel gesprekspartners wordt hieraan meteen toegevoegd dat de resultaten nog niet echt spectaculair zijn en het allemaal wat langzamer gaat dan men had gehoopt.

Bij de organisaties waar geen begeleidingsgroep of een PA-functionaris (meer) aanwezig is bij de uitvoering, is men over de voortgang van het project veel minder te spreken.

Als belangrijk aandachtspunt bij de uitvoering van de maatregelen, wordt vrij algemeen gewezen op het belang van een centrale sturing. Dat wil zeggen, dat er tenminste één functionaris binnen de organisatie moet zijn die het overzicht houdt over de diverse activiteiten en daarmee min of meer het doel van de activiteiten bewaakt.

Zo heeft een aantal organisaties ervaren dat de PA-medewerker die met deze taak was belast, via een tussentijdse evaluatie attendeerde op noodzakelijke bijstellingen van de plannen gezien de eerste praktijkervaringen.

Bij organisaties waar de zorg voor de uitvoering vanaf het begin geheel is overgedragen aan de lijn of aan de personeelsconsulenten van de diensten, wordt een dergelijke centrale figuur thans duidelijk gemist.

"Ook bij de uitvoering is een centrale figuur die er voor aanspreekbaar is, belangrijk. Nu is het versnipperd over verschillende afdelingen en niemand heeft er meer overzicht over."

"Je moet de vinger aan de pols blijven houden; zorgen dat er een goede wederzijdse informatiestroom op gang komt, en blijft."

"Zo'n medewerker kan de continuïteit garanderen en de zaak blijven stimuleren, aanjagen. Je moet het zien als 'een luis in de pels'."

Bij de meeste organisaties wordt echter ook benadrukt dat het niet voldoende is om één functionaris hiervoor de zorg te laten dragen. In de loop van het traject heeft het merendeel ervaren dat een sterke ondersteuning hierbij van de afdeling PZ, en met name van het hoofd PZ, onontbeerlijk is. Zowel bij de ontwikkeling van de plannen, als bij de uitvoering van de maatregelen. Niet alleen om er voor te waken dat de betrokken functionaris anders te geïsoleerd komt te staan binnen de organisatie (en de weerstanden tegen positieve actie ook voortdurend alleen krijgt te verwerken), maar ook om de plannen geaccepteerd te krijgen en er voor te zorgen dat de maatregelen volgens afspraak worden uitgevoerd.

"Je merkt dat een sterke inbreng van het hoofd PZ ontzettend belangrijk is, omdat men dan alerter is op de problematiek. Het hoofd PZ kan met meer kracht argumenten op tafel leggen; een PA-medewerker heeft dat overwicht niet."

"... zonedig attendeerde het hoofd PZ de leidinggevendenden er op dat een en ander was besloten in het bestuur en dat ze die maatregel dus moesten uitvoeren zoals was afgesproken."

"Houding en snelle slagvaardigheid van PZ is belangrijk, want laat je het een paar keer schieten dan hoef je niet zo snel meer op de medewerking van de diensten te rekenen."

Naast de houding en inzet van de afdeling PZ, wordt eveneens bij vrijwel alle organisaties het belang benadrukt van een krachtige houding van de top van de organisatie.

Volgt die het verloop van het project hooguit op grote afstand (bij nog geen 4 op de 10 organisaties wordt de uitvoering van het beleid bijvoorbeeld gevolgd via managementrapportages of via jaarverslagen van de afdeling PZ) en verbindt men ook geen sancties aan het niet nakomen van de afspraken, dan is in veel gevallen de ervaring dat de maatregelen slechts half, of in het geheel niet, worden uitgevoerd.

"Algemeen staat men best wel achter een beleid om meer vrouwen in huis te halen. Maar gaat het concreet om de uitvoering, dan is die gewoon gebrekkig. Per dienst worden de maatregelen heel verschillend uitgevoerd. En de regels zijn ook zo vrijblijvend dat dat ook kan. Het bestuur zal zich krachtiger moeten opstellen. Veel explicieter dan tot nu toe moeten aangeven dat zij het belangrijk vindt dat de taakstellingen worden gerealiseerd en dat zij dat ook jaarlijks via de managementrapportages zullen volgen."

Wordt bij de organisaties gevraagd wie er nu met name voor kunnen zorgen dat de uitvoering volgens plan verloopt, dan worden de meningen hieromtrent beheerst door de sleutelwoorden: een duidelijke en actieve opstelling van de top, naast continue aandacht vanuit de afdeling PZ voor het verloop van het geheel.

b. Interne reorganisaties

Bij ruim tweederde van de organisaties heeft een reorganisatie, een fusie of negatieve economische ontwikkelingen in de betrokken sector, de uitvoering van het plan van aanpak sterk beïnvloed. Met name bij de lagere overheden en bij de organisaties uit het bedrijfsleven die hiermee de afgelopen jaren te maken hebben gekregen, heeft dit punt gespeeld (of speelt nog steeds). In de praktijk blijken de voorgenomen maatregelen bij deze organisaties dan nog maar een zeer lage prioriteit te krijgen, of tijdelijk te worden stopgezet. Vanwege een vacaturestop zijn externe wervingsactiviteiten dan bijvoorbeeld niet meer aan de orde.

"De markt is ingestort en zelfs de contracten van de mensen die er al zijn, worden niet meer verlengd."

Maar ook een voorkeursbehandeling bij interne werving blijkt dan bijvoorbeeld nog moeilijk aan te houden omdat men ook te maken heeft met herplaatsing van degenen die als gevolg van de reorganisatie op een bedreigde positie zijn terecht gekomen.

"Het aantal doorstroommogelijkheden wordt door de inkrimping beperkter en je hebt dan tevens nog te maken met het feit dat eerst de mensen moeten worden herplaatst die op een bedreigde positie zijn gekomen. Je gaat er geen man uitgooien voor een vrouw die niet op een bedreigde positie zit."

Extra opleidingsmogelijkheden voor vrouwen blijkt men dan eveneens nauwelijks meer te stimuleren omdat men te onzeker is over de vooruitzichten die men de betrokkenen kan bieden.

"Je kunt met al die reorganisaties eigenlijk niets meer met al die opleidingsplannen, want je weet niet hoe het er over een paar jaar zal uitzien en wat er over een paar jaar vrij komt aan vacatures."

Bij een paar organisaties (voornamelijk lagere overheden) is daarentegen de ervaring dat men de reorganisaties juist goed kon gebruiken om het voorgenomen loopbaanbeleid te bevorderen.

"Chefs werden er juist door de reorganisatie van doordrongen dat het volgen van opleidingen een onderdeel vormt van een goed lopende organisatie."

"Wij hebben een vrij ruimhartig opleidingsbeleid. Iedereen die meer dan 16 uur werkt kan een 100% vergoeding krijgen voor de opleidingskosten en er zijn ook faciliteiten voor buitengewoon verlof als je een opleiding gaat volgen. Daarnaast is er een groei van het opleidingsbudget. We hebben daarmee geprobeerd te stimuleren dat als mensen ergens overbodig zijn, ze ergens anders binnen de organisatie werden geplaatst.

Leidinggevenden moesten dan even genoeg nemen met een minder ervaren en opgeleid iemand, maar van de organisatie uit werd dan geprobeerd die opleiding zo snel mogelijk op te schroeven. Op een enkele uitzondering na, is er positief op gereageerd."

Hoewel een reorganisatie, fusie of negatieve economische ontwikkelingen dus bij nogal wat organisaties een belangrijke barrière vormt om tot de uitvoering van het plan van aanpak over te kunnen gaan, hebben daarentegen ook een paar organisaties ervaren dat men een reorganisatie of een fusie juist goed kan benutten om de voorgenomen maatregelen ten behoeve van de doorstroom in te voeren.

c. Het hanteren van streefcijfers

Bij circa de helft van de organisaties wordt bij de uitvoering van het plan gewerkt met streefcijfers. (Bij circa 2 op de 3 organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg, eveneens bij ongeveer tweederde van de lagere overheden, bij de helft van de onderwijsinstellingen en bij circa 1 op de 10 organisaties uit het bedrijfsleven).

Bij de andere organisaties is een deel nog van plan om streefcijfers op te stellen, en ziet een deel er heel bewust (voorlopig) van af. Bijvoorbeeld omdat men met een vacaturestop te maken heeft en het hanteren van streefcijfers daarom nog niet zinvol acht. Of omdat men bijvoorbeeld eerst wil bekijken wat het actief werven onder vrouwen voor voorheen de typische mannenfuncties, aan ervaringen gaat opleveren.

Over het nut van het opstellen van streefcijfers is vrijwel iedereen die er ervaring mee heeft opgedaan het wel eens. Men geeft er het doel mee aan en men kan er de resultaten van het beleid aan toetsen.

"Je geeft dan met cijfers en feiten aan dat je weet hoe de zaken er zowel intern als extern voor staan; men kan er dan niet meer omheen."

"De streefcijfers zijn bij ons uitgesplitst naar sector en vervolgens weer naar afdelingsniveau. Over het vaststellen ervan is overleg gevoerd met de diverse sectoren. Sectoren met een hoger verloopcijfer hebben een hoger 'streven' dan sectoren met een lager verloopcijfer. Bepaalde functies zijn nu voor vrouwen 'bestemd' en dat heeft een stukje duidelijkheid geschapen, waardoor de druk van de ketel af is. Voorheen was het zo dat als er een functie vrijkwam men bij PZ aankwam met het verhaal dat het zo lastig was om daarvoor een vrouw te zoeken, dat het langer duurde, dat men geen vrije keus had, e.d. Het ligt nu gewoon vast; men weet het en legt zich er eigenlijk op positieve wijze bij neer."

Door de betrokkenen wordt daaraan echter veelal meteen toegevoegd dat het opstellen van dergelijke cijfers behoorlijk veel problemen heeft opgeleverd en veel tijd heeft gekost. Bijvoorbeeld omdat hiervoor eerst het huidige personeelsbestand moest worden ingedeeld naar mannen en vrouwen en naar functie, met daaraan gekoppeld het opleidingsniveau. Vervolgens moest aan de hand van landelijke statistieken worden nagegaan hoeveel vrouwen voor deze functies op de arbeidsmarkt beschikbaar waren. En daarna moest per functie worden berekend welk streefcijfer kon worden aangehouden.

"Zo'n streefcijferonderzoek kost gigantisch veel tijd."

"Het is een moeizaam proces geweest; niet alleen om ze op te stellen maar ook om ze te evalueren. Want er was in die tussentijd al zo vaak gereorganiseerd dat de streefcijfers eerst weer moesten worden bijgesteld."

Om deze reden wordt bij een paar organisaties overwogen om de streefcijfers voorlopig maar even niet meer bij te stellen. Ook door hen wordt echter benadrukt dat men het vooral bij de start van de uitvoering als een handig instrument heeft ervaren. Men kon hiermee op de zwakke plekken ten aanzien van de vertegenwoordiging van vrouwen wijzen, en de betrokkenen steeds met concrete feiten confronteren omtrent het aanbod op de arbeidsmarkt.

5.3.2 Bevorderen van de instroom

Bij circa 9 op de 10 organisaties vormen maatregelen ten behoeve van de instroom van vrouwen, een belangrijk onderdeel van het plan van aanpak. De wervings- en selectieprocedure is daarvoor op bepaalde punten aangepast. Het gaat dan meestal om afspraken over:

- a. de advertentietekst bij vacatures.
- b. de wervingskanalen die men kan benutten om het aanbod van vrouwelijke sollicitanten te vergroten.
- c. de samenstelling van de sollicitatiecommissie.
- d. de kandidaten die worden opgeroepen voor een gesprek en het criterium dat wordt aangehouden bij de definitieve keuze.

Bij circa tweederde van deze organisaties (verspreid over alle sectoren die in het onderzoek vertegenwoordigd zijn) is ook al één of meer jaren met deze aangepaste wervings- en selectieprocedure ervaring opgedaan. Onderstaand een beeld van hun belangrijkste ervaringen.

ad a: de advertentietekst

Bij de meeste van deze organisaties zijn de personeelsadvertenties voor vacatures enigszins aangepast. In deze gevallen heeft men een zin opgenomen met de strekking dat vrouwen uitdrukkelijk worden uitgenodigd te solliciteren. In het algemeen wordt dit echter door de gesprekspartners als een standaardzin afgedaan en wordt het 'wervende' effect betwijfeld.

Bij een aantal wordt daarom in de advertentietekst veel explicieter ingegaan op het beleid dat bij de organisatie wordt gevoerd ten aanzien van vrouwen, op de selectieprocedure en op de gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden die men kan bieden zoals bijvoorbeeld kinderopvang en de mogelijkheid om de functie in deeltijd te vervullen.

Bij een paar wordt in de advertentietekst daarnaast expliciet aandacht besteed aan het functieprofiel. Niet alleen om er voor te zorgen dat de functie-eisen in ieder geval sekse-neutraal worden geformuleerd, maar ook omdat men hiermee de mogelijkheid heeft om voorafgaand aan de advertentie eerst nog eens met de betrokken leidinggevenden kritisch door te nemen over welke kwaliteiten de te benoemen persoon moet beschikken.

"Hebben geconstateerd dat je al bij de profielschets de zaak kunt beïnvloeden. Soms wordt voor een functie bij wijze van spreken een Rolls noodzakelijk geacht, terwijl feitelijk een middenklasser al ruim voldoende is."

Tenslotte zijn bij een paar organisaties (voornamelijk lagere overheden) ook goede ervaringen opgedaan met specifiek op vrouwen gerichte teksten, zoals bijvoorbeeld 'wij zoeken vrouwen die van aanpakken weten', 'wij zoeken als het kan liefst een vrouw', e.d. Dergelijke advertenties leverden weliswaar voldoende vrouwelijke sollicitanten op, maar anderzijds de kanttekening van de zijde van de directie dat men dit te ver vond gaan.

ad b: de wervingskanalen

Om het aanbod van vrouwelijke sollicitanten te vergroten, wordt bij circa de helft van de organisaties (verspreid over alle sectoren die in het onderzoek vertegenwoordigd zijn) onder meer specifiek aandacht besteed aan de wervingskanalen die kunnen worden benut. Zo schakelen vele bij vacatures voor hogere leidinggevende functies -vaak met succes-, specifieke vrouwen-netwerken of een headhunterbureau in; met name wanneer de functie in principe voor een vrouw is gereserveerd.

"Het gebruik maken van dergelijke kanalen is geen discussie meer; die bereidheid is er wel. Hooguit dat dan de vraag wordt gesteld 'en hoeveel tijd kost ons dat dan'. Maar als je dat als personeelsconsulent goed inplant, dan kan je er altijd gebruik van maken."

Tevens zorgen veel organisaties er voor dat de personeelsadvertenties worden geplaatst in door de doelgroep gelezen dag- of weekbladen. Over het werven via specifieke vrouwenbladen zijn de meningen verdeeld. De weinigen die hiermee ervaring hebben opgedaan, zijn vaak teleurgesteld over het aantal sollicitanten die dit uiteindelijk heeft opgeleverd.

Bij een paar bedrijven (voornamelijk bedrijven uit de industriële sector) heeft men vooral getracht via voorlichtingsdagen en PR-campagnes, de eigen organisatie meer onder de aandacht van vrouwen te brengen. Deze activiteiten, meestal bedoeld om de instroom van vrouwen op bepaalde productieafdelingen te bevorderen, leverden echter weinig tot geen vrouwelijke sollicitanten op. Positiever zijn daarentegen de ervaringen wanneer men voor dergelijke technische

functies, de doelgroep min of meer directer benaderde door inschakeling van het Arbeidsbureau of een uitzendbureau. Met name degenen die daarnaast voor de betrokken vrouwen intern nog een opleidingsprogramma of begeleidingstraject regelden, zijn over de eerste resultaten van deze acties in het algemeen redelijk tevreden.

ad c: de sollicitatiecommissie

Bij ruim 2 op de 5 organisaties (voornamelijk lagere overheden en onderwijsinstellingen) zijn onder andere ook afspraken gemaakt over de samenstelling van de sollicitatiecommissie. Uitgaande van de veronderstelling dat vrouwelijke sollicitanten zich meer op hun gemak voelen wanneer men ook een vrouw in de selectiecommissie aantreft, is bij deze organisaties afgesproken dat er in principe minstens één vrouw in de sollicitatiecommissie zit. Bij een paar organisaties heeft men tevens geregeld dat deze vrouwen, alsmede de personeelsconsulenten, ondersteuning krijgen in de vorm van een korte cursus over alle 'ins en outs' rond het voeren van sollicitatiegesprekken.

In het algemeen blijken afspraken over de samenstelling van de sollicitatiecommissie geen al te grote problemen op te leveren. Door een aantal wordt daarnaast de ervaring naar voren gebracht dat met name de inzet van een vrouwelijke personeelsfunctionaris bij de wervings- en selectieprocedure er voor heeft gezorgd dat meer vrouwen dan voorheen voor een sollicitatiegesprek worden opgeroepen. De instroom van vrouwen is bij deze organisaties duidelijk vergroot.

ad d: de kandidaten die worden opgeroepen voor een gesprek en het criterium dat wordt aangehouden bij de definitieve keuze

Bij circa driekwart van de organisaties zijn afspraken gemaakt over het criterium dat wordt aangehouden bij de definitieve keuze voor een kandidaat.

Meestal is afgesproken dat een vrouw 'bij gelijke geschiktheid' de voorkeur krijgt. Bij 1 op de 4 (merendeels lagere overheden, onderwijsinstellingen en een paar organisaties uit de zorgsector) geldt daarentegen de afspraak dat een vrouwelijke sollicitant 'bij voldoende geschiktheid' zal worden benoemd. Tot dit laatste zijn de betreffende organisaties overgegaan op grond van hun ervaring dat het aanvankelijk gehanteerde criterium 'bij gelijke geschiktheid' er in de praktijk toch te weinig toe leidt dat vrouwen ook daadwerkelijk worden aangesteld. De situatie dat sprake is van twee 'gelijk geschikte' kandidaten komt namelijk zelden tot nooit voor. Bij de beoordeling van de kandidaten spelen bij de sollicitatiecommissie, bewust of onbewust, subjectieve criteria mee waardoor er altijd wel iemand als 'de beste' wordt gezien.

"Een tussentijdse evaluatie van de PA-medewerker liet zien dat er toch niet veel van terecht kwam. 'Gelijke geschiktheid' is moeilijk te meten en laat heel wat ruimte over. Zeker bij beleids- en leidinggevende functies spelen bestaande man/vrouwbeelden nog steeds een rol en wordt vaak een man als de beste kandidaat gekwalificeerd."

Om subjectieve beoordelingscriteria -die in de praktijk dus vaak in het voordeel uitwerken van mannelijke sollicitanten- zoveel mogelijk uit te sluiten, wordt bij circa een kwart van de organisaties (bij een aantal lagere overheden en bij een paar instellingen uit de onderwijssector en uit de zorgsector) de afspraak aangehouden dat eerst de vrouwelijke kandidaten worden opgeroepen

en pas wanneer hieruit geen geschikte kandidaat voor de functie kan worden gevonden, de mannelijke sollicitanten.

"Vrouwen hoeven dan niet de concurrentiestrijd aan met mannen en je sluit er de neiging mee uit om, ook al heeft men de geschikte kandidaat gevonden, toch nog even te kijken of er misschien een nog 'betere' tussenzit. Er zijn al vacatures geweest waarbij maar één vrouw kon worden opgeroepen maar die voldeed aan alle eisen en is het ook geworden."

"Zo'n specifieke werving en selectie werpt vruchten af. Het afgelopen anderhalf jaar zijn er ongeveer 39 vacatures geweest. 76% van de sollicitanten was een vrouw terwijl dat normaal rond de 34% lag. In 62% van de gevallen is een vrouw aangesteld terwijl dat normaal op 30% lag."

"In 90% van de vacatures waarvoor vrouwen als eerste werden opgeroepen, is deze vacature ook door een vrouw vervuld. Belangrijk hierbij is dat je je functiecriteria goed verwoordt en de juiste doelgroep aanboort. Dan merk je ook dat men het allemaal heel erg mee vindt vallen en het idee onterecht was dat men er tevoren over had, namelijk dat het dan onnodig lang zou duren en veel tijd in beslag zou nemen omdat er dan eerst met allemaal vrouwen moest worden gesproken die toch niet geschikt waren, en dan weer een nieuwe ronde zou moeten worden opgestart. Vroeger had men ook het idee 'hoe meer sollicitanten, hoe beter', terwijl men tegenwoordig liever 5 goede reacties heeft dan 100 brieven waarvan er 95 meteen weer terzijde kunnen worden gelegd."

Bij de meeste wordt deze procedure met name gevolgd bij functies die, gezien de 'magere' bezetting door vrouwen, zijn gereserveerd voor vrouwen.

"Vacatures voor leidinggevende functies en voor functieschalen waarbij het streefcijfer nog niet is gehaald, worden in eerste instantie alleen voor vrouwen opengesteld. Mannen mogen ook solliciteren maar men weet dat zij alleen worden opgeroepen wanneer geen geschikte vrouwelijke kandidaat is gevonden."

"Bij die functiecategorieën waar het verschil tussen aanbod en zittende medewerkers meer dan 10% is, wordt in eerste instantie alleen onder vrouwen geworven."

Door een aantal wordt bij deze procedure echter wel de raad meegegeven om er voorzichtig mee om te gaan en geen concessies te doen aan de functie-eisen.

"Want iemand die 'net voldoende' wordt geacht maar dan brokken maakt, werpt je alleen maar achteruit. Dus liever pas het oordeel 'geschikt', wanneer je iemand als 'een zeven' kunt kwalificeren."

"Verlaag je je eisen, dan geef je ze het argument in handen dat vrouwen niet op grond van hun capaciteiten worden aangesteld, maar alleen omdat ze een vrouw zijn. En daar zijn ook de vrouwen zelf bepaald niet gelukkig mee."

Tenslotte kan in dit kader nog worden opgemerkt dat degenen die constateren dat hun aangepaste wervings- en selectieprocedure tot een duidelijke toename van het aantal vrouwen heeft geleid, dit in het algemeen niet toeschrijven aan één bepaalde aanpassing. Men ziet dit vooral als een gevolg van het feit dat er al een paar jaar serieus aandacht aan wordt besteed en dat er bij de uitvoering ook consequent naar wordt gehandeld.

"Het is de bereidheid om die achterstand in te lopen; om bij de werving gewoon naar vrouwen uit te kijken. Het is de verantwoordelijkheid die daarvoor wordt gevoeld; niet alleen bij de afdelingshoofden maar ook bij ons als afdeling PZ. Want als wij het zouden laten slossen, dan gebeurt er ook weinig."

"Bij ons is de aandacht er nu wat voor afgenomen en dan merk je dat het aantal mannen in hoge functies weer met sprongen stijgt, terwijl er voor die functies best wel vrouwen waren te vinden. Maar niemand controleert op dit moment of men zich bij de werving en bij de selectie wel aan de afspraken houdt en dan zie je toch weer dat men ze aan zijn laars lapt."

5.3.3 Verbeteren van de doorstroom

Naast maatregelen ten behoeve van de instroom, zijn bij de meeste organisaties ook maatregelen opgesteld ter verbetering van de doorstroom. Bij circa 1 op de 10 organisaties richt het plan van aanpak zich zelfs voornamelijk op dit laatste. Het betreft dan meestal organisaties (uit de zorgsector, de maatschappelijke dienstverlening en de zakelijke dienstverlening) waar al veel vrouwen werkzaam zijn maar voornamelijk in de lagere functies. Het streven meer vrouwen binnen krijgen heeft bij hen daarom minder aandacht dan de vraag hoe men beter gebruik kan maken van de talenten en capaciteiten van de vrouwen die al in dienst zijn.

Maatregelen ter verbetering van de doorstroom van vrouwen kunnen betrekking hebben op de verticale doorstroom (meer vrouwen in leidinggevende functies) of op de horizontale doorstroom (vrouwen in andere functies op hetzelfde niveau). In beide gevallen betekenen dergelijke maatregelen dat vrouwen meer kansen krijgen op ontplooiing, promotie en/of specialisatie.

Bij circa een kwart van de organisaties waarbij (onder meer) maatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen zijn opgesteld, gaat de aandacht vooral uit naar verbetering van de verticale doorstroom (voornamelijk bij een aantal lagere overheden en bij een aantal organisaties uit de zakelijke dienstverlening). Bij de andere organisaties gaat het zowel om verticale als horizontale doorstroom.

Door de betrokken organisaties worden dergelijke begrippen echter zelden tot nooit gebruikt en heeft men het veelal over het (verder) ontwikkelen van het loopbaanbeleid waarbij, in het kader van het positieve actie plan, speciale aandacht wordt besteed aan de doorstroommogelijkheden.

Circa tweederde van de organisaties voert al één of meer jaren activiteiten uit om de doorstroom van vrouwen te verbeteren. Onderstaand een beeld van de ervaringen die zij hiermee hebben opgedaan.

Om de vrouwen bewuster te maken van het feit dat er bepaalde loopbaanmogelijkheden zijn en om hen over hun eigen wensen na te laten denken, zijn de meeste organisaties gestart met het aanbieden van een cursus over loopbaanplanning. Veelal heeft men hiervoor een apart budget gereserveerd gedurende een aantal jaren, zodat veel vrouwen aan deze cursus kunnen deelnemen. In het algemeen vergt het vooral in het begin, de nodige inspanning om voldoende deelnemers voor een dergelijke cursus te krijgen. Niet alleen omdat de chefs hieraan medewerking

moeten verlenen door hun medewerksters hiervoor 'vrijaf' te geven, maar ook omdat de vrouwen zelf vaak over een drempel heen moeten stappen. In het algemeen is echter ook de ervaring dat deze inspanningen in het begin, de moeite waard waren. De deelnemers aan de cursus reageren vaak enthousiast en ervaren het als een 'eye-opener'.

"Was heel verhelderend; je weet nu beter wat je wilt. Het is goed om er eens bij stil te staan waar je mee bezig bent en of je eigenlijk iets anders wil."

"Een aantal zijn er door op een spoor gezet, terwijl anderen nu voor zichzelf duidelijk weten dat ze voorlopig geen opleiding willen volgen."

Het enthousiasme van de eerste groepen deelnemers zorgde er veelal ook voor dat de aanvankelijke schroom bij vrouwen om zich aan te melden, wegviel.

"Het animo voor cursussen als loopbaanplanning, assertiviteit, e.d. is nu groot vanwege de goede mond tot mond reclame. Men meldt zich nu uit zichzelf aan wanneer het overzicht van het cursusaanbod is verspreid."

Daarnaast merken de gesprekspartners in dit verband nog op dat deze cursussen de vrouwen niet alleen bewuster maakt van de mogelijkheden die de organisatie biedt en van wat zij zelf willen, maar ook de onderlinge contacten tussen de vrouwen verbetert. Bovendien ontstaan diverse netwerken.

Soortgelijke ervaringen worden naar voren gebracht ten aanzien van de deelnemers aan cursussen over vrouw en management. Men is enthousiast over de mogelijkheid die hen hiermee is geboden en houdt na afloop van de cursus het onderlinge contact ook vaak in stand. Anders gezegd: het aanbieden van aparte cursussen voor vrouwen ter bevordering van de doorstroom, blijkt tevens een nuttig hulpmiddel om de vrouwen bij de organisatie te enthousiasmeren respectievelijk te mobiliseren voor het ingezette positieve actie beleid.

In het algemeen leert de ervaring dat uitsluitend het aanbieden van een cursus, niet voldoende is om de doorstroom van vrouwen daadwerkelijk te vergroten. Andere factoren spelen hierbij evenzeer een rol zoals:

- het verruimen van de studiefaciliteiten (alsmede het opleidingsbudget) zodat vrouwen ook opleidingen kunnen volgen die niet op de huidige functie zijn gericht. Daarnaast hebben de meeste van de betrokken organisaties ook regelingen getroffen ten aanzien van kinderopvang en de mogelijkheden voor deeltijd.
- het hanteren van een voorkeursbeleid voor vrouwen bij interne werving.
- het stimuleren van vrouwen om daadwerkelijk een opleiding te volgen of te reageren op een interne vacature.

Hoewel ten aanzien van dit laatste bij de meeste organisaties werd gehoopt dat dit zou gebeuren via de functioneringsgesprekken of via de belangstellingsregistratie die hiervoor was opgezet, wordt bij de meeste aangegeven dat dit tegenvalt.

"Leidinggevendenden moeten leren om functioneringsgesprekken te voeren en om binnen die gesprekken aandacht te hebben voor vrouwenemancipatie en met name voor vorming en training. Nu hangt het erg van de chef af of die het aankaart."

"Er zijn best al interne vacatures geweest waarbij ik dacht 'daar had ik me graag voor willen laten bijscholen'. Maar niemand stimuleert je daartoe en dan durf je niet te solliciteren omdat je dan niet aan alle eisen voldoet."

Bij sommige organisaties (voornamelijk lagere overheden) worden onder andere daarom stageplaatsen geregeld waarin de vrouwen tijdens een opleiding reeds enige ervaring kunnen opdoen in de functie die zij ambiëren. Een paar gemeenten hebben daarvoor bijvoorbeeld uitwisselingsmogelijkheden gecreëerd met andere gemeenten.

"Dan ondersteun je ze meer om die stap naar solliciteren te wagen. Alleen een cursus blijkt namelijk niet voldoende. Door ze ervaring te laten opdoen via stages kan je juist die hobbel bij hen wegnemen."

Ten aanzien van het aanbieden van cursussen ten behoeve van de doorstroom naar leidinggevende functies, wijzen een aantal organisaties op de ongewenste kweekvijver die hierdoor kan ontstaan. Dat wil zeggen dat je weliswaar voldoende potentieel aan vrouwelijke leidinggevendenden creëert, maar dat door de geringe uitstroom bij de hogere functies de betrokkenen voorlopig niet op die functies kunnen worden geplaatst. De meeste organisaties beperken om deze reden het aanbod van specifieke managementcursussen.

"Want dan maak je de vrouwen blij met een dooie mus."

Een paar (voornamelijk organisaties uit de onderwijssector en uit de zorgsector) proberen daarentegen juist bewust een kweekvijver te creëren om er voor te zorgen dat in de toekomst de vrijkomende hogere functies intern daadwerkelijk door vrouwen worden opgevuld. De vrouwen die een managementopleiding willen volgen wordt dit vooraf ook duidelijk gemaakt zodat zij niet het gevoel hebben dat de organisatie ze 'unfair' behandelt.

"Het is facultatief. Men beslist zelf of men er aan mee wil doen."

Een ander probleem waar men tegenaan kan lopen bij een voorkeursbeleid voor vrouwen bij interne vacatures, zijn de weerstanden onder het 'jonge veelbelovende' mannelijke personeel (en het dreigen met vertrek). Een aantal organisaties wijst op dit punt. In de praktijk blijkt dit echter bij slechts één overheidsinstelling even te hebben gespeeld. Achteraf viel het probleem enorm mee en zijn er hooguit een paar mannen om die reden bij de organisatie weggegaan. Dat het voornamelijk bij dreigen is gebleven, schrijft men mede toe aan het feit dat bij het invoeren van deze maatregel data zijn vastgelegd waarop zou worden bekeken hoe 'de zaak' zich ontwikkelde. Iedereen in de organisatie wist dus waar men aan toe was.

"Het is heel belangrijk om in de tijd een aantal ijkpunten te hebben om te bekijken hoe het er voor staat. Je hebt dan de kans om nieuwe ontwikkelingen mee te nemen en een en ander zonodig bij te stellen. En iedereen weet daardoor ook waar hij of zij aan toe is."

Tenslotte wordt in dit verband bij een paar overheidsinstellingen nog opgemerkt dat de doorstroommogelijkheden voor vrouwen naar hogere functies bij hen niet alleen belemmerd wordt door het geringe aantal functies dat op dat niveau jaarlijks 'vrij' komt, maar ook door de aanwezige functiestructuur. Men heeft te weinig functies op middenniveau van waaruit vrouwen door kunnen stromen naar een hogere functie. De maatregelen ten behoeve van de doorstroom zijn daarom vooral nuttig, aldus deze instellingen, omdat ze de medewerkers méér mogelijkheden geven om hun talenten te benutten. Om meer vrouwen in hogere functies te krijgen, verwacht men meer resultaat van maatregelen ter bevordering van de instroom.

5.3.4 Beperken van de uitstroom

Bij de meeste organisaties komen de maatregelen ter beperking van de uitstroom, voornamelijk neer op regelingen om de combinatie werken en een kind verzorgen gemakkelijker te maken. Zo heeft ruim driekwart van de organisaties gezorgd voor kinderopvang en circa de helft heeft geregeld dat in principe alle functies in deeltijd kunnen worden vervuld. Bij dit laatste is bij de meeste veelal voor leidinggevende functies een ondergrens gesteld van 4 dagen per week. Daarnaast heeft een aantal bovendien in bepaalde verlofregelingen zoals ouderschapsverlof en calamiteitenverlof, versoepelingen aangebracht.

Andere maatregelen die de uitstroom kunnen beperken zoals cultuurveranderingsprojecten en het houden van exit-interviews (om er achter te komen waarom vrouwen vertrekken), zijn bij slechts enkele organisaties, voornamelijk lagere overheden, ingevoerd. Veelal is dit een 'sluimerende' activiteit.

In de loop van het onderzoek is daarentegen wel bij een aantal organisaties vorm gegeven aan een beleid tegen seksuele intimidatie.

In het algemeen kan worden gesteld dat bij de organisaties maatregelen op het gebied van de arbeidsvoorwaarden niet zozeer worden beschouwd als maatregelen specifiek ter voorkoming van uitstroom, maar veeleer als maatregelen om de organisatie 'vrouwvriendelijker' te maken. Deze maatregelen worden vooral beschouwd als maatregelen die er voor kunnen zorgen dat bepaalde vacatures voor vrouwen aantrekkelijker worden.

Het voorgaande geeft aan dat de aandacht bij de organisaties vooral is geconcentreerd op het bevorderen van de instroom en van de doorstroom van vrouwen. Gegevens over het verloop onder vrouwen worden ook zelden tot nooit in de interviews naar voren gebracht of vermeld in de evaluatieverslagen. Door een paar gesprekspartners wordt in dit verband hooguit opgemerkt dat het hen wel is opgevallen dat veel meer vrouwen dan vroeger, blijven werken na hun bevalling.

Tot zover een overzicht van de ervaringen bij de organisaties met positieve actie binnen de eigen organisatie. De meeste van deze ervaringen zijn, zoals het overzicht laat zien, nauwelijks 'sectorgebonden'. Hooguit kan worden gesteld dat de organisaties uit het bedrijfsleven -in vergelijking met de organisaties uit de andere sectoren- minder vaak zijn overgegaan tot het aanstellen van een aparte functionaris voor het beleid, het opstellen van streefcijfers, het hantieren van het criterium 'bij voldoende geschiktheid' en het aanbieden van cursussen alleen voor vrouwen.

5.4 De adviezen

Aan de gesprekspartners is tenslotte steeds gevraagd welke adviezen men, mede op grond van de eigen ervaringen, aan andere arbeidsorganisaties zou willen geven wanneer deze een programma voor positieve actie willen invoeren. Oftewel, welke punten zijn in hun ogen belangrijk om rekening mee te houden en aandacht aan te schenken.

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de adviezen die naar voren zijn gebracht.

a. Adviezen bij het ontwikkelen van een plan voor positieve actie

Eén van de adviezen die vrijwel altijd naar voren wordt gebracht, gaat over het belang van het **creëren van een draagvlak binnen de organisatie**; niet alleen bij de uitvoering maar reeds bij de ontwikkeling van de plannen.

"Met een éénmansactie ben je verloren, want dan zakt het in wanneer die persoon vertrekt. Dus krachten bundelen."

"Zorg voor de vertaalslag naar de mensen toe. Dus het middenkader, de mensen die 'op de vloer' de leiding moeten geven en een en ander uiteindelijk moeten implementeren, is het belangrijkste speerpunt om het beleid op te richten. Die moet je er zo snel mogelijk bij betrekken want zij moeten het toch naar de mensen toe vertalen en de vooroordelen kunnen wegnemen."

Over de wijze waarop dit draagvlak kan worden gecreëerd, is in paragraaf 5.2 al het nodige naar voren gebracht.

Daarnaast wordt vrijwel altijd gewezen op het belang van een **duidelijke ondersteuning van de 'top'**; niet alleen bij de uitvoering van de maatregelen, maar al bij de ontwikkeling van de plannen.

"Voor de uitstraling. Dat men naar de organisatie toe laat merken dat men het belangrijk vindt. Dat verhoogt ook de status van het project."

"Voor de rugdekking. Want bestuurlijke rugdekking voor PZ bij het opstellen en uitvoeren van de maatregelen is nodig."

Eveneens benadrukken velen in dit verband het belang dat minstens één persoon binnen de organisatie voldoende tijd en bevoegdheden krijgt om een en ander te coördineren en te blijven stimuleren. Circa de helft denkt daarbij met name aan een **aparte functionaris voor het project bij de afdeling PZ**.

Dit advies wordt onder andere gegeven door vrijwel alle organisaties die in de praktijk met een PA-medewerker ervaring hebben opgedaan. Een paar gesprekspartners bij deze organisaties geven echter nog wel de volgende waarschuwingen mee.

"Maar zomaar een PA-medewerker droppen in de organisatie kan niet; er moet eerst de bereidheid zijn om iets aan emancipatie te doen want anders ziet men het nut niet in van positieve actie. Een besluit van de directie van 'we stellen een positieve actie functionaris aan en daarmee basta' is volstrekt gedoemd te mislukken."

"Het gevaar van iemand apart ervoor aanstellen is dat anderen dan denken dat zij er niets meer voor hoeven te doen; dat je dus voor hen als 'excuus-truus' gaat fungeren."

"Wil je het goed doen dan moet je er echt voor worden vrijgesteld en niet nog uren aan andere zaken/ een andere functie hoeven te besteden."

Bij de organisaties, waarbij men met behulp van de subsidie meestal een aantal jaren ervaring heeft kunnen opdoen met een PA-medewerker, worden daarnaast nog de volgende randvoorwaarden gesignaleerd.

Allereerst wordt een periode van drie à vier jaar van 3 à 4 dagen per week minimaal nodig geacht wanneer een PA-medewerker bij de organisatie eerst moet beginnen met het verder ontwikkelen van een plan van aanpak.

Daarnaast is het voor deze functie nodig dat men niet alleen goed kan schrijven, maar tevens voldoende contactuele vaardigheden heeft om met de verschillende geledingen binnen een organisatie contact te onderhouden en om znodig nieuwe lobby's te kunnen uitvoeren.

Tevens is het nodig dat men over een zeker organisatietalent beschikt om bijvoorbeeld voorlichtingsbijeenkomsten, cursussen, e.d. te kunnen organiseren.

Vanwege de zwaarte van de functie en het feit dat het ook nauwelijks verlangd kan worden dat één persoon over al deze vaardigheden beschikt, wordt bij een aantal organisaties naar voren gebracht dat voor een dergelijke functie eigenlijk twee personen moeten worden aangesteld. Dit laatste mede om te voorkomen dat bij bijvoorbeeld langdurige ziekte van de PA-medewerker het project een tijdlang stilligt.

Naast bovengenoemde voorwaarden omtrent de invulling van deze functie, heeft het merendeel van de betrokken organisaties echter ook ervaren dat een sterke ondersteuning van de leiding en van de afdeling PZ, en met name van het hoofd PZ, voor een succesvolle uitoefening van deze functie onontbeerlijk is (zie paragraaf 5.3.1).

Ruim 1 op de 3 adviseert ook om, ten behoeve van het ontwikkelen van een plan van maatregelen, **een onderzoek** te laten uitvoeren bij de organisatie. Niet alleen om inzicht te krijgen in welke richting de maatregelen moeten worden opgesteld, maar ook omdat men hiermee naar de organisatie toe een en ander beter kan onderbouwen.

Een andere tip is vooral het advies om het **praktisch aan te pakken**.

"Formuleer helder wat je wilt en waarom je dat wilt; geen bla-bla-nota's. Zorg ervoor dat het positieve actieplan een 'gezicht' krijgt, geef heel concreet aan wat er gaat gebeuren; dus een opsomming van de activiteiten die gaan plaatsvinden."

"Vooral praktisch bezig zijn; makkelijk realiseerbare zaken eerst doen zodat er resultaten zichtbaar zijn. Dus proberen in het begin al een paar successen te halen en daaraan publiciteit geven; dan gaat ook het lacherige er af."

"Reële doelen formuleren/haalbare voorstellen doen want anders wordt het niet geaccepteerd. En de weerstanden kan je verminderen wanneer je de regelingen (voor kinderopvang, loopbaangesprekken, het volgen van bepaalde opleidingen, e.d.) ook voor mannen openstelt."

"Om te overtuigen van het nut van positieve actie moet je niet alleen maar rechtvaardighedsargumenten gebruiken maar ze ook wijzen op de economische noodzaak op langere termijn. Je moet duidelijk maken dat een beleid voor vrouwen belangrijk is om als organisatie goed te kunnen blijven functioneren."

Circa 1 op de 3 organisaties wijst tevens op de noodzaak van **voorlichting** aan het personeel. Dit vooral met het oogmerk om een draagvlak te creëren. In paragraaf 5.2 is echter ook weergegeven dat de meningen over de mate waarin, enigszins verdeeld zijn.

Evenzo zijn de meningen verdeeld over de wenselijkheid om de plannen in eerste instantie als project te introduceren, of eerst bij een paar diensten uit te testen. Een aantal organisaties (uit

verschillende sectoren) heeft hier bijvoorbeeld goede ervaringen mee opgedaan en zouden het aan andere organisaties zeker ter overweging willen meegeven.

"Met proeftuinen beginnen werkt goed omdat je dan ergens kunt beginnen en het een experiment blijft waarvan je je als 'top' verplicht er nadrukkelijk naar te blijven kijken en het niet kan afdoen met 'het is geregeld en ze gaan hun gang nu maar'."

"Wanneer bij de proeftuinen de maatregelen geaccepteerd worden dan kunnen de andere diensthooftden die niet meer zo makkelijk afwijzen. Dus op die manier worden de anderen voor een 'fait accompli' gesteld."

"In de vorm van een project er veel aandacht aan schenken is in onze situatie de beste methode geweest. Je geeft het dan een extra injectie."

Andere wijzen daarentegen juist op de risico's hiervan en benadrukken het belang om reeds vanaf het begin er voor te zorgen dat de plannen worden ingebed in het personeelsbeleid.

"Voor de acceptatie is het belangrijk dat het positieve actie beleid niet als iets losstaands wordt gezien, maar als onderdeel van het sociaal beleid."

"Waak ervoor dat het positieve actie plan als een apart project wordt beschouwd; neem het dus op in het personeelsbeleidsplan. Voordeel daarvan is dat er dan geen 'loopje mee wordt gelopen'; het niet als franje kan worden opgevat."

Bovenstaande raadgevingen zijn niet 'sectorgebonden'. Met andere woorden, bij overheidsinstellingen, onderwijsinstellingen, organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg en bij bedrijven uit de profit-sector, worden bovengenoemde adviezen gegeven. Hooguit adviseren de organisaties uit het bedrijfsleven in wat geringere mate een aparte PA-functionaris aan te stellen. Zij vinden dit voor kleine organisaties niet zo nodig. Deze groep wijst wat nadrukkelijker op het belang van een goede cijfermatige onderbouwing van de plannen.

b. Adviezen bij de uitvoering van de plannen

De adviezen met betrekking tot de concrete uitvoering, variëren van algemene opmerkingen over de strategieën die men hierbij kan volgen, tot specifieke adviezen met betrekking tot maatregelen ter bevordering van de instroom en de doorstroom.

Over de personen die, in de ogen van de gesprekspartners, een belangrijke rol hebben te vervullen bij de uitvoering van de plannen, is in paragraaf 5.3.1 al het nodige naar voren gebracht. Samengevat komt het er op neer dat **de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de maatregelen bij de lijn** hoort te liggen. Daarnaast is vrij algemeen de mening dat continue aandacht vanuit de afdeling PZ voor het verloop van het geheel nodig blijft, alsmede een duidelijke en actieve opstelling van de leiding van de organisatie.

"Want het moet geen vrijblijvende zaak worden. Zorg dat je er controle op houdt; kunt toetsen of de zaken gedaan worden zoals afgesproken."

In dit verband wordt nogal eens benadrukt dat men dit onder andere kan bereiken door streefcijfers te hanteren en/of een systeem in te voeren aan de hand waarvan de uitvoering gevolgd kan worden.

"De invoering van werkplannen zorgt ervoor dat positieve actie in de belangstelling blijft, want werkplannen worden jaarlijks doorgenomen."

"Tussentijdse evaluaties werken goed om de druk er op te blijven houden en eventuele bijstellingen te bewerkstelligen. Je kan ze dan namelijk confronteren met tegenvallende effecten van een genomen maatregel, maar ook laten zien waar het wel goed gaat; dus laten zien dat het wel kan."

De adviezen bij maatregelen ter bevordering van de instroom van vrouwen, benadrukken vooral het belang van **creatief nadenken over de wervingskanalen** en een **sturende alsmede bewakende rol van PZ bij de wervings- en selectieprocedure**. Daarnaast wordt vaak gewezen op de voordelen die het kan hebben wanneer men bepaalde functies in principe voor vrouwen reserveert of bijvoorbeeld eerst de vrouwelijke sollicitanten oproept. In paragraaf 5.3.2 zijn de beweegredenen voor deze adviezen reeds uitgebreid weergegeven.

Aanvullende adviezen die in dit verband nog naar voren worden gebracht, betreffen opmerkingen over het belang van begeleiding van degenen die in moeilijke functies worden aangesteld. Niet alleen om mislukkingen te voorkomen, maar vooral omdat geslaagde voorbeelden een positieve uitstraling hebben.

"Want als je geen goede voorbeelden hebt van vrouwen in hogere functies, krijg je er ook geen begrip voor. Als er eenmaal vrouwelijke chefs zijn en het gaat goed, dan heeft dat een goede uitstraling naar anderen en andere afdelingen; een soort vliegwiel-effect."

De adviezen bij maatregelen ter bevordering van de doorstroom van vrouwen, gaan vooral over de waarde van het **aanbieden van bepaalde cursussen** om de vrouwen bewuster te maken van de doorstroommogelijkheden respectievelijk hun loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie en van hun eigen wensen op dit gebied. In paragraaf 5.3.3 zijn de positieve ervaringen hiermee reeds uitgebreid toegelicht. Steevast wordt hierbij echter benadrukt dat het aanbieden van een cursus niet voldoende is. Het is daarnaast nodig vrouwen te **stimuleren van deze mogelijkheden ook daadwerkelijk gebruik te maken**. Niet alleen van de opleidingsmogelijkheden, maar ook van de interne vacatures die zich aandienen.

"Belangrijk is om de vrouwen zover te krijgen dat ze gaan solliciteren; dat ze dat durven. Want vaak vinden ze dat ze eerst nog bepaalde dingen moeten leren voordat ze op zo'n functie kunnen solliciteren. En als vrouwen niet of weinig solliciteren dan zijn leidinggevendenden weer geneigd te zeggen 'zie je wel, ze solliciteren ook niet'."

"Je moet ze een beetje oppeppen, stimuleren om op vacatures te solliciteren. Zeggen 'je kunt dat best en als er een opleiding voor nodig is, dan mag dat ook. Waarom een man wel en jij niet?'. Het vergt wat overredingskracht, maar je schudt ze zo wel wakker."

Bij een paar organisaties worden tevens nog een aantal tips gegeven over **strategieën die men kan volgen om het draagvlak voor de maatregelen te vergroten**.

"Je beleid alleen richten op de instroom is niet voldoende; zeker niet wanneer er maar weinig vacatures zijn die door externe werving kunnen worden opgevuld. Je zal ook moeten zorgen voor een mobiliteitsbeleid. Een doorstroombeleid valt tactisch gezien ook

goed want daarmee komen ook de mannen aan hun recht."

"Een loopbaanbeleid ook voor de lagere functies is belangrijk want ideëel komt dat goed naar de organisatie over."

"Het constant informatie verstrekken is belangrijk want mensen luisteren selectief. En ook hun argumenten aanhoren want ze moeten niet het gevoel krijgen dat het ze wordt opgedrongen. Dus frappé toujours, maar niet drammen."

"De mensen zelf hun ervaringen aan anderen laten vertellen; dat werkt beter dan wanneer 'de deskundige' dit doet."

"Belangrijk bij de cursussen is en blijft, dat er externen -met name vrouwen- in optreden. Onze ervaring is dat het delen van ervaring van vrouwelijke inleiders van buiten de organisatie, verfrissend werkt. Dit is ook een advies voor andere organisaties; het werkt goed om de bestaande bedrijfscultuur te doorbreken."

Evenals bij de adviezen voor het ontwikkelen van de plannen, kan ook in dit geval worden opgemerkt dat bovengenoemde raadgevingen niet gebonden zijn aan bepaalde sectoren. Hooguit wordt wat vaker door de overheids- en onderwijsinstellingen geadviseerd om bij de werving de procedure 'eerst vrouwen oproepen' in te voeren, terwijl de organisaties uit het bedrijfsleven wat meer het belang benadrukken van begeleiding van de vrouwen die in moeilijke functies worden aangesteld.

6 Ervaringen met het stimuleren van positieve actie bij 'derden'

6.1 Inleiding

In het onderzoek zitten 15 organisaties (6 vakbonden, 4 koepelorganisaties, 3 gemeenten, een werkgeversorganisatie en een bedrijfstakorganisatie) die een PA-functionaris hebben aangesteld die de taak kreeg om positieve actie plannen bij andere arbeidsorganisaties 'van de grond te krijgen'. In paragraaf 2.4 is weergegeven op welke wijze deze PA-functionarissen hebben geprobeerd arbeidsorganisaties voor positieve actie maatregelen te interesseren en welke resultaten dit heeft opgeleverd. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van hun belangrijkste ervaringen en van de adviezen die zij aan anderen zouden geven die eveneens willen proberen bij 'derden' positieve actie plannen te stimuleren.

6.2 Positieve actie bij 'derden' stimuleren: ervaringen en adviezen

Bij de start van hun werkzaamheden hebben deze PA-functionarissen vrijwel allemaal ervaren dat binnen hun eigen organisatie vaak maar weinig mensen op de hoogte waren van de voorgenomen activiteiten en/of dat slechts weinigen overtuigd waren van de noodzaak. In eerste instantie hebben deze PA-medewerkers daarom nogal wat energie en tijd moeten steken in het geven van voorlichting aan de mensen bij de eigen organisatie. Veel energie is gestoken in het stimuleren van de eigen collega's na te denken over het doel van het project en de rol die zij daarbij kunnen vervullen. Bij die collega's moet men denken aan degenen die bij de organisatie de contacten onderhouden met 'het veld' (bestuurders en kaderleden bij vakbonden, consultants via wie de organisatie ondersteuning geeft aan lid-instellingen, e.d.), en om die reden voor de PA-medewerker belangrijk waren om de doelgroep te bereiken. Hoewel de meeste PA-medewerkers hierdoor later konden beginnen met de feitelijke uitvoering dan aanvankelijk was ingeschat, worden dergelijke voorbereidende activiteiten door de betrokkenen zonder meer als een noodzakelijke eerste stap beschouwd.

"Want je moet de structuur van je eigen organisatie laten aansluiten op je project. Dat is nodig voor de inhoud van je project; voor wat je te bieden hebt aan de doelgroep die je wilt benaderen."

Door de PA-medewerkers die vanuit een vakbond 'opereren' wordt hierover bijvoorbeeld opgemerkt dat de weerstanden bij de eigen bestuurders en (kader)leden niet moeten worden onderschat, maar dat het vooral belangrijk is om juist hen 'bij te scholen'.

"Want dan kan je van twee kanten werken; via de bestuurders proberen afspraken in de CAO te krijgen over positieve actie, wat dan door de leden kan worden opgepakt en verder kan worden uitgewerkt."

Vervolgens hebben velen ervaren dat projectplannen wel makkelijk worden geschreven maar dat men bij de uitvoering vaak op praktische problemen stuit die (wederom) voor een vertraging

zorgen. Het vervaardigen van aansprekend voorlichtingsmateriaal voor degenen die binnen een bepaalde sector positieve actie plannen willen entameren, kan bijvoorbeeld onverwachte problemen opleveren.

"De materie bleek weerbarstiger dan we aanvankelijk hadden gedacht. Er waren wel algemene folders/handleidingen maar niet iets specifiek voor de sector dat voldoende herkenbaar was en waarmee je de mensen praktische handvatten kon geven. We moesten dus in feite eerst iets nieuws ontwikkelen, voordat we onze doelgroep konden benaderen."

Of bijvoorbeeld het leggen van contacten binnen de betrokken sectoren en het vinden van proeftuinen.

"Pas na veel 'geduw en gepraat' uiteindelijk een paar organisaties bereid gevonden waarbij we tenminste een onderzoek konden doen."

Maar ook bijvoorbeeld bij het werken in de proeftuinen zelf. Zo hebben bijvoorbeeld de medewerkers die vanuit een vakbond de eigen leden in de werknemersvertegenwoordiging wilden ondersteunen, nogal eens ervaren dat deze bemoeienis soms als bedreigend werd gezien door de andere werknemersvertegenwoordigers c.q. de leden van andere vakbonden. Of dat bijvoorbeeld de directie bij de betrokken organisatie vrij afwijzend stond tegenover inmenging van buitenaf.

De PA-functionarissen hebben ondanks deze vaak moeizame start, de afgelopen jaren diverse produkten opgeleverd voor de mensen 'in het veld'. In paragraaf 2.4 is hiervan een overzicht gegeven. Bijvoorbeeld handleidingen voor en cursusmateriaal over het schrijven van een beleidsnota, over strategieën die men kan volgen om een positieve actie project van de grond te krijgen, over punten waaraan men moet denken bij het kiezen van de maatregelen, e.d.

Daarnaast is tweederde via één of meer proeftuinen ook directer betrokken geweest bij het ontwikkelen van positieve actie plannen. Bijvoorbeeld: door via een analyse van de knelpunten in het personeelsbeleid aan te geven in welke richting de maatregelen moeten worden genomen, door de werkgroep of het hoofd Personeelszaken intensief te begeleiden en te adviseren over de te volgen strategie, door scholing van de betrokken OR- en kaderleden om de deskundigheid bij hen op dit terrein te vergroten, e.d..

Door de betrokkenen bij de proeftuinen is deze ondersteuning zonder uitzondering als stimulerend en zeer nuttig ervaren.

"Het verrichte onderzoek heeft een duidelijk stimulerend effect gehad op de ontwikkeling van het personeelsbeleid en een aantal zaken is na het onderzoek ter hand genomen."

"De hulp van een deskundige was een welkome versterking van de eigen capaciteit."

"Er werd weer nieuw leven in geblazen en het was nuttig om eens een keer iemand van buitenaf ernaar te laten kijken."

"Het feit dat zij ons begeleidt is voor ons een stok achter de deur. Als er een afspraak met haar is, zet dat ons weer aan het werk. Om de twee maanden heeft zij overleg met de personeelsfunctionaris die bij ons het project trekt. En die brengt die informatie weer in tijdens de bijeenkomst van de klankbordgroep."

De PA-medewerkers hebben ook zelf de indruk dat men voor de proeftuinen nuttige werkzaamheden heeft kunnen verrichten. Evenals de gesprekspartners bij de organisaties uit het vorige

hoofdstuk, hebben echter ook zij ervaren dat er vaak een lange doorlooptijd nodig blijkt voordat met de uitvoering kan worden begonnen.

"Het gaat erg langzaam en je moet er bovenop zitten."

"Het betekent heel veel informatie geven en steeds opnieuw de discussie aangaan over het 'waarom en hoe' voeren van een positieve actie beleid."

Hoewel het opstarten en ondersteunen van de proeftuinen nogal veel moeite en tijd heeft gekost, had geen van de betrokken PA-medewerkers deze werkzaamheden achterwege willen laten. Juist door deze heel concrete werkzaamheden in het veld, heeft men veel praktijkervaring opgedaan en ook het gevoel dat men in de loop der jaren de eigen deskundigheid op bepaalde gebieden zeker heeft vergroot.

"Je komt steeds beter in de materie te zitten."

"Je merkt bijvoorbeeld dat je sterk bent in het bedenken van de strategie. Maar ook inhoudelijk heb je heel wat 'in huis gekregen'."

Daarnaast heeft men ervaren dat men deze praktijkervaringen ook goed kon gebruiken bij het lobby-werk bij andere organisaties.

"Het was een goede binnenkomer. Je komt dan binnen met je succesverhalen bij vergelijkbare bedrijven en met de brochure, en dat was een goede start om te gaan praten over een project bij hen."

Door hen wordt daarom aan PA-functionarissen die met eenzelfde taak worden (of zijn) belast, aangeraden om met proeftuinen te werken. Op grond van de opgedane ervaringen adviseert de een hierbij om vooraf in ieder geval met de betrokken organisatie duidelijke afspraken te maken.

"Bijvoorbeeld 'wij geven jullie de nodige ondersteuning, maar daar staan verplichtingen van jullie kant tegenover'. Want we hebben dan wel geen duidelijke invloed op de organisaties, maar die invloed hadden we best kunnen hebben als we maar een contract hadden gemaakt met daarin duidelijke afspraken waar het toe moest leiden."

Door een ander wordt in dit verband aangeraden om, ook al is er bijvoorbeeld een CAO-afpraak over positieve actie, aan de betrokken organisatie aanvullend als eis te stellen dat de leiding van de organisatie bereid is om óók een bijdrage te leveren.

"Want, ook al is er die CAO-afpraak maar de leiding doet net of zijn neus bloedt en geeft er geen uitvoering aan, dan kan je het schudden."

"Een combinatie van een top-down en bottom-up benadering is het meest effectief. De overtuigingskracht moet van twee kanten tegelijk komen: het is van belang dat het bevoegd gezag in een vroeg stadium aangeeft achter een beleid voor positieve actie te staan en dat van onderop voorstellen worden geformuleerd. Zo wordt gezamenlijk een draagvlak gecreëerd."

Daarnaast is de ervaring dat ook binnen de proeftuin/de organisatie een deskundig iemand de tijd moet krijgen om een en ander intern te coördineren.

"Want zo iemand kan zorgen voor de continuering. Wij kunnen bijvoorbeeld niet op twintig verschillende plekken in de week aan de bel trekken."

Evenals bij een aantal organisaties in het vorige hoofdstuk naar voren is gebracht, merken ook een paar van deze PA-functionarissen in dit verband op dat de term positieve actie nogal eens

discussies oplevert en soms onnodig weerstanden oproept. Omdat men bovendien merkte dat men sneller een ingang bij de organisaties vond wanneer men het niet had over 'positieve actie maatregelen' maar over wat meer concrete onderwerpen als 'een instroomproject', 'een project voor loopbaanbegeleiding', e.d., wordt door de meeste PA-medewerkers als advies meegegeven om vooral pragmatisch te werk te gaan.

"Positieve actie afspraken worden zo vaak intentieverklaringen waar verder eigenlijk niet zo gek veel mee gebeurt. Als je het concreter benoemt, dan wordt het allemaal wat duidelijker voor iedereen."

"Als je het niet op positieve actie kunt trekken, doe het dan op deelonderwerpen. Dat is beter dan dat er niets gebeurt. Je moet wel blijven uitleggen dat een en ander in een kader staat, dat verhaal moet je wel blijven vertellen, maar je kan dan wel op onderdelen aan het werk gaan."

"Waar je kan aansluiten bij andere organisatie-ontwikkelingen moet je dat doen en veel pragmatischer zijn. Dan krijg je veel meer voor elkaar dan wanneer je braaf aan je stappen-plan blijft vasthouden."

"Voor het succes van positieve actie is het belangrijk dat je maatwerk levert. Aansluiten bij de cultuur en de regels binnen het bedrijf en inschatten wie de invloedrijke personen zijn. Je moet als het ware in de huid van de mensen kruipen; aanvoelen met welke argumenten je ze kunt overtuigen van het belang van positieve actie voor vrouwen."

Naast eerdergenoemde voordelen van een pragmatischer werkwijze wordt door één van de betrokken PA-medewerkers in dit verband ook nog als voordeel benadrukt dat:

"Het grote voordeel van steeds kleine stukjes aanpakken is dat je succes ook beter zichtbaar wordt gemaakt."

Tenslotte merken deze PA-functionarissen nog op dat het succes van hun activiteiten voor hun gevoel ook afhankelijk is geweest van de doelgroep waarop men zich richtte. Zo hebben een paar PA-medewerkers ervaren dat men bij organisaties in sectoren waar het werven van personeel problemen opleverde, sneller bereid was om over de mogelijkheid van positieve actie na te denken. In bijvoorbeeld de zorgsector bleek daarentegen bij bepaalde werkvelden zoals het ouderenwerk, de gezinsverzorging, de verslavingszorg, e.d. eigenlijk geen behoefte aan positieve actie projecten. Bij deze instellingen zijn al veel vrouwen werkzaam en heeft men ook geen problemen bij het vervullen van vacatures. Bovendien zijn er weinig doorstroommogelijkheden omdat deze instellingen een vrij platte organisatiestructuur hebben. Bij weer andere werkvelden (onder andere bij het kruiswerk en de ziekenhuizen) heeft men ervaren dat de instellingen, vanwege een grote reorganisatie of vanwege een fusiegolf, eveneens nauwelijks interesse hadden.

"Ze hebben überhaupt al een probleem om de zaken op een rijtje te krijgen, waardoor ze aan punten als positieve actie helemaal niet toekomen."

Niet alleen in de zorgsector maar ook in bijvoorbeeld de onderwijssector hebben de PA-medewerkers min of meer dezelfde ervaringen. Door de bezuinigingen en door de fusies loopt het aantal vacatures terug en hebben de meeste onderwijsinstellingen voorlopig alleen maar oog voor een zo goed mogelijke afwikkeling van het fusieproces.

Het voorgaande geeft aan dat het bij het stimuleren van organisaties tot positieve actie plannen vooral gaat om het vinden van de juiste argumenten waarmee het nut van dergelijke maatregelen en de winst die de organisatie zal boeken, overtuigend overgebracht worden.

"Positieve actie is geen probleemgestuurde vraag. Het is werken via een omweg. De mensen moet duidelijk worden gemaakt dat er een probleem is en dat positieve actie dit kan verhelpen."

"Positieve actie is geen neutraal onderwerp; je gaat voor een bepaalde groep iets doen. Bij dit soort onderwerpen moet dus een extra hobbel worden genomen om dat bij een organisatie er doorheen te krijgen."

"Het is eigenlijk zoeken naar een goed argument waarmee je instellingen kunt overtuigen van de noodzaak voor positieve actie; dus aanknopingspunten vinden voor positieve actie."

7.2 Waardoor verlopen plannen succesvol

In het afsluitende interview met de general manager van de onderzochte de Vraag voorgelegd hoe zij het verloop van de plannen voor positieve actie en niet de beoordelen de verwachtingen naar hieromtrent heeft voor de positieve actie. Aan de hand van deze meningen kon de organisatie in de volgende drie groepen worden ingedeeld.

1. Organisaties waarbij de plannen voor positieve actie volledig tot goed lopen.
2. Organisaties waarbij het uitvoeren verlopen.
3. Organisaties waarbij de plannen gedeeltelijk van de grond zijn gekomen.

Overvloedig worden onder de 14 respondenten de beschrijvingen gegeven waarbij de activiteiten op de gebied zijn gericht op de eigen organisatie. Daarna komen de 11 organisaties van de voor die hebben geprobeerd positieve actie plannen te ontwikkelen te ontwikkelen.

7.2.1 Positieve actie binnen de eigen organisatie

Van de 14 organisaties waarbij de plannen voor positieve actie zijn uitgevoerd voor de eigen organisatie. Aan het verloop globaal als volgt worden gekarakteriseerd.

De eerste 7 op de 14 zijn deze plannen succesvol van de grond zijn gekomen. Het omvat een kwart van het aantal en het uitvoeren van het aantal op de gebied voor de eigen organisatie.

In ruim de helft van de onderzochte organisaties is men beschreven plannen die voor succesvol. Het verloop, hoewel het uitvoeren van het aantal van het aantal van de eigen organisatie. Het resultaat wellicht mogelijk te bereiken zijn.

7 Naar een succesvol positieve actie beleid

7.1 Inleiding

In de vorige twee hoofdstukken is een beeld gegeven van de ervaringen die zijn opgedaan met positieve actie. Hierbij kan worden geconstateerd dat de ene organisatie veel meer voortgang heeft geboekt met de plannen op dit gebied, dan de andere organisatie. In dit hoofdstuk wordt nagegaan welke factoren verklaren waarom het bij de ene organisatie succesvoller verloopt dan bij de andere.

Daartoe worden de organisaties waarbij het beleid goed 'op de rails staat', vergeleken met de organisaties waarbij de plannen een veel moeizamer verloop kennen of (voorlopig) 'in de ijskast zijn gezet'. Tezamen met de al in de vorige hoofdstukken weergegeven punten waarmee volgens de gesprekspartners rekening moet worden gehouden, kan aldus een beeld worden gegeven van voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om met een goede kans van slagen plannen voor positieve actie te ontwikkelen en uit te voeren.

7.2 Waardoor verlopen plannen succesvol

In het afsluitende interview met de gesprekspartners is onder andere de vraag voorgelegd hoe zij het verloop van de plannen voor positieve actie al met al beoordelen en welke verwachtingen men hieromtrent heeft voor de (nabije) toekomst. Aan de hand van deze meningen kunnen de organisaties in de volgende drie groepen worden ingedeeld.

1. Organisaties waarbij de plannen voor positieve actie redelijk tot goed lopen.
2. Organisaties waarbij het moeizaam verloopt.
3. Organisaties waarbij de plannen nauwelijks van de grond zijn gekomen.

Onderstaand worden eerst de 74 organisaties in beschouwing genomen waarbij de activiteiten op dit gebied zijn gericht op de eigen organisatie. Daarna komen de 15 organisaties aan de orde die hebben geprobeerd positieve actie plannen bij 'derden' te stimuleren

7.2.1 Positieve actie binnen de eigen organisatie

Bij de 74 organisaties waarbij de plannen voor positieve actie zijn bedoeld voor de eigen organisatie, kan het verloop globaal als volgt worden gekenschetst.

Bij circa 1 op de 5 zijn deze plannen nauwelijks van de grond zijn gekomen.

Bij ruim een kwart verloopt het ontwikkelen en uitvoeren van een beleid op dit gebied zeer moeizaam.

Bij ruim de helft van de onderzochte organisaties is men daarentegen redelijk tot zeer tevreden over het verloop, hoewel het merendeel hieraan toevoegt dat het allemaal vrij langzaam gaat en de resultaten wellicht nog niet spectaculair zijn.

"Het is een kwestie van lange adem. Maar er zit beweging in; daar waar het kan worden vrouwen aangesteld."

"Bij de ene dienst gaat het wat vlugger dan bij de ander, maar je moet er gewoon een aantal jaren in investeren voordat je kunt oogsten. Er zitten nu vrouwelijke afdelingshoofden op plaatsen waar dat, voordat we aan positieve actie begonnen, haast nog niet mogelijk was."

De vraag die hierbij opdoemt is waarom het bij de ene organisatie zoveel beter loopt dan bij de andere; oftewel, op welke punten onderscheiden de organisaties waar het beleid goed 'op de rails staat' zich van de andere organisaties? Wordt deze vergelijking gemaakt, dan blijkt het volgende.

Opvallende verschillen komen naar voren wanneer wordt gekeken naar de personen of groepen die bij de organisaties betrokken zijn bij het ontwikkelen en bij het uitvoeren van het beleid. Bij de organisaties waar een en ander goed 'op de rails staat', is meestal een **speciale groep** ingesteld voor het ontwikkelen van de plannen en begeleidt ook vaker een actieve groep of groepen personen de uitvoering van het beleid.

Tevens valt op dat bij deze organisaties vaker een **vrouwenoverleg** of een vrouwenplatform aanwezig is; meestal al voordat men aan het positieve actie project begon.

Ook speelt **de top** van de organisatie vaker een actieve rol.

Eveneens is er ook vaker bij deze organisaties sprake van een **functionaris die speciaal bij PZ voor het project is aangesteld**, om een en ander te coördineren en de nodige ondersteunende werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Daarnaast is bij de betrokken organisaties meestal sprake van een **sterke, centrale afdeling PZ**, of van een afdeling PZ waarvan weliswaar een aantal taken naar de lijn zijn 'overgeheveld' maar waarvan de staf een sterke positie heeft behouden binnen de organisatie en de maatregelen voor positieve actie daardoor kan coördineren en zondig bijsturen.

Dit laatste in tegenstelling tot de organisaties waar de plannen voor positieve actie minder florissant verlopen. Bij hen is nogal eens sprake van een sterk gedecentraliseerde afdeling PZ waarbij de bevoegdheden van de centrale stafafdeling naar de lijn, beperkt zijn. Hierdoor zijn bijvoorbeeld ook de mogelijkheden om de uitvoering van afgesproken maatregelen voor positieve actie centraal te sturen en te bewaken, vrij beperkt.

De grootte van de organisatie en de regio, blijken niet bepalend. Dat wil zeggen, de organisaties waarbij de plannen voor positieve actie redelijk lopen zijn niet opvallend vaker juist grote of juist kleine bedrijven, of voornamelijk bedrijven uit een bepaalde regio.

Ook zaken zoals de personen of groepen die het initiatief voor positieve actie hebben genomen, het feit of een en ander wel of niet in de CAO is geregeld en een actieve of niet-actieve inbreng van de officiële werknemersvertegenwoordiging, blijken er niet veel toe te doen.

Het voorgaande geeft aan dat de organisatie rondom de vormgeving en uitvoering van het beleid, bepalend is voor een succesvol verloop van de plannen. Daarnaast blijkt ook **de aanleiding tot positieve actie** maatregelen, van invloed.

Komt het initiatief voornamelijk voort vanwege problemen die men verwacht met het aanbod van mannelijk personeel, dan blijkt dit een kwetsbare basis te zijn. Bij de meeste organisaties

die indertijd om die reden aan positieve actie zijn begonnen (voornamelijk een aantal organisaties uit het bedrijfsleven), heeft men in de loop der tijd te maken gekregen met negatieve economische ontwikkelingen. Daardoor is er bij hen eerder sprake van afstoten van personeel dan van aantrekken van nieuw personeel. Bij hen verviel de directe aanleiding voor positieve actie en zijn de plannen ook niet meer verder ontwikkeld. Dit geeft aan dat het voor het voeren van een succesvol positieve actie beleid belangrijk is, dat hierbij de positie van vrouwen bij de organisatie centraal staat, en de duidelijke wil om die te verbeteren.

Dit laatste lijkt de belangrijkste reden waarom verhoudingsgewijs in het bedrijfsleven de positieve actie plannen minder van de grond zijn gekomen dan bij de overheidsinstellingen of bij de organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg. Met andere woorden, niet het type organisatie verklaart waarom het bij de één beter loopt dan bij de ander, maar -in dit geval- de argumenten die aan het initiatief voor positieve actie maatregelen ten grondslag liggen.

Ten aanzien van de onderwijssector kan min of meer hetzelfde worden opgemerkt. Ook hier hebben verhoudingsgewijs meer organisaties te maken met een moeizaam verloop van de plannen voor positieve actie of met maatregelen die nauwelijks van de grond komen (zie tabel 7.1). Niet het type sector is doorslaggevend, maar -in dit geval- het ontbreken van een voldoende draagvlak binnen de betrokken organisaties of problemen om een en ander centraal te sturen vanwege een ver doorgevoerde decentralisatie van de afdeling PZ.

Tabel 7.1 Het verloop van de plannen voor positieve actie bij de organisaties, onderscheiden naar sector (n = 74)

| sector | lagere overheid | | maatschappelijke dienstverlening en gezondheidszorg | | onderwijs | | bedrijfsleven | |
|---|--------------------|-------------|---|-------------|-----------|-------------|---------------|-------------|
| | abs. | | abs. | | abs. | | abs. | |
| de plannen voor positieve actie bij de organisatie | | | | | | | | |
| - lopen redelijk tot goed | 15 | 63% | 8 | 62% | 9 | 56% | 8 | 38% |
| - verlopen moeizaam | 9 | 37% | 2 | 15% | 5 | 31% | 3 | 14% |
| - zijn nauwelijks van de grond gekomen | - | - | 3 | 23% | 2 | 13% | 10 | 48% |
| totaal | 24 | 100% | 13 | 100% | 16 | 100% | 21 | 100% |

Bovenstaande constatering dat voor een succesvol verloop van de plannen voor positieve actie vooral de organisatie rondom de vormgeving en uitvoering van het beleid bepalend is en het motief waarom men positieve actie maatregelen wil nemen, komen ook in grote lijnen overeen met hetgeen de gesprekspartners benadrukken in hun adviezen voor andere arbeidsorga-

nisaties (zie paragraaf 5.4). Naast de adviezen om de plannen door middel van onderzoek te onderbouwen en het vooral praktisch aan te pakken, wijzen ook zij steeds op het belang van het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, van een duidelijke ondersteuning van de 'top' en van een aparte functionaris voor het beleid bij de afdeling PZ.

7.2.1 Plannen bij 'derden' stimuleren

Bij de 15 organisaties waarbij een PA-functionaris met de taak werd belast bij 'derden' positieve actie plannen te stimuleren, kan het verloop van het project globaal als volgt worden getypeerd. De PA-medewerkers hebben de indruk dat door hun activiteiten zowel binnen de eigen organisatie als ook 'in het veld' de positie van vrouwen veel meer aandacht heeft gekregen en over positieve actie veel meer wordt nagedacht. Desalniettemin geeft circa 1 op de 3 aan dat deze activiteiten slechts in enkele gevallen tot gevolg hebben gehad dat de doelgroep concrete plannen voor positieve actie heeft ontwikkeld.

Bijna de helft is wat dit betreft optimistischer, maar merkt wel op dat een en ander nogal moeizaam is verlopen en ook in de nabije toekomst waarschijnlijk moeizaam zal blijven.

Circa 1 op de 5 is daarentegen redelijk tevreden over het verloop van de plannen voor positieve actie die men bij 'derden' van de grond heeft gekregen.

Over de 'stimuleringsprojecten', is in hoofdstuk drie reeds aangegeven dat hierbij een onderscheid kan worden gemaakt naar:

- de sector waarop het is gericht;
(het bedrijfsleven, de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg, het onderwijs)
- de ingang die men heeft bij de betrokken arbeidsorganisaties;
(voor de vakbonden, de werknemers c.q. de officiële werknemersvertegenwoordiging; voor de andere organisaties is dit de directie of de afdeling PZ);
- de manier waarop men heeft geprobeerd de plannen voor positieve actie te stimuleren;
(voornamelijk langs indirecte weg of ook via proeftuinen)
- het aantal jaren dat een speciale functionaris voor het project is aangesteld;
- het aantal uren per week dat gedurende deze periode voor deze medewerker beschikbaar is gesteld;
- het feit of deze medewerker voor het project intern of extern is geworven (hetgeen in het laatste geval veelal betekende dat eerst nog een inwerkperiode nodig was om bekend te raken met de 'ins en outs' van de eigen organisatie en met de sector die men wilde bereiken).

Worden deze punten in beschouwing genomen bij de vergelijking tussen de projecten die vrij succesvol zijn verlopen en die waar dat niet of minder het geval is, dan kan het volgende worden opgemerkt.

Alleen de lengte van de aanstelling van een speciale medewerker voor het project, laat bij deze vergelijking een contrast zien. Dat wil zeggen, degenen die hooguit 1 à 2 jaar voor het project activiteiten hebben kunnen ontplooiën, hebben vrijwel altijd het gevoel dat men nog nauwelijks heeft kunnen bewerkstelligen dat de betrokken arbeidsorganisaties concrete plannen voor positieve actie hebben ontwikkeld. Degenen die 3 à 4 jaar voor het project hebben gewerkt, hebben daarentegen meestal het gevoel dat men wel degelijk het een en ander binnen 'hun sector' heeft weten te bereiken.

Het succes blijkt nauwelijks afhankelijk van de bedrijfstak en eveneens nauwelijks afhankelijk van de wijze waarop men de plannen probeerde te stimuleren, of van de ingang die men daarvoor had bij de betrokken arbeidsorganisaties.

Ook het aantal uren dat men per week aan deze activiteiten heeft kunnen besteden, en het feit of men al bij de organisatie in dienst was of voor het project van buiten was aangetrokken, blijken geen factoren van betekenis.

DEEL 4

Bovenstaande constatering komt ook in grote lijnen overeen met hetgeen hierover naar voren is gebracht door de PA-medewerkers zelf (zie paragraaf 2.4 en hoofdstuk 6). Ook door hen wordt benadrukt dat vooral voldoende jaren moeten worden uitgetrokken voor een dergelijk project. De eerste twee à drie jaren blijken in de praktijk vaak nodig te zijn om de deskundigheid op dit gebied te ontwikkelen, 'de taal' van de betrokkenen binnen de sector te leren spreken c.q. de argumenten te vinden waarmee men hen kan overtuigen van het voordeel dat zij kunnen behalen met positieve actie maatregelen, de contacten te leggen respectievelijk netwerken op te bouwen, producten te ontwikkelen die de betrokkenen in het veld praktische ondersteuning kunnen geven, e.d. En daarna is het nodig dat men ook nog gedurende enige tijd meer directe ondersteuning kan geven aan arbeidsorganisaties waar de interesse voor positieve actie is opgewekt en die aan de slag willen.

8 Samenvatting van het onderzoek en conclusies

In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA een evaluatieonderzoek uitgevoerd van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen.

Alvorens in te gaan op de belangrijkste uitkomsten, wordt onderstaand kort de achtergrond en het doel van het onderzoek weergegeven en de opzet en uitvoering nader toegelicht.

8.1 Achtergrond en doel

De Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen is een subsidieregeling waarmee aan arbeidsorganisaties een financiële tegemoetkoming wordt verleend in de kosten van een programma voor positieve actie. Onder een programma voor positieve actie wordt in dit verband verstaan: een samenhangend geheel van maatregelen gericht op het bevorderen van de instroom en doorstroom en op het voorkomen van uitstroom van vrouwen, met als doel de positie van vrouwen binnen de arbeidsorganisatie te verbeteren. De organisatieleiding stelt zich hierbij verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van deze maatregelen. Een positieve actieprogramma bevat idealiter concrete streefcijfers en een tijdpad, een pakket specifieke maatregelen in de sfeer van werving en selectie, in de sfeer van loopbaanbeleid en in de sfeer van arbeidsvoorwaarden, en een systeem van registratie en voortgangscontrole.

De stimuleringsregeling gold aanvankelijk voor de jaren 1989 tot en met 1992⁴. Gedurende deze jaren konden werkgevers een eenmalige tegemoetkoming krijgen in de kosten van een bepaalde concrete activiteit zoals het inhuren van een externe instantie voor onderzoek en advies of het uitvoeren van een specifieke maatregel uit hun plan voor positieve actie (artikel 2 van deze regeling). Of men kon een tegemoetkoming krijgen in de loonkosten van een zogenoemde positieve actie (PA) medewerker voor minimaal 1 en maximaal 4 jaar. Bij deze laatste vorm van subsidie is nog een onderscheid gemaakt tussen een PA-medewerker die bij de eigen organisatie het plan gaat ontwikkelen en/of uitvoeren (artikel 6) en een PA-medewerker die bij andere arbeidsorganisaties gaat proberen plannen voor positieve actie te stimuleren (artikel 7). Door het bedrijfsleven is in deze periode meestal een beroep gedaan op de artikel 2 subsidie; door vakbonden, zogenoemde koepelorganisaties⁵ en bedrijfstakorganisaties is voornamelijk de artikel 7 subsidie aangevraagd. Lagere overheden en instellingen uit het onderwijs en uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg, hebben zowel interesse gehad voor de artikel 2 als voor de artikel 6 subsidie.

⁴ Op grond van de voorlopige uitkomsten van het evaluatieonderzoek is in 1992 besloten de stimuleringsregeling met twee jaar te verlengen tot eind 1994.

⁵ Zie voetnoot 2 op pagina 18.

Om het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor positieve actie bij arbeidsorganisaties zo mogelijk nog verder te kunnen stimuleren respectievelijk te ondersteunen, bestond bij het Ministerie de behoefte inzicht te krijgen in de invloed die de subsidieregeling heeft gehad en in de ervaringen die inmiddels met positieve actie zijn opgedaan.

8.2 Opzet en uitvoering

Voor het onderzoek is in de periode 1990 tot en met 1993 jaarlijks een evaluatieronde gehouden bij arbeidsorganisaties die een beroep hebben gedaan op de subsidieregeling.

Voor deze evaluatieronden zijn steeds organisaties geselecteerd waaraan subsidie was verstrekt, alsmede organisaties waarvan de subsidie-aanvraag niet was gehonoreerd. Daarnaast is steeds een spreiding aangehouden naar de verschillende vormen van subsidie en binnen deze groepen, naar sector waarin men opereert en naar regio (en bij met name de gemeenten tevens naar omvang van het personeelsbestand). Bij de organisaties die subsidie hebben gekregen voor de aanstelling van een PA-medewerker, is bovendien een spreiding aangehouden naar de werkzaamheden die deze functionaris zou gaan uitvoeren en naar het aantal jaren waarvoor subsidie was gegeven.

Via deze vier evaluatieronden zijn de gegevens beschikbaar gekomen van in totaal 123 organisaties: 89 organisaties waaraan subsidie is gegeven en 34 'afgewezen' organisaties.

Onder de organisaties in het onderzoek die een artikel 2 of artikel 6 subsidie hebben aangevraagd, bevinden zich lagere overheden, onderwijsinstellingen, organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg en organisaties uit het bedrijfsleven. Onder de onderzochte organisaties die een beroep hebben gedaan op de artikel 7 subsidie, bevinden zich vakbonden, koepelorganisaties, gemeenten, een werkgeversorganisatie en een bedrijfstakorganisatie.

Bij alle organisaties zijn steeds zogenoemde open interviews afgenomen. Indien beschikbaar, werden de gegevens uit deze interviews aangevuld met schriftelijk materiaal (bijvoorbeeld de nota over het voorgenomen positieve actie beleid, het verslag van een uitgevoerde inventarisatie, het verslag van een georganiseerde studiedag, een evaluatieverslag).

Bij de organisaties waaraan subsidie was vertrekt, zijn steeds meerdere personen benaderd die vanuit verschillende posities betrokken waren bij de activiteiten voor positieve actie. Bij deze organisaties is meestal gesproken met een manager of een bestuurder, een personeelsfunctionaris, een lid van de werknemersvertegenwoordiging of van de emancipatiecommissie en (bij de organisaties die subsidie hadden gekregen voor een PA-medewerker) met de aangestelde functionaris.

Bij de 'afgewezen' organisaties, is steeds gesproken met degene die op het aanvraagformulier als contactpersoon was opgegeven (of, indien deze niet meer in dienst was, met iemand die indertijd ook nauw betrokken was bij de voorgenomen activiteiten waarvoor subsidie was aangevraagd).

Aan de hand van de vragen die bij dit evaluatieonderzoek centraal staan -de invloed van de subsidieregeling en de ervaringen die zijn opgedaan met positieve actie-, wordt onderstaand een overzicht gegeven van de belangrijkste onderzoeksresultaten en van de conclusies die hieraan kunnen worden verbonden.

8.3 De invloed van de subsidieregeling

a. Invloed van de subsidie op het uitvoeren van specifieke activiteiten

Bij circa een derde van de organisaties die subsidie hebben gekregen voor een bepaalde concrete activiteit, wordt ingeschat dat men dit ook zonder deze geldelijke bijdrage op dezelfde wijze had uitgevoerd. Bij de overige organisaties wordt daarentegen ingeschat dat zonder subsidie deze activiteit hoogstwaarschijnlijk niet was uitgevoerd (bij 30%), waarschijnlijk slechts voor een deel of 'minder uitvoerig' (bij 25%) of veel later (bij 8%).

Deze inschattingen blijken redelijk reëel gezien de ervaringen bij de organisaties waarbij de aanvraag voor deze subsidie niet werd gehonoreerd. Bij ruim een derde blijkt door de afwijzing de voorgenomen activiteit niet meer te zijn uitgevoerd en bij 14% beperkter of veel later dan was voorgenomen.

Activiteiten die men ook eventueel via de bestaande budgetten zou kunnen financieren, blijken meestal zonder subsidie nog wel te worden uitgevoerd. Activiteiten waarvoor daarentegen eerst intern een besluitvormingsronde moet plaatsvinden om de gelden beschikbaar te krijgen, blijken zonder subsidie aanmerkelijk minder vaak doorgang te vinden.

Gemeenten en onderwijsinstellingen blijken vooral afhankelijk te zijn van deze subsidie. Het argument waarom men met positieve actie is begonnen -uit rechtvaardigheidsmotieven of (ook) om een bepaald personeelsprobleem te kunnen oplossen-, blijkt van minder belang.

b. Rol van de subsidie bij het aanstellen van een PA-functionaris

Bij weinig organisaties die subsidie hebben gekregen om de functie van PA-medewerker in te vullen, wordt aangegeven dat ook zonder deze subsidie de medewerker wel zou zijn aangesteld zoals was voorgenomen. Het merendeel schat in dat zonder subsidie geen aparte PA-medewerker zou zijn aangetrokken (bij 42%), voor minder uren per week (bij 31%) of voor een veel kortere periode (bij 10%).

Deze vermoedens worden bevestigd door de organisaties waarbij de subsidie-aanvraag voor de aanstelling van een PA-medewerker niet werd gehonoreerd. In de helft van de gevallen blijkt door de afwijzing deze functie helemaal niet te zijn ingesteld en bij een kwart wel te zijn ingesteld maar voor veel minder uren per week dan was voorgenomen. Als reden wordt steeds naar voren gebracht dat er door de bezuinigingen geen geld beschikbaar was om het gemiste bedrag aan subsidie te kunnen opvangen.

Van deze subsidie blijken (wederom) de lagere overheden, maar tevens de koepelorganisaties, sterk afhankelijk te zijn. Daarnaast wordt bij de meeste vakbonden ingeschat dat men zonder subsidie de PA-medewerker voor veel minder uren had kunnen aanstellen.

Tenslotte

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat de meeste organisaties op grond van de opgedane ervaringen met de gesubsidieerde activiteit(en), ook zonder subsidie op de ingeslagen weg doorgaan (of van plan zijn de ontwikkelde ideeën weer op te pakken zodra de vacaturestop is opgeheven en de interne reorganisatie is afgerond).

Het bovenstaande geeft aan dat voor arbeidsorganisaties met positieve actie plannen, subsidie niet alleen belangrijk is om bepaalde activiteiten op dit gebied te kunnen uitvoeren. Het biedt organisaties tevens de mogelijkheid om hiermee binnen de organisatie voldoende respons/ 'support' voor het onderwerp op te bouwen, zodat ook zonder subsidie deze activiteiten door kunnen gaan. Een subsidieregeling heeft derhalve niet alleen een 'directe' invloed op de positieve actie plannen bij arbeidsorganisaties, maar tevens een indirecte, lange termijn invloed.

8.4 De ervaringen bij de arbeidsorganisaties met positieve actie

Bij de meeste organisaties (77%) is men voornamelijk een positieve actie beleid gaan voeren op grond van rechtvaardigheidsmotieven. Bijvoorbeeld: men wil iets doen aan het feit dat er in de organisatie verhoudingsgewijs weinig vrouwen werken en/of in bepaalde functies nauwelijks vrouwen zijn aangesteld.

Bij 1 op de 5 organisaties hebben hierbij daarentegen voornamelijk, of onder andere, economische motieven een rol gespeeld. Bijvoorbeeld: men heeft, of voorziet in de nabije toekomst, problemen om aan voldoende personeel te komen voor bepaalde functies en wil voor die functies het personeelsaanbod vergroten door ook, of meer, onder vrouwen te gaan werven en/of beter gebruik te maken van de capaciteiten van de vrouwen die men in dienst heeft.

Bij vrijwel alle onderzochte gemeenten en provincies en bij vrijwel alle organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening, de gezondheidszorg en het onderwijs, voert men voornamelijk rechtvaardigheidsargumenten aan als reden waarom men een voorkeursbeleid voor vrouwen is gaan voeren. Bij een paar (technische) onderwijsinstellingen hebben op de achtergrond ook nog economische motieven een rol gespeeld. Bij de organisaties uit het bedrijfsleven zijn het daarentegen veel vaker economische motieven geweest waarom men met positieve actie maatregelen voor vrouwen is begonnen. Bij 43% speelden uitsluitend economische argumenten en bij 14% wordt dit argument genoemd naast andere motieven. Bij de overige zogenoemde profit-organisaties zijn het voornamelijk rechtvaardigheidsmotieven geweest waarom men met positieve actie voor vrouwen is begonnen; bij de meeste omdat door de vakbonden via de CAO-onderhandelingen op deze maatregelen was aangedrongen.

De ervaringen die men heeft opgedaan bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor positieve actie en de adviezen die men op grond van deze ervaringen aan anderen zou willen meegeven, kunnen als volgt worden samengevat.

a. Ervaringen met positieve actie binnen de eigen organisatie

- Vrij algemeen is bij de organisaties de ervaring dat met het ontwikkelen en definitief vaststellen van een plan van maatregelen nogal wat tijd is gemoeid en eerder een periode van twee à drie jaar in beslag neemt dan van één jaar. Dit geldt zowel bij de organisaties waarbij voornamelijk één persoon met de ontwikkeling is belast, als bij de organisaties waarbij meer personen of een speciale groep is ingesteld. Dit komt niet alleen omdat in de praktijk bij veel organisaties het onderzoek naar de samenstelling van het personeelsbestand en de knelpunten in het personeelsbeleid, aanmerkelijk langer duurt dan aanvankelijk wordt ingeschat. Ook blijkt in de praktijk steeds dat daarna nog een lange periode volgt voordat de diverse groeperingen binnen de organisatie instemmen met het definitieve plan van maatregelen.

Over de waarde van een onderzoek ter voorbereiding van het ontwikkelen van een plan van maatregelen, zijn allen die er ervaring mee hebben opgedaan echter eensgezind. Het geeft inzicht in welke richting de maatregelen moeten worden opgesteld en men kan deze naar de organisatie toe beter onderbouwen respectievelijk de noodzaak van positieve actie maatregelen duidelijker aantonen.

- Eveneens wordt bij de organisaties vrij algemeen gewezen op het belang van een centrale sturing. Dat wil zeggen dat er tenminste één functionaris binnen de organisatie is die het overzicht houdt over de diverse activiteiten en daarmee min of meer het doel van de activiteiten bewaakt.

Bij de meeste organisaties wordt echter ook benadrukt dat alleen één functionaris hiervoor de zorg te laten dragen, niet voldoende is. In de loop van het traject heeft het merendeel ervaren dat een sterke ondersteuning van de afdeling PZ, en met name van het hoofd PZ, onontbeerlijk is. Zowel bij de ontwikkeling van de plannen, als bij de uitvoering van de maatregelen. Niet alleen om er voor te waken dat de betrokken functionaris anders te geïsoleerd komt te staan en de weerstanden tegen positieve actie ook voortdurend alleen krijgt te verwerken. Ook om de plannen geaccepteerd te krijgen en er voor te zorgen dat de maatregelen volgens afspraak worden uitgevoerd.

Naast de houding en inzet van de afdeling PZ, wordt eveneens bij vrijwel alle organisaties het belang benadrukt van een krachtige houding van de top van de organisatie. Volgt die het verloop van het project hooguit op grote afstand en verbindt men ook geen sancties aan het niet nakomen van de afspraken, dan is in veel gevallen de ervaring dat de maatregelen uit het plan van aanpak door de leidinggevendenden slechts half, of in het geheel niet, worden uitgevoerd.

- Bij de organisaties wordt nogal eens naar voren gebracht dat de term positieve actie weerstanden oproept omdat het wordt opgevat als positieve discriminatie van vrouwen en daaraan gekoppeld (negatieve) discriminatie van mannen. Bij een paar organisaties wordt hier nog aan toegevoegd dat men heeft gemerkt dat ook de vrouwen een voorkeursbeleid afwijzen wanneer dit inhoudt dat men een functie alleen maar krijgt omdat men een vrouw is. Om deze reden wordt bij circa 1 op de 6 organisaties het beleid niet (meer) aangeduid met de term positieve actie. (Bij circa 1 op de 3 organisaties uit het bedrijfsleven, bij 1 op de 4 organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg en bij 1 op de 8 onderwijsinstellingen). Bij deze organisaties wordt het beleid omschreven als 'gelijke kansen beleid', 'doelgroepenbeleid' of 'emancipatiebeleid'.
- Hoewel aan de voorlichting de nodige aandacht is besteed, heerst bij de meeste organisaties desondanks het gevoel dat het onderwerp nog niet voldoende 'leeft' onder het personeel. Dit wordt niet alleen geweten aan het feit dat er de nodige jaren overheen gaan voordat de medewerkers echte concrete resultaten zien van het ingezette beleid, maar ook omdat de voorlichting veelal slechts eenmalig is geweest. Het onderwerp regelmatig onder de aandacht van het personeel brengen, wordt door het merendeel daarom zonder meer belangrijk gevonden.
- Bij circa de helft van de organisaties (voornamelijk lagere overheden, organisaties uit de maatschappelijke dienstverlening en de gezondheidszorg en onderwijsinstellingen) wordt bij de uitvoering van het plan gewerkt met streefcijfers. Over het nut van het opstellen van streefcijfers is vrijwel iedereen die er ervaring mee heeft opgedaan het eens. Men geeft er het doel mee aan dat men met het beleid wil bereiken en men kan er de resultaten van het beleid aan toetsen. Door de betrokkenen wordt daaraan echter veelal meteen toegevoegd dat het opstellen van dergelijke cijfers behoorlijk veel problemen heeft opgeleverd en veel tijd heeft gekost.
- Bij ruim tweederde van de organisaties heeft een reorganisatie, een fusie of negatieve economische ontwikkelingen in de betrokken sector, de uitvoering van het plan van aanpak sterk beïnvloed. Met name bij de lagere overheden en bij de organisaties uit het bedrijfsleven, heeft dit punt gespeeld (of speelt het nog steeds). Vanwege een vacaturestop zijn externe wervingsactiviteiten dan niet meer aan de orde. Maar ook maatregelen ten behoeve van de doorstroom van vrouwen krijgen in de praktijk dan nog maar een zeer lage prioriteit. Daarentegen hebben ook een paar organisaties ervaren dat men een reorganisatie of een fusie juist goed kon benutten om de voorgenomen maatregelen ten behoeve van de doorstroom in te voeren.

Wat betreft de ervaringen met specifieke maatregelen, kan het volgende worden gesignaleerd:

- Op het gebied van werving en selectie gelden bij de meeste organisaties bepaalde afspraken over bijvoorbeeld de advertentietekst bij vacatures, de wervingskanalen die men kan benutten, de samenstelling van de sollicitatiecommissie, het oproepen van de kandidaten en het

criterium dat wordt aangehouden bij de definitieve keuze. In het algemeen is de ervaring dat een duidelijke, wervende advertentietekst voor vrouwen en het creatief omgaan met de wervingskanalen, het aanbod van vrouwelijke sollicitanten vergroot. Daarnaast is de ervaring dat met name de inzet van een vrouwelijke personeelsfunctionaris er voor zorgt dat meer vrouwen dan voorheen voor een sollicitatiegesprek worden opgeroepen. Tevens blijken de afgelopen jaren steeds meer organisaties (voornamelijk uit de non-profitsector) er toe te zijn overgegaan om bij bepaalde vacatures eerst de vrouwelijke sollicitanten op te roepen en pas wanneer hieruit geen geschikte kandidaat kan worden gevonden, de mannelijke kandidaten. De afspraak dat vrouwen 'bij gelijke geschiktheid' de voorkeur genoten, leidde er in de praktijk toch te weinig toe dat vrouwen ook daadwerkelijk werden aangesteld.

Degenen die constateren dat hun aangepaste wervings- en selectieprocedure tot een duidelijke toename van het aantal vrouwen heeft geleid, schrijven dit echter niet zozeer toe aan één bepaalde aanpassing. Belangrijker wordt geacht het feit dat er bij de organisatie al een paar jaar serieus aandacht aan wordt besteed en dat er bij de uitvoering ook consequent naar wordt gehandeld.

- Met betrekking tot het bevorderen van de doorstroom is enerzijds de ervaring dat het aanbieden van een cursus over loopbaanplanning belangrijk is om de vrouwen bewust te maken van hun eigen wensen op dit gebied en van de mogelijkheden die de organisatie hen te bieden heeft. Daarnaast blijkt het een nuttig hulpmiddel om de vrouwen bij de organisatie te enthousiasmeren respectievelijk te mobiliseren voor het ingezette positieve actie beleid. Anderzijds is echter ook de ervaring dat alleen het aanbieden van een dergelijke cursus, niet voldoende is om de doorstroom daadwerkelijk te bevorderen. Andere factoren spelen hierbij evenzeer een rol zoals:
 - het verruimen van de studiefaciliteiten (alsmede het opleidingsbudget) om het volgen van een opleiding die niet op de huidige functie is gericht, mogelijk te maken.
 - het hanteren van een voorkeursbeleid voor vrouwen bij interne werving.
 - het creëren van voldoende functies op het middenniveau of zogenoemde groeifuncties, van waaruit men 'door kan stromen' naar hogere functies.
 - het stimuleren van vrouwen om daadwerkelijk een opleiding te gaan volgen of te reageren op een interne vacature.
- De maatregelen ter beperking van de uitstroom komen bij de meeste organisaties voornamelijk neer op regelingen op arbeidsvoorwaardegebied. Meestal houden het maatregelen in om de combinatie werken en een kind verzorgen gemakkelijker te maken, zoals kinderopvang, in deeltijd werken, e.d.

In het algemeen worden deze maatregelen niet zozeer naar voren gebracht als maatregelen specifiek ter voorkoming van de uitstroom. Bij de meeste worden zij veel meer gezien als maatregelen die er mede voor kunnen zorgen dat op bepaalde vacatures méér vrouwen solliciteren.

De meeste van bovengenoemde ervaringen zijn nauwelijks 'sectorgebonden'. Hooguit kan worden gesteld dat de organisaties uit het bedrijfsleven -in vergelijking met de organisaties uit de

andere sectoren- minder vaak zijn overgegaan tot het aanstellen van een aparte functionaris voor het beleid, het opstellen van streefcijfers, het hanteren van het criterium 'bij voldoende geschiktheid' en het aanbieden van cursussen voor alleen vrouwen.

De organisaties uit het bedrijfsleven adviseren ook in wat geringere mate een aparte PA-functionaris aan te stellen (omdat men dit voor kleine organisaties niet zo nodig vindt) en wijzen vooral op het belang van een goede cijfermatige onderbouwing van de plannen. Daarnaast wordt in de profit-sector, in vergelijking met de andere sectoren, wat vaker geattendeerd op het belang van begeleiding van de vrouwen die in moeilijke functies worden aangesteld. Overheids- en onderwijsinstellingen adviseren vaker om (onder andere) de procedure 'eerst vrouwen oproepen' in te voeren.

Tenslotte

De organisaties waarbij sprake is van een redelijk succesvol verloop van de plannen, onderscheiden zich van de andere organisaties met name op de volgende punten. Bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid heeft bij deze organisaties vaker:

- de top van de organisatie een actieve rol;
- coördineert de afdeling PZ de verschillende activiteiten;
- is er binnen PZ een functionaris aanwezig die voldoende tijd heeft om de nodige ondersteunende werkzaamheden te kunnen verrichten;
- ontwikkelt en begeleidt een actieve groep of groepen personen de plannen;
- zijn de vrouwen via een vrouwenplatform bij de plannen betrokken.

Uit de vergelijking tussen de organisaties waar het beleid 'goed op de rails staat' en de andere organisaties, komt tevens naar voren dat het type organisatie, de grootte van de organisatie en de regio, niet bepalend is voor een succesvol verloop. Ook zaken zoals de personen of groepen die bij de organisatie het initiatief voor positieve actie nemen, het feit of een en ander wel of niet in de CAO is geregeld en een actieve of niet-actieve inbreng van de officiële werknemers-vertegenwoordiging, blijken er niet veel toe te doen.

Daarentegen blijkt weer wel het motief waarom men een positieve actie beleid wil voeren, bepalend. Dat wil zeggen, kiest men hiervoor om de positie van vrouwen bij de organisatie te verbeteren of alleen maar om een bepaald personeelsprobleem op te kunnen lossen. Dit laatste blijkt in de praktijk een kwetsbare basis te zijn. Vervalt dit probleem, dan valt namelijk veelal ook de motivatie weg om de plannen nog 'door te zetten'.

Het voorgaande geeft aan dat het voor het voeren van een succesvol positieve actie beleid belangrijk is, dat hierbij de positie van vrouwen bij de organisatie centraal staat en de duidelijke wil om die te verbeteren.

Tevens kan worden geconstateerd dat naast het motief waarom men voor dergelijke maatregelen kiest, vooral de organisatie rondom de vormgeving en uitvoering van het beleid bepalend is voor een succesvol verloop. Bij dit laatste gaat het vooral om het creëren van een draagvlak binnen de organisatie, een duidelijke ondersteuning van de 'top' en om een aparte functionaris voor het beleid bij de afdeling PZ die voldoende tijd en ruimte krijgt om de nodige ondersteunende werkzaamheden te kunnen verrichten.

b. Ervaringen met het stimuleren van positieve actie bij 'derden'

De ervaringen van de PA-medewerkers die hebben geprobeerd om bij andere organisaties plannen voor positieve actie van de grond te krijgen, worden beheerst door de sleutelwoorden 'moeizaam' en 'de tijd is te kort geweest'. Deze medewerkers hebben hun werkzaamheden verricht vanuit een vakbond, vanuit een koepelorganisatie, vanuit een gemeente, vanuit een werkgeversorganisatie of vanuit een bedrijfstakorganisatie.

De eerste jaren blijken in de praktijk namelijk vaak nodig te zijn om de deskundigheid op dit gebied te ontwikkelen, de eigen collega's 'in te praten' over de rol die zij in het project kunnen respectievelijk moeten vervullen, producten te vervaardigen die de betrokkenen in het veld praktische ondersteuning kunnen geven, de contacten te leggen respectievelijk netwerken op te bouwen, de argumenten te vinden waarmee men organisaties kan overtuigen van het voordeel dat zij kunnen behalen met positieve actie maatregelen, e.d. En daarna blijkt het nodig dat men ook nog gedurende enige tijd meer directe ondersteuning kan geven aan arbeidsorganisaties waar de interesse voor positieve actie is opgewekt en die aan de slag willen. Dit om te voorkomen dat door gebrek aan tijd om bepaalde zaken uit te zoeken, op papier te zetten e.d., deze plannen uiteindelijk toch niet worden omgezet in een concreet plan van maatregelen.

Vrijwel zonder uitzondering wordt door deze PA-functionarissen daarom benadrukt dat voor dit soort 'stimuleringsprojecten' minimaal een periode van drie à vier jaar moet worden uitgetrokken om bevredigende resultaten te kunnen behalen.

Bij de terugblik op de afgelopen jaren wordt door deze PA-medewerkers als het belangrijkste winstpunt gezien dat zowel binnen de eigen organisatie als ook 'in het veld' de positie van vrouwen veel meer aandacht heeft gekregen en over het onderwerp positieve actie ook veel meer wordt nagedacht.

Door de PA-medewerkers bij de vakbonden wordt het feit dat het onderwerp tot één van de onderhandelingspunten is aangewezen bij de CAO-afspraken, zonder uitzondering als de grote winst beschouwd. De meeste PA-medewerkers die bij een vakbond werkten, hebben daarnaast bewerkstelligd dat het thema 'positieve actie' één van de onderdelen is geworden in de kaderop-leiding van hun bond.

Tenslotte

Uit de vergelijking tussen de 'stimuleringsprojecten' die vrij succesvol zijn verlopen en die waar dat niet of minder het geval is, komt het volgende naar voren.

Alleen de lengte van de aanstelling van een speciale medewerker voor het project, laat bij deze vergelijking een contrast zien. Dat wil zeggen, degenen die hooguit 1 à 2 jaar voor het project activiteiten hebben kunnen ontplooiën, hebben vrijwel altijd het gevoel dat men nog nauwelijks heeft kunnen bewerkstelligen dat de betrokken arbeidsorganisaties concrete plannen voor positieve actie hebben ontwikkeld. Degenen die 3 à 4 jaar voor het project hebben gewerkt, hebben daarentegen meestal het gevoel dat men wel degelijk het een en ander binnen 'hun sector' heeft weten te bereiken.

Het succes blijkt nauwelijks afhankelijk van de bedrijfstak waarop men zich heeft gericht en eveneens nauwelijks afhankelijk van de wijze waarop men de plannen probeerde te stimuleren

(voornamelijk langs indirecte weg of ook via proeftuinen ⁶) of van de ingang die men daarvoor had bij de betrokken arbeidsorganisaties (voor de vakbonden, de werknemers c.q. de officiële werknemersvertegenwoordiging; voor de andere organisaties was dit de directie of de afdeling PZ). Ook het aantal uren dat men per week aan deze activiteiten heeft kunnen besteden, en het feit of men al bij de organisatie in dienst was of voor het project van buiten was aangetrokken, blijken geen factoren van betekenis.

Het voorgaande geeft aan dat het bij het stimuleren van positieve actie plannen bij 'derden' allereerst gaat om het vinden van de juiste argumenten waarmee het nut van het verbeteren van de positie van vrouwen bij de organisatie en de winst die men hiermee zal boeken, overtuigend worden overgebracht. Daarnaast blijkt het echter nodig dat vooral voldoende jaren worden uitgetrokken om met een dergelijk project bevredigende resultaten te kunnen behalen.

8.5 Tot besluit

Uit het onderzoek komt als belangrijk aandachtspunt naar voren bij het ontwikkelen en uitvoeren van een positieve actie beleid, het belang van een functionaris bij de afdeling PZ die voldoende tijd en ruimte krijgt om de nodige ondersteunende werkzaamheden te kunnen verrichten. Uit het onderzoek komt echter ook naar voren dat aan een dergelijke PA-functie wel een aantal randvoorwaarden verbonden zijn. In de praktijk blijkt deze functie namelijk bijzonder zwaar aangezien men meer als een soort missionaris bezig is dan als beleidsmedewerker. Van de betrokkene vraagt het derhalve niet alleen veel uithoudingsvermogen maar ook uiteenlopende vaardigheden.

Niet alleen om deze redenen, maar ook om de continuïteit te waarborgen (bijvoorbeeld bij ziekte), lijkt het daarom raadzaam om voor deze functie niet één maar twee personen aan te stellen. Bovendien blijkt voor een succesvolle invulling van deze functie een sterke ondersteuning door het hoofd PZ en door de leiding van de organisatie van essentieel belang. Uit het onderzoek komt namelijk tevens naar voren dat nogal wat PA-medewerkers door te weinig ondersteuning en omdat de uitvoering van de plannen uitsluitend van hun inzet bleef afhangen, hun enthousiasme in de loop der tijd voelden 'weglijden'.

Ook kan worden geconstateerd dat het ontwikkelen en uitvoeren van een positieve actie beleid niet alleen de nodige aandacht vraagt, maar ook de nodige jaren. Dit laatste wordt mede veroorzaakt doordat de voorwaarden om bepaalde activiteiten te kunnen uitvoeren, vaak nog niet voldoende aanwezig blijken of nog niet voldoende ontwikkeld.

Zo vergt bijvoorbeeld het opzetten van een goede personeelsadministratie aan de hand waarvan overzichten kunnen worden opgesteld van het personeelsbestand naar diverse achtergrondgegevens, een relatief lange doorlooptijd. Hetzelfde geldt voor het realiseren van een loopbaanbeleid

⁶ Zie voetnoot 3 op pagina 36.

(inclusief functionerings- en beoordelingsgesprekken). Hoewel dergelijke zaken enerzijds voor het positieve actie beleid vertraging opleveren, kunnen zij anderzijds ook worden opgevat als positieve effecten van een positieve actie beleid.

Tenslotte kan nog worden opgemerkt dat het opstellen van streefcijfers de voortgang nogal eens ophoudt, omdat cijfers over het huidige en toekomstige aanbod op de (regionale) arbeidsmarkt vaak moeizaam te bemachtigen zijn. Dit lijkt echter oplosbaar. Wanneer bijvoorbeeld dergelijke gegevens op een centrale plek voor positieve actie consequent worden bijgehouden en beschikbaar worden gesteld, dan zullen organisaties niet meer elk afzonderlijk 'het wiel hoeven uit te vinden'.

van den Broek, J. (1991). Minderheidszaken en Werkgelegenheid, VUGA uitgeverij, Den Haag, januari 1991.

Abma, R. van, en Th. van den Burg, (1992). Minderheidszaken en positieve actie voor vrouwen - Inscriptieproject 1992, Minderheidszaken en Werkgelegenheid, VUGA uitgeverij, Den Haag, februari 1992.

Blom, B. van, en D. de Wit, (1990). Het aanbod van vrouwen. Positieve actie in Nederland, Arnhem Uitgeverij, Bloemendaal, 1990.

Deet van der Meulen, S., Wanneer is positieve actie gewenst? In: Dekker, P., M. Konings-van der Stoep, (1991), Sociale en culturele kennis. Hoe komt de vrouw? En 44 andere vragen behandeld, Social Cultural Planning, Rijswijk, september 1991.

Deurloo, W., Macht en minderheid. Positieve actie en verhoudingen, Uitgeverij De Balie, Amsterdam, juni 1991.

Evans, P., Hoe positief is positieve actie?, Opzij, januari 1993, 28-31.

Hofman, J. R., P. Molenaar en A. van der Meer, (1991). Minderheidszaken en positieve actie voor vrouwen in het bedrijfsleven II. Onderzoeksvraag, Minderheidszaken en Werkgelegenheid, Den Haag, mei 1991.

Hoogmoed, A. J. J., Wanneer is positieve actie gewenst? In: Dekker, P., M. Konings-van der Stoep, (1991), Sociale en culturele kennis. Hoe komt de vrouw? En 44 andere vragen behandeld, Social Cultural Planning, Rijswijk, september 1991.

Muller, P. H., et al. (1991), Positieve actie voor vrouwen op werkdag. Handreiking om de relatie van vrouwen en allochtonen in de persoonlijke organisatie te verbeteren, VNG Uitgeverij, Den Haag, 1991.

Literatuur

- Amstel, R. van, en Th. van den Berg, *Evaluatie stimuleringsregeling positieve actie voor vrouwen. Interimrapportage 1990*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VUGA uitgeverij, Den Haag, januari 1991.
- Amstel, R. van, en Th. van den Berg, *Evaluatie stimuleringsregeling positieve actie voor vrouwen. Interimrapportage 1991*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VUGA uitgeverij, Den Haag, januari 1992.
- Amstel, R. van, en Th. van den Berg, *Evaluatie stimuleringsregeling positieve actie voor vrouwen. Interimrapportage 1992*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VUGA uitgeverij, Den Haag, februari 1993.
- Balen, B. van, en D. de Wit, *Het aandeel van vrouwen. Positieve actie in Nederland*, Aramith Uitgevers, Bloemendaal, 1990.
- Boef-van der Meulen, S., *Waarom is positieve discriminatie ongewenst?*, In: Dekker, P., M. Konings-van der Snoek, (red.), *Sociale en culturele kennis. Hoe bevalt de vrouw? En 44 andere vragen beantwoord*, Sociaal Cultureel Planbureau, Rijswijk, september 1992.
- Dorsman, W., *Macht en onmacht. Positieve actie als vakbondswerk*, Uitgeverij De Balie, Amsterdam, juni 1991.
- Essed, P., *Hoe positief is positieve actie?*, *Opzij*, januari 1993, 28-35.
- Hermanussen, R., F. Molenaar en A. van der Meijs, *Emancipatie in bedrijf. Doorstroming van vrouwen in het bedrijfsleven II. Onderzoeksverslag*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, mei 1988.
- Hooghiemstra, B.T.J., *Waarom is voorkeursbehandeling van vrouwen in feite gelijke behandeling?*, In: Dekker, P., M. Konings-van der Snoek, (red.), *Sociale en culturele kennis. Hoe bevalt de vrouw? En 44 andere vragen beantwoord*, Sociaal Cultureel Planbureau, Rijswijk, september 1992.
- Mulder, F.E., et al.(red.), *Positieve actie: een kwestie van beleid. Handreiking om de positie van vrouwen en allochtonen in de gemeentelijke organisatie te verbeteren*, VNG Uitgeverij, Den Haag, 1991.

Bijlage 1: Weergave artikel 2, artikel 6 en artikel 7 van de Stimuleringsregeling
Positieve Actie voor Vrouwen

Artikel 2

Als een werkgever kan, met inachtneming van de bepalingen van deze regeling, een
tegenoverkoming worden vorend in de kosten van ontwikkeling en/of uitvoering van een
programma binnen zijn eigen arbeidsorganisatie.

Bijlage 1

Bepalingen:

1. Voor een tegenoverkoming ingevolge artikel 2 wordt slechts in aanmerking genomen
door de werkgever een specifiek programma voor positieve actie.

**Weergave artikel 2, artikel 6 en artikel 7 van de
Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen**

a. de analyse van de huidige situatie van de organisatie met betrekking tot de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma in de eigen arbeidsorganisatie van de werkgever, of
b. specifieke maatregelen, die door de werkgever zijn genomen binnen een programma dat ten behoeve van zijn arbeidsorganisatie is vastgesteld, en die niet voortvloeit uit een vastgesteld voorbeeld.

2. Loonkosten van bij de werkgever in dienst zijnde personen kunnen niet voor tegenoverkoming ingevolge artikel 2 in aanmerking komen.

3. Een tegenoverkoming ingevolge artikel 2 wordt slechts verleend indien:

- de werkgever bij zijn verzoek om tegenoverkoming een schriftelijke verklaring heeft overgelegd waarin hij zich verantwoordelijk stelt voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma voor positieve actie;
- de analyse, de adviezen dat wel de specifieke maatregelen van welke hij heeft leverten aan de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma;
- de kosten waarvoor tegenoverkoming wordt aangevraagd voldoende verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma;
- de kosten waarvoor tegenoverkoming wordt aangevraagd in voldoende mate zijn geprotibueerd in het betreffende jaar;
- de werkgever ten minste 13 personen in dienst heeft op de aangestelde vorm van uitbanning van het programma voorzet;
- de werkgever de ondernemingsraad, dan wel het personeel of een personeelsvertegenwoordiging, van oordeel heeft gevraagd over het voortzetten van een programma voor positieve actie te ontwikkelen en/of uit te voeren.

4. Een tegenoverkoming kan bedragen ten hoogste 10% van de werkelijke personeelskosten van ten hoogste 1 miljoen per werkgever.

Artikel 6

Als een werkgever kan, met inachtneming van de bepalingen van deze regeling, een tegenoverkoming worden vorend in de kosten van de kosten van de in dienst zijnde deskundige, die als taak heeft een programma ten behoeve van de eigen arbeidsorganisatie van de werkgever te ontwikkelen en/of uit te voeren.

Bepalingen:

1. Een tegenoverkoming in de kosten als bedoeld in artikel 6 wordt slechts verleend indien:

- de werkgever bij zijn verzoek om tegenoverkoming een schriftelijke verklaring heeft overgelegd waarin hij zich verantwoordelijk stelt voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma voor positieve actie.

Bijlage 1: Weergave artikel 2, artikel 6 en artikel 7 van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen

Artikel 2

Aan een werkgever kan, met inachtneming van de bepalingen van deze regeling, een tegemoetkoming worden verleend in de kosten van ontwikkeling en/of uitvoering van een programma binnen zijn eigen arbeidsorganisatie.

Bepalingen:

1. Voor een tegemoetkoming ingevolge artikel 2 worden slechts in aanmerking genomen door de werkgever gemaakte kosten, verbonden aan:
 - a. een opdracht aan een externe instantie tot het tot stand brengen van een analyse van de positie van vrouwen binnen de arbeidsorganisatie van de werkgever, of
 - b. een opdracht aan een externe instantie tot het verlenen van adviezen ten behoeve van de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma in de eigen arbeidsorganisatie van de werkgever, of
 - c. specifieke maatregelen, die door de werkgever zijn genomen binnen een programma dat ten behoeve van zijn arbeidsorganisatie is vastgesteld, en die niet voortvloeien uit een wettelijk voorschrift.
2. Loonkosten van bij de werkgever in dienst zijnde personen komen niet voor tegemoetkoming ingevolge artikel 2 in aanmerking.
3. Een tegemoetkoming ingevolge artikel 2 wordt slechts verleend, indien:
 - a. de werkgever bij zijn verzoek om tegemoetkoming een schriftelijke verklaring heeft overlegd waarin hij zich verantwoordelijk stelt voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma voor positieve actie;
 - b. de analyse, de adviezen dan wel de specifieke maatregelen, een reële bijdrage leveren aan de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma;
 - c. de kosten waarvoor tegemoetkoming wordt aangevraagd redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma;
 - d. de kosten waarvoor tegemoetkoming wordt aangevraagd in voldoende mate zijn gespecificeerd in het aanvraagformulier;
 - e. de werkgever ten minste 35 personen in dienst heeft en in enigerlei vorm in openbaarmaking van het programma voorziet;
 - f. de werkgever de ondernemingsraad, dan wel het personeel of een personeelsvertegenwoordiging, een oordeel heeft gevraagd over het voornemen een programma voor positieve actie te ontwikkelen en/of uit te voeren.
4. Een tegemoetkoming als bedoeld in artikel 2 bedraagt 50% van de werkelijk gemaakte kosten en ten hoogste f 25.000,- per werkgever.

Artikel 6

Aan een werkgever kan, met inachtneming van de bepalingen van deze regeling, een tegemoetkoming worden verleend in de loonkosten van één bij hem in dienst zijnde deskundige, die als taak heeft een programma ten behoeve van de eigen arbeidsorganisatie van de werkgever te ontwikkelen en/of uit te voeren.

Bepalingen:

1. Een tegemoetkoming in de kosten als bedoeld in artikel 6 wordt slechts verleend indien:
 - a. de werkgever bij zijn verzoek om tegemoetkoming een schriftelijke verklaring heeft overgelegd waarin hij zich verantwoordelijk stelt voor de ontwikkeling en/of uitvoering van een programma voor positieve actie.

- b. voor de ontwikkeling en/of uitvoering van het programma redelijkerwijs noodzakelijk is dat een deskundige wordt belast met de taak als bedoeld in artikel 6;
 - c. de deskundige ten minste gedurende een jaar en ten minste gedurende 20 uren per week, wordt belast met de uitvoering van de in artikel 6 bedoelde taak;
 - d. de werkgever op adequate wijze voorziet in begeleiding van de werkzaamheden voor de uitvoering van het programma;
 - e. de werkgever ten minste 100 personen in dienst heeft en in enigerlei vorm in openbaarmaking van het programma voorziet;
 - f. de taken van de deskundige alsmede diens positie binnen de arbeidsorganisatie in het aanvraagformulier, in voldoende mate zijn gespecificeerd;
 - g. de werkgever de ondernemingsraad dan wel het personeel of een personeelsvertegenwoordiging, een oordeel heeft gevraagd over het voornemen een programma voor positieve actie te ontwikkelen en/of uit te voeren.
2. Een tegemoetkoming in de kosten als bedoeld in artikel 6 bedraagt 50% van de werkelijk gemaakte kosten en ten hoogste f 55.000,- per jaar per werkgever, bij wie de deskundige in dienst is.

Artikel 7

Aan een werkgever kan, met inachtneming van de bepalingen van deze regeling, een tegemoetkoming worden verleend in de loonkosten van één bij hem in dienst zijnde deskundige, die als taak heeft de ontwikkeling en/of uitvoering van programma's ten behoeve van de arbeidsorganisaties van bepaalde andere werkgevers te stimuleren.

Bepalingen:

1. Een tegemoetkoming in de kosten als bedoeld in artikel 7 wordt slechts verleend indien:
 - a. de deskundige ten minste gedurende een jaar en tenminste gedurende 20 uren per week, wordt belast met de uitvoering van de in artikel 7 bedoelde taak;
 - b. de werkgever op adequate wijze voorziet in begeleiding van de werkzaamheden van de bij hem in dienst zijnde deskundige;
 - c. de werkgever in enigerlei vorm voorziet in openbaarmaking van de werkzaamheden van de deskundige en de resultaten daarvan;
 - d. redelijkerwijs te verwachten valt dat de deskundige, gezien de positie en de activiteiten van zijn werkgever, op effectieve wijze de ontwikkeling en/of uitvoering van programma's bij andere werkgevers kan stimuleren;
 - e. de taken van de deskundige alsmede de betrokkenheid van de arbeidsorganisaties in het aanvraagformulier, in voldoende mate zijn gespecificeerd.
2. Een tegemoetkoming in de kosten als bedoeld in artikel 7 bedraagt 50% van de werkelijk gemaakte kosten en ten hoogste f 55.000,- per jaar per werkgever, bij wie de deskundige in dienst is.

Overzicht subsidie-aanvragen periode 1988/1989 tot en met 1992

Aanvragen voor een subsidie (periode 1988/1989 tot en met 1992)

Bijlage 2

| aangvraagd voor: | artikel 1 | | artikel 7 | | totaal | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1 = 96 | 2 = 76 | 1 = 32 | 2 = 32 | 1 = 304 | 2 = 304 |
| overzichts- | | | | | | |
| type organisatie | | | | | | |
| gemeente | | | | | 20 | 17 |
| provincie | 72 | 2 | 2 | | 14 | 2 |
| universiteit/ HBO/onderwijs | 15 | 3 | 8 | 4 | 3 | 24 |
| vakbond | | 1 | | | 7 | 3 |
| koop- / bedrijfsmatige overname | 4 | 2 | 2 | | 7 | 7 |
| maatsch. dienstverl. / gezondheidszorg | 9 | 5 | 7 | 3 | 2 | 16 |
| bedrijfsleven | 20 | 11 | 1 | 2 | 21 | 18 |
| overig | | 1 | | 1 | 2 | 3 |
| totaal | 73 | 20 | 22 | 11 | 74 | 70 |

1 = subsidie toegekend
2 = aanvraag afgewezen

Looftijd van de toegekende subsidies (artikel 2)

| subsidie voor: | 4 jaar | 3 jaar | 2 jaar | 1 jaar | totaal |
|---|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| type organisatie | | | | | |
| gemeente | 5 | | 11 | 1 | 17 |
| provincie | 1 | | | | 1 |
| universiteit/ HBO/onderwijs | 2 | | 1 | 3 | 6 |
| maatsch. dienstverl. / gezondheidszorg | | 2 | | 3 | 5 |
| bedrijfsleven | | | | 1 | 1 |
| totaal | 8 | 2 | 12 | 4 | 26 |

Overzicht subsidie-aanvragen periode 1988/1989 tot en met 1992

Aanvragen voor een subsidie (periode 1988/1989 tot en met 1992)

| aanvragen voor: | artikel 2 n = 99 | | artikel 6 n = 70 | | artikel 7 n = 32 | | totaal n = 201 | | |
|---|---------------------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|-----------|-------------------|-----------|------------|
| | + | - | + | - | + | - | + | - | totaal |
| type organisatie | | | | | | | | | |
| - gemeente | 26 | 3 | 21 | 14 | 3 | - | 50 | 17 | 67 |
| - provincie | 2 | - | 2 | 2 | - | - | 4 | 2 | 6 |
| - universiteit/ HBO/onderwijs | 16 | 3 | 8 | 4 | - | 1 | 24 | 8 | 32 |
| - vakbond | - | 1 | - | - | 7 | 2 | 7 | 3 | 10 |
| - koepel- /bedrijfstaking- organisatie | - | 2 | - | - | 7 | 5 | 7 | 7 | 14 |
| - maatsch.dienstverl./ gezondheidszorg | 9 | 5 | 7 | 3 | - | 2 | 16 | 10 | 26 |
| - bedrijfsleven | 20 | 11 | 1 | 7 | - | - | 21 | 18 | 39 |
| - overig | - | 1 | - | 1 | 2 | 3 | 2 | 5 | 7 |
| totaal | 73 | 26 | 39 | 31 | 19 | 13 | 131 | 70 | 201 |

* + = subsidie toegekend
- = aanvraag afgewezen

Looptijd van de toegekende subsidies 'artikel 6'

| subsidie voor: | 4 jaar | 3 jaar | 2 jaar | 1 jaar | totaal |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| type organisatie | | | | | |
| - gemeente | 9 | - | 11 | 1 | 21 |
| - provincie | 1 | - | - | 1 | 2 |
| - universiteit/ HBO/onderwijs | 2 | - | 3 | 3 | 8 |
| - maatsch.dienstverl./ gezondheidszorg | - | 2 | 2 | 3 | 7 |
| - bedrijfsleven | - | - | - | 1 | 1 |
| totaal | 12 | 2 | 16 | 9 | 39 |

Looptijd van de toegekende subsidies 'artikel 7'

| subsidie voor: | 4 jaar | 3 jaar | 2 jaar | 1 jaar | totaal |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| type organisatie | | | | | |
| - gemeente | 2 | 1 | - | - | 3 |
| - vakbond | 3 | 4 | - | - | 7 |
| - koepel-/bedrijfstaking-organisatie | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| - overig | 1 | - | 1 | - | 2 |
| totaal | 7 | 7 | 3 | 2 | 19 |



MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID

DIRECTIE COÖRDINATIE EMANCIPATIEBELEID

Mauritskade 37 - 2514 HE 's-Gravenhage - Telefoon: 070 - 71 59 11

Uw kenmerk

Uw brief van

Ons kenmerk DCE- 90/393

Onderwerp

Datum 9 februari 1990

Geachte mevrouw, mijnheer,

Door de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is onlangs aan het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) opdracht gegeven tot het verrichten van een onderzoek naar de invloed van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Dit onderzoek dat ook is aangekondigd in artikel 16 van de subsidievoorwaarden, wordt gehouden onder arbeidsorganisaties die subsidie hebben gekregen om bepaalde activiteiten ten behoeve van Positieve Actie te kunnen ontwikkelen en/of uit te voeren.

Voor dit onderzoek zullen de komende vier jaar steeds organisaties worden benaderd aan wie het jaar daaraan voorafgaand subsidie is verstrekt. Dit houdt in dat in het onderzoek dat dit jaar wordt gehouden die organisaties zullen worden betrokken die in 1988 of 1989 subsidie hebben ontvangen. Uit deze organisaties zijn op basis van criteria zoals type organisatie en aard van de activiteit waarvoor subsidie is verstrekt in totaal 35 organisaties geselecteerd, waaronder uw organisatie. Door middel van dit schrijven verzoeken wij u uw medewerking aan dit onderzoek te verlenen.

Het doel van het onderzoek is om via interviews met de meest direct betrokkenen een beeld te krijgen van:

- de activiteiten die ten behoeve van positieve actie konden worden ontplooid (mede) door de verstrekte subsidie;
- de resultaten die deze activiteiten hebben opgeleverd;
- de ervaringen die de organisaties hebben opgedaan ten aanzien van het ontwikkelen en uitvoeren van een programma voor positieve actie;
- de adviezen die men hieromtrent aan anderen zou willen meegeven.

Correspondentieadres: Postbus 20801 - 2500 EV 's-Gravenhage

Verzoeken één onderwerp per brief te behandelen en bij beantwoording afdeling, nummer en datum te vermelden.

Inzicht in juist deze concrete ervaringen uit de praktijk is voor het Ministerie van groot belang om het positieve actiebeleid zonodig te kunnen bijstellen. Het onderzoek zal geen controlerend karakter hebben maar is bedoeld om het ontwikkelen van positieve actieplannen beter te kunnen stimuleren respectievelijk te bevorderen.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door medewerkers van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).

Bij iedere organisatie zullen zij telefonische interviews houden met degenen die het meest betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoeren van het beleid voor positieve actie binnen de:

- leiding van de organisatie
- afdeling Personeelszaken
- Ondernemingsraad

Deze interviews zullen elk circa een half uur duren. Hiervoor zal vooraf met de betrokkene contact worden opgenomen om een afspraak te maken voor een tijdstip waarop dit telefonische interview zal kunnen worden gehouden. In bijgevoegde brief van het NIA wordt een overzicht gegeven van de punten die in deze interviews aan de orde zullen komen.

Wij gaan er van uit dat u als contactpersoon voor de aangevraagde subsidie goed kunt inschatten welke persoon - uzelf inbegrepen - binnen de leiding, afdeling Personeelszaken en de Ondernemingsraad het meest in aanmerking komen voor deze interviews. Wij verzoeken u of u hen hiervoor alvast zou willen benaderen en deze brief en de gesprekspuntenlijst wilt doen toekomen.

Op korte termijn zal het NIA telefonisch contact met u opnemen om te vernemen welke personen bij uw organisatie benaderd kunnen worden voor een interview.

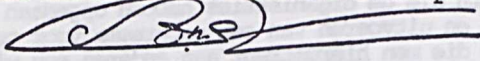
Het onderzoek wordt uitgevoerd door mevrouw drs. R. van Amstel en mevrouw Th. van de Berg van het NIA (tel.: 020- 5498611).

Voor verdere informatie over dit onderzoek kunt u zich (ook) wenden tot mevrouw K. Weustink, Directoraat Coördinatie Emancipatiebeleid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, tel.: 070-3714605.

Gaarne dank ik u bij voorbaat voor uw bereidwillige medewerking,

Hoogachtend,

De Staatssecretaris van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid,
namens deze,
De Directeur Coördinatie Emancipatiebeleid,



Mr. A.M. Steen.

Geachte mevrouw, mijnheer,

Zoals u in de begeleidende brief van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft kunnen lezen, voert ons instituut het onderzoek uit onder arbeidsorganisaties die in het kader van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen subsidie hebben gekregen. Hiervoor zullen bij iedere organisatie telefonische interviews worden gehouden met degene die binnen de leiding van de organisatie, de afdeling Personeelszaken en de Ondernemingsraad het meest betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid voor Positieve Actie.

In deze gesprekken willen wij met name onderstaande onderwerpen aan de orde stellen. Het zou plezierig zijn wanneer u deze gesprekspunten alvast zou willen doornemen ter voorbereiding van het interview.

Voor alle duidelijkheid willen wij in dit verband benadrukken dat de gegevens uit deze gesprekken door ons instituut vertrouwelijk zullen worden behandeld. Ook in de publicaties over dit onderzoek zal de naam van uw organisatie alleen worden genoemd wanneer u daarvoor toestemming heeft gegeven.

Binnenkort zullen wij contact met u opnemen om een afspraak te maken voor dit telefonisch interview. Wij hopen dat wij op uw medewerking aan dit onderzoek mogen rekenen en danken u bij voorbaat voor de te nemen moeite.

Mocht u vooraf nog vragen hebben dan kunt u vanzelfsprekend altijd even telefonisch contact met ons opnemen (020-5498-611, mevrouw drs. R. van Amstel of mevrouw Th. v.d. Berg).

GESPREKSPUNTEN VOOR DE INTERVIEWS MET ORGANISATIES DIE IN HET KADER VAN DE STIMULERINGSREGELING POSITIEVE ACTIE VOOR VROUWEN SUBSIDIE HEBBEN GEKREGEN OP GROND VAN ARTIKEL 2.

1. De plannen/activiteiten waarvoor subsidie is verstrekt

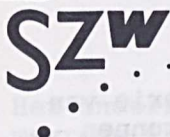
- a. Welk doel had men hiermee voor ogen;
- b. wat is er concreet gebeurd en wanneer;
- c. wat zijn de resultaten en hoe heeft bijvoorbeeld de doelgroep hierop gereageerd;
- d. welke knelpunten heeft men hierbij ervaren en hoe zijn deze opgelost;
- e. is de subsidie hierbij belangrijk geweest; waren bijvoorbeeld deze plannen/activiteiten anders niet ontwikkeld/uitgevoerd of pas later, e.d.

2. Het positieve actiebeleid bij uw organisatie:

- a. Wat is bij de organisatie de aanleiding geweest om plannen voor positieve actie te ontwikkelen; wie heeft daarvoor met name het initiatief genomen en hoe is de besluitvorming hierover verder verlopen (welke personen/groepen zijn hierin betrokken, en dergelijke);
- b. op welke wijze is binnen de organisatie over deze plannen voorlichting gegeven/informatie verstrekt, en hoe is de publiciteit over deze plannen in het algemeen verlopen;
- c. welke maatregelen zijn er, naast de gesubsidieerde activiteit, bij de organisatie al genomen ten behoeve van positieve actie; welke wil men nog nemen en wat verwacht men van deze maatregelen.

3. De ervaringen bij de organisatie met positieve actieplannen:

- a. welke personen/groepen/activiteiten zijn vooral belangrijk:
 - bij het ontwikkelen van een programma voor positieve actie (wat 'werkt goed'; wat werkt belemmerend, en dergelijke);
 - bij de uitvoering van de voorgenomen plannen (welke zaken moeten eerst worden aangepakt; welke personen/groepen moeten er vooral in betrokken worden; op welke knelpunten moet men vooral bedacht zijn; hoeveel tijd is er mee gemoeid, en dergelijke);
- b. heeft men weerstanden ondervonden binnen/buiten de organisatie tegen deze plannen (van wie; waarover; hoe heeft men dit opgelost en heeft dit invloed gehad op bijvoorbeeld de inhoud van deze plannen);
- c. welke adviezen zou men hieromtrent aan andere, vergelijkbare organisaties willen geven (wat moet men vooral niet doen; en wat vooral wel, en dergelijke);
- d. hebben de ondernomen activiteiten de gevolgen/resultaten die men ervan had verwacht of hadden hiervoor eigenlijk andere activiteiten moeten worden ontplooid (welke activiteiten hebben resultaat gehad; in welk opzicht; welke hebben minder/geen resultaat gehad en waarom; wat was eventueel beter geweest, en dergelijke);
- e. 'werkt' positieve actie; in hoeverre is hierbij steun van buiten de organisatie nodig en in welke vorm.



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Directie Coördinatie
Emancipatiebeleid

Postbus 20801
2500 EV 's-Gravenhage
Mauritskade 37
Telefoon 070 - 371 59 11
Telefax 070 - 371 47 32

Uw brief

Ons kenmerk

Doorkiesnummer

Onderwerp

Datum
maart 1990

Contactpersoon

Betreft: Evaluatie-onderzoek Stimuleringsregeling
Positieve Actie voor Vrouwen

Geachte mevrouw, mijnheer,

Door de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is onlangs aan het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) opdracht gegeven tot het verrichten van een onderzoek naar de invloed van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Dit onderzoek, dat ook is aangekondigd in artikel 16 van de subsidievoorwaarden, wordt gehouden onder arbeidsorganisaties die subsidie hebben gekregen om bepaalde activiteiten ten behoeve van Positieve Actie te kunnen ontwikkelen en/of uit te voeren.

Uit de organisaties die een deskundige hebben aangesteld zijn op basis van criteria zoals type organisatie en het takenpakket van de deskundige in totaal 20 organisaties geselecteerd, waaronder uw organisatie. Door middel van dit schrijven verzoeken wij u uw medewerking aan dit onderzoek te verlenen. Deze organisaties zullen in principe vier jaar lang worden gevolgd. Dit houdt in, dat men jaarlijks een keer zal worden benaderd voor een interview.

Het doel van het onderzoek is om via interviews met de meest direct betrokkenen een beeld te krijgen van:

- de activiteiten die ten behoeve van positieve actie konden worden ontplooid (mede) door de verstrekte subsidie;
- de resultaten die deze activiteiten hebben opgeleverd;
- de ervaringen die de organisaties hebben opgedaan ten aanzien van het ontwikkelen en uitvoeren van een programma voor positieve actie;
- de adviezen die men hieromtrent aan anderen zou willen meegeven.

Inzicht in deze praktijkervaringen is voor het Ministerie van groot belang om het positieve actiebeleid zonodig te kunnen bijstellen. Het onderzoek zal geen controlerend karakter hebben, maar is bedoeld om het ontwikkelen van positieve actieplannen beter te kunnen stimuleren.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door medewerkers van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). Bij iedere organisatie zullen zij niet alleen een interview houden met de deskundige die mede door de verstrekte subsidie is aangesteld, maar eveneens met degene die het meest betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid voor positieve actie binnen de:

- leiding van de organisatie
- afdeling Personeelszaken
- Ondernemingsraad

Deze interviews zullen elk circa een half uur duren. In bijgevoegde brief van het NIA wordt een overzicht gegeven van de punten die in deze interviews aan de orde zullen komen.

Voor het eerste jaar zullen de interviews bij de organisaties zelf worden gehouden; bij voorkeur op één dag. In de daarop volgende jaren zullen de interviews steeds telefonisch worden afgenomen.

Wij gaan er van uit dat u als contactpersoon voor de aangevraagde subsidie niet alleen bekend bent met de deskundige die mede hierdoor bij uw organisatie is aangesteld, maar tevens goed kan inschatten welke personen - uzelf inbegrepen - binnen de leiding, afdeling Personeelszaken en de Ondernemingsraad het meest in aanmerking komen voor deze interviews. Wij verzoeken u of u hen voor dit onderzoek alvast zou willen benaderen en deze brief en de gesprekspuntenlijst wilt doen toekomen.

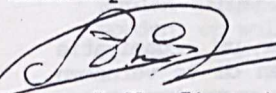
Op korte termijn zal het NIA telefonisch contact met u opnemen om te vernemen met welke personen bij uw organisatie een interview kan worden gehouden en op welke dag deze interviews kunnen plaatsvinden.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door mevrouw drs. R. van Amstel en mevrouw Th v.d. Berg van het NIA (tel. 020-5498611). Voor nadere informatie over dit onderzoek kunt u zich eventueel ook wenden tot mw. drs. K. Weustink, Directie Coördinatie Emancipatiebeleid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, tel. 070-3714605.

Gaarne dank ik u bij voorbaat voor uw bereidwillige medewerking,

Hoogachtend,

De Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,
namens deze,
de Directeur Coördinatie
Emancipatiebeleid,



(mr. A.M. Steen)

Bijlagen: 3 exemplaren van deze brief
4 exemplaren van de gesprekspuntenlijst

Geachte mevrouw, mijnheer,

Zoals u in de begeleidende brief van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft kunnen lezen, voert ons instituut het onderzoek uit onder arbeidsorganisaties die in het kader van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen subsidie hebben gekregen. Hiervoor zullen de komende vier jaar bij een aantal organisaties interviews worden gehouden met de deskundige die mede door deze subsidie is aangesteld alsmede met degene die binnen de leiding van de organisatie, de afdeling Personeelszaken en de Ondernemingsraad het meest betrokken is bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid voor Positieve Actie.

In de gesprekken die dit jaar worden gehouden willen wij met name onderstaande onderwerpen aan de orde stellen. Het zou plezierig zijn wanneer u deze gesprekspunten alvast zou willen doornemen ter voorbereiding van het interview.

Voor alle duidelijkheid willen wij in dit verband benadrukken dat de gegevens uit deze gesprekken door ons instituut vertrouwelijk zullen worden behandeld. Ook in publicaties over dit onderzoek zal de naam van uw organisatie alleen worden genoemd wanneer u daarvoor toestemming heeft gegeven.

Binnenkort zullen wij contact opnemen met degene die door uw organisatie indertijd als contactpersoon voor deze subsidie is opgegeven om te vernemen wanneer wij voor deze interviews langs kunnen komen en wie de gesprekspartners zullen zijn.

Wij hopen dat wij op uw medewerking aan dit onderzoek mogen rekenen en danken u bij voorbaat voor de te nemen moeite.

Mocht u vooraf nog vragen hebben dan kunt u vanzelfsprekend altijd even telefonisch contact met ons opnemen (020-5498611, mevrouw drs. R. van Amstel of mevrouw Th. v.d. Berg).

GESPREKSPUNTEN VOOR DE INTERVIEWS

1. De plannen/activiteiten waarvoor subsidie is verstrekt

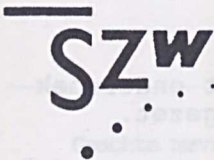
- a. Het aanstellen van een deskundige:
welk doel had men hiermee voor ogen en was er daarvoor al iemand die zich binnen de organisatie met deze zaken bezighield;
- b. De werkomstandigheden van deze deskundige:
de taken en bevoegdheden/ de positie binnen de organisatie/ de ondersteuning en begeleiding van deze deskundige binnen de organisatie/ het aantal uren voor deze functie/ intern of extern geworven, e.d.;
- c. wat zijn de resultaten tot nu toe van de werkzaamheden van deze deskundige/
wat is er concreet gebeurd, en hoe heeft bijvoorbeeld de doelgroep hierop gereageerd;
- d. welke knelpunten heeft men hierbij ervaren
-als deskundige/ als organisatie-
en hoe zijn deze opgelost;
- e. is de subsidie belangrijk geweest; was bijvoorbeeld deze deskundige anders niet aangesteld of pas later, en waren deze werkzaamheden anders niet uitgevoerd, e.d.

2. Het positieve actiebeleid bij uw organisatie:

- a. Wat is bij de organisatie de aanleiding geweest om plannen voor positieve actie te ontwikkelen; wie heeft daarvoor met name het initiatief genomen en hoe is de besluitvorming hierover verder verlopen (welke personen/groepen zijn hierin betrokken, en dergelijke);
- b. op welke wijze is binnen de organisatie over deze plannen toen voorlichting gegeven/informatie verstrekt, en hoe is de publiciteit over deze plannen in het algemeen verlopen;
- c. welke maatregelen zijn er, naast het aanstellen van een deskundige, bij de organisatie al genomen ten behoeve van positieve actie; welke wil men nog nemen en wat verwacht men van deze maatregelen.

3. De ervaringen bij de organisatie met positieve actieplannen:

- a. welke personen/groepen/activiteiten zijn vooral belangrijk:
 - bij het ontwikkelen van een programma voor positieve actie (wat 'werkt goed'; wat werkt belemmerend, en dergelijke);
 - bij de uitvoering van de voorgenomen plannen (welke zaken moeten eerst worden aangepakt; welke personen/groepen moeten er vooral in betrokken worden; op welke knelpunten moet men vooral bedacht zijn; hoeveel tijd is er mee gemoeid, en dergelijke);
- b. heeft men weerstanden ondervonden binnen/buiten de organisatie tegen deze plannen (van wie; waarover; hoe heeft men dit opgelost en heeft dit invloed gehad op bijvoorbeeld de inhoud van deze plannen);
- c. welke adviezen zou men hieromtrent aan andere, vergelijkbare organisaties willen geven (wat moet men vooral niet doen; en wat vooral wel, en dergelijke);
- d. hebben de ondernomen activiteiten de gevolgen/resultaten die men ervan had verwacht of hadden hiervoor eigenlijk andere activiteiten moeten worden ontplooid (welke activiteiten hebben resultaat gehad; in welk opzicht; welke hebben minder/geen resultaat gehad en waarom; wat was eventueel beter geweest, en dergelijke);
- e. 'werkt' positieve actie/ 'werkt' het aanstellen van een deskundige; in hoeverre is hierbij steun van buiten de organisatie nodig en in welke vorm.



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Directie Coördinatie
Emancipatiebeleid

Postbus 20801
2500 EV 's-Gravenhage
Mauritskade 37
Telefoon 070 - 371 59 11
Telefax 070 - 371 47 32

Uw brief

Ons kenmerk

Doorkiesnummer

Onderwerp

Datum

Contactpersoon

evaluatie-onderzoek
Stimuleringsregeling Positieve
Actie voor Vrouwen

april 1990

Geachte mevrouw, mijnheer,

Door de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is onlangs aan het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) opdracht gegeven tot het verrichten van een onderzoek naar de invloed van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Dit onderzoek dat ook is aangekondigd in artikel 16 van de subsidievoorwaarden, wordt gehouden onder arbeidsorganisaties die subsidie hebben gekregen om bepaalde activiteiten ten behoeve van Positieve Actie te kunnen ontwikkelen en/of uit te voeren.

Uit de organisaties die mede door deze subsidie een deskundige hebben aangesteld zijn op basis van criteria zoals type organisatie en het takenpakket van deze deskundige in totaal 20 organisaties geselecteerd, waaronder uw organisatie. Door middel van dit schrijven verzoeken wij u uw medewerking aan dit onderzoek te verlenen.

Het doel van het onderzoek is om een beeld te krijgen van de activiteiten die mede door het beschikbaar stellen van de subsidie konden worden ontplooid en de ervaringen die men hiermee heeft opgedaan. Inzicht in deze praktijkervaringen is voor het Ministerie van groot belang om het positieve actiebeleid zonodig te kunnen bijstellen. Het onderzoek zal geen controlerend karakter hebben maar is bedoeld om het ontwikkelen van positieve actieplannen beter te kunnen stimuleren.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door medewerksters van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). Het is de bedoeling dat zij naast een interview met de deskundige die door uw organisatie is aangesteld eveneens interviews zullen houden met personen die door de activiteiten van deze deskundige nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling en/of uitvoering van plannen voor positieve actie. Hierbij denken wij aan bijvoorbeeld werkgevers, personeelsfunctionarissen en ondernemingsraadsleden van organisaties die door deze deskundige benaderd zijn resp. ondersteuning krijgen.

In bijgevoegde brief van het NIA wordt de opzet van het onderzoek en de inhoud van de te houden interviews verder uiteengezet.

Wij gaan er van uit dat u als contactpersoon voor de aangevraagde subsidie niet alleen bekend bent met de deskundige die door uw organisatie is aangesteld, maar tevens goed kunt inschatten - al of niet in overleg met deze deskundige - welke personen het meest in aanmerking zouden komen voor dit onderzoek.


Op korte termijn zal het NIA telefonisch contact met u opnemen om te vernemen ten behoeve van welke organisaties/personen de betrokken deskundige activiteiten verricht en welke personen naar uw inschatting benaderd zouden kunnen worden voor een interview. Wij verzoeken u de deskundige die door uw organisatie is aangesteld alvast voor dit onderzoek te benaderen en aan hem/haar bijgevoegde kopie van deze brief te doen toekomen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door mevrouw drs. R. van Amstel en mevrouw Th. v.d. Berg van het NIA (tel.: 020-5498611). Voor nadere informatie over dit onderzoek kunt u zich eventueel ook wenden tot mevrouw drs. K. Weustink, Directoraat Coördinatie Emancipatiebeleid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, tel.: 070-3714605.

Gaarne dan ik u bij voorbaat voor uw bereidwillige medewerking,

Hoogachtend,

De Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,
namens deze,
De Directeur Coördinatie Emancipatiebeleid,


mr. A.M. Steen

Bijlagen: 3

Geachte mevrouw, mijnheer,

Zoals u in de begeleidende brief van de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zult lezen, voert ons instituut een onderzoek uit onder arbeidsorganisaties die in het kader van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen subsidie hebben gekregen.

In dit onderzoek zullen organisaties die mede door deze subsidie een deskundige hebben aangesteld, in principe vier jaar lang worden gevolgd. Voor organisaties die op grond van artikel 7 van de regeling een deskundige hebben aangesteld houdt dit in dat deze deskundige jaarlijks een keer zal worden benaderd voor een interview. Daarnaast zullen ook gesprekken worden gevoerd met personen/instanties ten behoeve waarvan deze deskundige activiteiten voor positieve actie ontwikkelt en/of uitvoert. Volgens onze informatie behoort u tot deze laatste groep.

Het doel van dit onderzoek is om via interviews met de meest direct betrokkenen bij positieve actieplannen een beeld te krijgen van:

- de activiteiten die ten behoeve van positieve actie inmiddels zijn ontplooid;
- de resultaten die deze activiteiten hebben opgeleverd;
- de ervaringen die de betrokkenen hebben opgedaan ten aanzien van het ontwikkelen en uitvoeren van een programma voor positieve actie;
- de adviezen die men hieromtrent aan anderen zou willen meegeven.

De voorgenomen interviews zullen elk circa een half uur duren.

In het eerste jaar zullen de interviews bij de betrokkenen zelf worden gehouden. In de daaropvolgende jaren zullen deze interviews steeds telefonisch worden afgenomen.

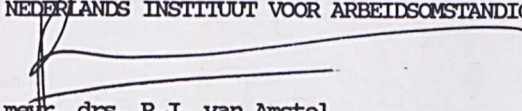
Voor alle duidelijkheid willen wij in dit verband benadrukken dat de gegevens uit deze gesprekken door ons instituut vertrouwelijk zullen worden behandeld. Ook in publicaties over dit onderzoek zullen de namen van de organisaties die voor dit onderzoek benaderd zijn alleen worden genoemd wanneer men daarvoor toestemming heeft gegeven.

Binnenkort zullen wij telefonisch contact met u opnemen om af te spreken wanneer wij voor dit interview bij u langs kunnen komen.

Wij hopen dat wij op uw medewerking aan dit onderzoek mogen rekenen en danken u bij voorbaat voor de te nemen moeite.

Mocht u vooraf nog vragen hebben dan kunt u vanzelfsprekend altijd even telefonisch contact met ons opnemen (020-5498611, mevrouw drs. R. van Amstel of mevrouw Th. v.d. Berg).

Hoogachtend,
NEDERLANDS INSTITUUT VOOR ARBEIDSMOMSTANDIGHEDEN



mevr. drs. R.J. van Amstel
mevr. Th. van den Berg



Bijlage 3d

Introductiebrief 'afgewezen' organisaties

Amsterdam, 12 oktober 1984
Afdeling Bestuurszaken
Postbus 20
1000 AA Amsterdam
T 020 - 673 2121

| | | |
|---|---------|--------------|
| De heer | De heer | De heer |
| Postadres | adres | Communicatie |
| De heer Postbus 1000 AA Amsterdam T 020 - 673 2121 | | |

Uw brief van 12 oktober 1984

In de Directie Coördinatie Organisatiezaken (DZO) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is vanwege het wetenschappelijk Instituut voor Arbeidsvoorzieningen (WIA) opgericht een werkgroep met het doel om te zien hoe goed het nu is met het WIA. De werkgroep bestaat uit leden van de werkgroep voor de WIA. De werkgroep heeft een aantal belangrijke taken die de WIA moet uitvoeren. Het is belangrijk dat de werkgroep deze taken uitvoert. In dit verband worden alle organisaties verzocht de werkgroep hiervan in kennis te stellen. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld.

- Het doel van de werkgroep is om te zien hoe goed het nu is met het WIA. De werkgroep heeft een aantal belangrijke taken die de WIA moet uitvoeren. Het is belangrijk dat de werkgroep deze taken uitvoert. In dit verband worden alle organisaties verzocht de werkgroep hiervan in kennis te stellen. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld.
- de activiteiten die voortvloeien uit het onderzoek van de werkgroep met betrekking tot de werkgroep
 - de activiteiten die voortvloeien uit het onderzoek van de werkgroep met betrekking tot de werkgroep
 - de activiteiten die voortvloeien uit het onderzoek van de werkgroep met betrekking tot de werkgroep

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door de werkgroep van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld. Het is belangrijk dat de werkgroep hiervan in kennis wordt gesteld.

SZWMinisterie van Sociale Zaken
en WerkgelegenheidDirectie Coördinatie
EmancipatiebeleidPostbus 20801
2500 EV 's-Gravenhage
Mauritskade 37
Telefoon 070 - 371 59 11
Telefax 070 - 371 47 32

| | | |
|---|-------------|----------------|
| Uw brief | Ons kenmerk | Doorkiesnummer |
| Onderwerp | Datum | Contactpersoon |
| Evaluatie-onderzoek Stimulerings- regeling Positieve Actie voor Vrouwen | mei 1990 | |

Geachte mevrouw, mijnheer,

Door de Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is onlangs aan het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) opdracht gegeven tot het verrichten van een onderzoek naar de invloed van de Stimuleringsregeling Positieve Actie voor Vrouwen. Dit onderzoek wordt gehouden onder arbeidsorganisaties die indertijd subsidie hebben aangevraagd om bepaalde activiteiten ten behoeve van Positieve Actie te kunnen ontwikkelen en/of uit te voeren.

In dit onderzoek worden niet alleen organisaties betrokken die subsidie hebben gekregen maar eveneens organisaties waarvan de aanvraag niet kon worden gehonoreerd. Uw organisatie behoort tot deze laatste groep; indertijd hebben wij u hierover schriftelijk geïnformeerd.

Door middel van dit schrijven willen wij u desalniettemin om medewerking aan dit onderzoek vragen.

Het doel van dit deel van het onderzoek is om via interviews met de meest direct betrokkenen een beeld te krijgen van:

- de activiteiten die ondanks het niet toekennen van subsidie ten behoeve van positieve actie zijn ontwikkeld;
- de ervaringen die de organisaties hebben opgedaan ten aanzien van het ontwikkelen en uitvoeren van een programma voor positieve actie;
- de adviezen die men hieromtrent aan anderen zou willen meegeven.

Inzicht in juist deze praktijkervaringen is voor het Ministerie van belang om het positieve actiebeleid zonnodig te kunnen bijstellen.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd door medewerkers van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). Binnenkort zult u door een van onze medewerkers worden benaderd voor een telefonisch interview van circa een kwartier. Indien u het op dat moment niet schikt, dan kunt u vanzelfsprekend met haar een afspraak maken voor een tijdstip waarop het u beter uitkomt.

De gegevens die u verstrekt worden door het NIA uiteraard vertrouwelijk behandeld. Ook in publicaties over dit onderzoek zullen de namen van de organisaties die aan het onderzoek medewerking hebben verleend niet worden genoemd.

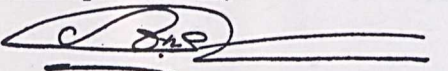
Het onderzoek wordt uitgevoerd door mevrouw drs. R. van Amstel en mevrouw Th. v.d. Berg van het NIA (tel. 020-5498611).

Voor nadere informatie over dit onderzoek kunt u zich (ook) wenden tot mevrouw drs. K. Weustink, Directie Coördinatie Emancipatiebeleid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, tel. 070-3714605.

Gaarne dank ik u bij voorbaat voor uw bereidwillige medewerking,

Hoogachtend,

De Staatssecretaris van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid,
namens deze,
de Directeur Coördinatie
Emancipatiebeleid,



(mr. A.M. Steen)

Overzicht van de in het onderzoek betrokken arbeidsorganisaties

In deze bijlage zijn 12 namen opgenomen van alle organisaties die de afgelopen jaren aan het onderzoek mee werkdagen hebben verleend, verdeeld naar het type schieding dat aan hen is verboden. De tabel hierin is opgesteld op basis van de gegevens die zijn verzameld met behulp van de vragenlijst, de afname van de gegevens en de afname van de gegevens. De afname van de gegevens is opgesteld op basis van de gegevens die zijn verzameld met behulp van de vragenlijst, de afname van de gegevens en de afname van de gegevens.

Bijlage 4

Overzicht van de in het onderzoek betrokken arbeidsorganisaties

Organisatie / adresgegevens (op de afname van de gegevens)

| Organisatie | Adresgegevens | Telefoonnummer |
|------------------|--|----------------|
| Albert Heijn | Mir. J. van der Vliet Aankoopafdeling 1900 CA Zaanstad | 075 392410 |
| Amstel-Bev. | Mir. P. J. W. van der Vliet Bakkerij 3294 BT De Boven | 075 392410 |
| Bank Max en More | Mir. P. J. W. van der Vliet Postbus 749 3000 AS Rotterdam | 075 392410 |
| Carrefour | Mir. M. van der Vliet Postbus 175 4400 AC Opstade | 075 392410 |
| Danish College | Mir. M. van der Vliet Provincialeweg 173 1506 MG Zaandam | 075 392410 |
| Dier B.V. | Mir. H. W. van der Vliet Leopoldus 5404 NL Uden | 011536445 |
| DAK | Mir. D. P. de B. H. van der Vliet Schiedamschedijkweg 235 2585 AA Den Haag | 070 304370 |

Overzicht van de in het onderzoek betrokken arbeidsorganisaties

In deze bijlage zijn de namen opgenomen van alle organisaties die de afgelopen jaren aan het onderzoek hun medewerking hebben verleend; gerubriceerd naar het type subsidie dat aan hen is verstrekt. De bedoeling hiervan is om organisaties die bijvoorbeeld willen beginnen met een plan voor positieve actie, hiermee de mogelijkheid te geven om zonnodig contact op te nemen met een voor hen vergelijkbare organisatie voor nuttige adviezen. De betrokken organisaties hebben hiervoor de naam opgegeven met wie in dat geval contact kan worden opgenomen.

De 'artikel 2' organisaties (op alfabetische volgorde)

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|----------------------|----------------|
| Albert Heyn Ankersmidplein 2 1506 CK Zaandam | Mw. P. van Vulpen | 075-592450 |
| Autobedrijf v.d. Udenhout Balkweg 1 5232 BT Den Bosch | Mw. P.J.W. Blatter | 073-417065 |
| Bank Mees en Hope Postbus 749 3000 AS Rotterdam | afd. P & O | 010-4016911 |
| Centraal Boekhuis Postbus 125 4100 AC Culemborg | Mw. M. Boere | 03450-75911 |
| Damland College Zaandam Provincialeweg 126 1506 ME Zaanstad | Mw. M. Heeremans | 075-172951 |
| Dico B.V. Losplaats 3 5404 NJ Uden | Dhr. H.W. Wieland | 04132-64915 |
| GAK Scheveningseweg 255 2586 AA Den Haag | Dhr. D.P. de la Haye | 070-3064370 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Gemeente Middelburg Postbus 6000 4330 LA Middelburg | Mw. H. Slabbekorn | 01180-75498 |
| Gemeente Almere Postbus 200 1300 AE Almere | Dhr. R. Nieuwenhuis | 036-5399911 |
| Gemeente Emmen Raadhuisplein 1 7811 AP Emmen | Dhr. G. Grevink | 05910-85555 |
| Gemeente Kampen Postbus 5009 8260 GA Kampen | Mw. J. Koster | 05202-92784 |
| Gemeente Nieuwegein Postbus 1 3430 AA Nieuwegein | Dhr. P. v.d. Does | 03402-71387 |
| Gemeente Haarlemmer- meer Postbus 250 2130 AG Hoofddorp | Mw. A.C.M. Groot | 02503-76290/69577 |
| Gemeente Boxtel Postbus 10.000 5280 DA Boxtel | Mw. A. Wouters | 04116-55357 |
| Gemeente Opsterland Postbus 10.000 9244 ZP Beetsterzwaag | Dhr. H. de Jong | 05126-6346 |
| Gemeente Skarsterlan/ Joure Postbus 101 8500 AC Joure | Dhr. H. Hoekstra | 05138-81234/262 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Gemeente Steenwijk Gasthuislaan 2 8331 MX Steenwijk | Mw. E. Bersma | 05210-27700 |
| Gemeente Leiden Postbus 9100 2300 PC Leiden | Dhr. J. Kalisvaart | 071-254186 |
| Gemeente Roosendaal en Nispen Stadsarf 1 4701 NK Roosendaal | Dhr. J. Konings | 01650-89260 |
| Gemeente Assen Postbus 30018 9400 RA Assen | Dhr. H. van Zuilekom | 05920-66580 |
| Gemeente Wageningen Postbus 1 6700 AA Wageningen | Dhr. J. Sanders | 08370-92254 |
| Gemeente Beverwijk Pres. Kennedyplein 1 1945 SG Beverwijk | Mw. M. Zwart | 02510-87346 |
| Gemeente Amstelveen Postbus 4 1180 BA Amstelveen | Dhr. A. v.d. Honing | 020-5404911 |
| Gispem International B.V. Parallelweg West 23 4104 AZ Culemborg | Mw. M. Dijkstra | 03450-74223 |
| Hadewe B.V. Postbus 20 9200 AA Drachten | Dhr. F. Visser | 05120-89300 |
| Hendrik van Boeijen-Oord Postbus 30014 9400 AA Assen | Dhr. J. Blaauw | 05920-16264 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Hodon Groep Postbus 8067 3503 RB Utrecht | Mw. R. Brinkley | 030-411954 |
| Hogeschool De Horst Postbus 121 3970 AC Driebergen | Mw. M. Franken | 03438-16126/21606 |
| Hogeschool Eindhoven Postbus 347 5600 AH Eindhoven | Mw. C. Dansen | 040-605614 |
| Hogeschool Alkmaar Jan Ligthartstraat 4 1817 MR Alkmaar | Dhr. J. Vogels | 072-183671 |
| Honig Merkartikelen B.V. Waalbandijk 20 6541 AJ Nijmegen | Dhr. R. Gerritsen | 080-713111 |
| Katholieke Universiteit Nijmegen Postbus 9102 6500 HC Nijmegen | Mw. M. Wijnen | 080-612258 |
| Koninklijk Instituut voor de Tropen Mauritskade 63 1092 AD Amsterdam | Mw. R.Y. Loupias | 020-5688403/420 |
| KU Brabant Postbus 90153 5000 LE Tilburg | Mw. G. Nijhoving | 013-662540 |
| Landbouwniversiteit Wageningen Postbus 9101 6700 HB Wageningen | Mw. M. Bongers | 08370-84072 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Latenstein Zetmeel B.V. Postbus 392 6500 AJ Nijmegen | Dhr. P. Winters | 080-719811 |
| Medische Centrum Leeuwarden Mr. Troelstraweg 78 8917 CR Leeuwarden | Mw. M. Schonewille | 058-865656 |
| Metsa Serla Winselingseweg 12 6541 AK Nijmegen | Mw. H. Paulussen | 080-772182 |
| Novib/GAT Amaliastraat 7 2514 JC Den Haag | Dhr. J. Wagener | 070-3421723 |
| P.C. Welterhof J.F. Kennedylaan 301 6419 XZ Heerlen | Mw. T. Esseling | 045-736262 |
| Pensioenfonds PGGM Kroostweg-Noord 149 3704 DV Zeist | Mw. J. van Baren | 03404-69730 |
| Philip Morris Holland BV Postbus 205 4600 AE Bergen op Zoom | Mw. M. van Maurik | 01640-79512 |
| Postbank (ING-Bank) Kwaliteitsbureau, loca- tietecode HM0102 Postbus 1800 1000 BV Amsterdam | Mw. C. Heldring | 020-5634079 |
| Provincie Zeeland Postbus 6001 4330 LA Middelburg | Dhr. D. de Vlieger | 01180-30773 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Provincie Groningen Postbus 610 9700 AP Groningen | Mw. E.J. Bremer | 050-164170 |
| PTT Telecom Tweebaksmark 23 8911 KW Leeuwarden | Mw. G. Raad | 058-922564 |
| PTT Autolease 1e v.d. Kunstraat 345 2521 AV Den Haag | Dhr. J. Berkhout | 070-3849849 |
| Raet NV Postbus 2382 3500 GJ Utrecht | Dhr. P. van 't Hooft | 055-491619 |
| Reaal Verzekeringen Postbus 921 3500 AX Utrecht | Mw. H. Hokke | 030-915915 |
| Rijkshogeschool IJsselland Postbus 501 7400 AB Deventer | Mw. M. Hüsken | 05700-36333 |
| Rijksuniversiteit Groningen afd. P&O Bloemsingel 10 9712 KZ Groningen | Mw. G. v.d. Meer | 050-632894 |
| Schuttersveld College Postbus 3607 7500 DP Enschede | Mw. J. Dieperink | 053-80 00 00 |
| St. Katholieke Verple- gings- en verzorgings- instellingen Rotterdam Groene Tuin 1 3078 KA Rotterdam | Dhr. H. Kasius | 010-4834343 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Streekschool Elandsstraat Elandstraat 175 1016 SB Amsterdam | Mw. P. Barkman | 020-64744726 |
| Technische Universiteit Eindhoven Postbus 513 5600 MB Eindhoven | Mw. W. Groenendaal | 040-472432 |
| TU Delft Postbus 5 2600 AA Delft | Mw. Ir. J. Kromhout | 015-786428 |
| Universiteit Twente Postbus 217 7500 AE Enschede | Mw. J. Veeneklaas | 053-898012 |
| Vredestein N.V. President Kennedylaan 104 6883 AX Velp | Dhr. M. Rouvroye | 08340-70555 |
| Waterleiding Friesland NV Postbus 400 8901 BE Leeuwarden | Dhr. J. Hoffer | 058-945331 |

De 'artikel 6' organisaties (op alfabetische volgorde)

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|--|--------------------------|-----------------------|
| BVG Postbus 276 3700 EA Zeist | Mw. G.H. Thomas-Eikendal | 03403-49349 |
| Gemeente Hengelo Postbus 19 7550 AA Hengelo | Mw. J. Freriks | 074-459353 |
| Gemeente Rheden Hoofdstraat 3 6994 AB De Steeg | Mw. A.H.M. Sticker | 08309-76221 |
| Gemeente Zwijndrecht Postbus 15 3330 AA Zwijndrecht | Dhr. W. Bellaart | 078-126944 |
| Gemeente Apeldoorn Postbus 9033 7300 ES Apeldoorn | Dhr. F. Arts | 055-801010 |
| Gemeente Vlissingen Stadhuisplein 2 4382 LG Vlissingen | Dhr. A. Lauret | 01184-87302 |
| Hogeschool van Amsterdam Nieuwe Vaart 5-9 1018 AA Amsterdam | Mw. W. M. Schoorl | 020-5702520 |
| Provincie Noord-Holland Dreef 3 2000 MD Haarlem | Dhr. J. Kroon | 023-144087 |
| Provincie Noord-Brabant Postbus 90151 5200 MC 's-Hertogenbosch | Dhr. J. Danen | 073-812039 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|-----------------------|-----------------------|
| St. Maatschappelijk Dienstverlening 't Bint Postbus 2210 8355 ZJ Giethoorn | Dhr. O. Jongsma | 05216-1733 |
| St. Thuiszorg Haarlem Schotersingel 155 2023 AD Haarlem | Dhr. H. Meeuwissen | 023-259111 |
| Verenigde Spaarbank Kon. Wilhelminalaan 7-9 3527 LA Utrecht | Mw. Y. de Nijs | 030-959911 |
| Werkvoorziening Nijmegen e.o. Postbus 6700 6503 GE Nijmegen | Mw. J. Hageman | 080-526100 |
| Ziekenhuis Leijenburg Leyweg 275 2545 CH 's-Gravenhage | Mw. K.E. v. Dam | 070-3592995 |

De 'artikel 7' organisaties (op alfabetische volgorde)

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|--|-----------------------|
| ABOP Postbus 19452 1000 GL Amsterdam | Mw. J. Becking | 020-5206814 |
| Algemeen Pedagogisch Studiecentrum Zwarte Woud 2 3524 SJ Utrecht | Mw. A. van Bolhuis | 030-856600 |
| Brabants Ondersteunings Instituut Zorg Willem II-straat 23 5038 BA Tilburg | Mw. S. de Roos | 013-353515 |
| CFO Postbus 84500 2508 AM Den Haag | Mw. S. v.d. Beek | 070-3582582 |
| CNV, Vrouwensecretariaat Postbus 2475 3500 GL Utrecht | Mw. J. Stolwijk | 030-913641 |
| FNV Vervoersbond Postbus 9208 3506 GE Utrecht | Mw. S. Ringeling | 030-738222 |
| Gemeente Den Haag Laan van Meerdevoort 70 Den Haag | Mw. M. Hubert | 070-3534969 |
| Gemeente Bergen op Zoom Postbus 35 4600 AA Bergen op Zoom | Mw. C. van Bekkum | 01640-77000 |
| Gemeente Amsterdam Amstel 1 1011 PN Amsterdam | Bureau Coördinatie Vrouwenemancipatie | 020-5522196 |

| organisatie | contactpersoon | telefoonnummer |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Horecabond FNV Postbus 52527 1074 AV Amsterdam | Dhr. W. Holvast | 020-6797056 |
| Nationale Woningraad Postbus 50051 1305 AB Almere | Mw. W. de Water | 036-5391911 |
| Nationaal Ziekenhuis- instituut Postbus 9697 3506 GR Utrecht | Dhr. J. Pool | 030-739219 |
| NU 91 Postbus 6001 3503 PA Utrecht | Mevr. M. Verkruyssen | 030-964144 |
| Prisma Spoorlaan 460 5038 CH Tilburg | Dhr. H. Sprakel | 013-441440 |
| Produktschap voor Vee en Vlees Postbus 5805 2280 HV Rijswijk | Dhr. G. Gerats | 070-3409922 |

Dit rapport bevat het verslag van het laatste evaluatie-onderzoek in een serie van vier onderzoeken naar de effecten van de Stimuleringsregeling positieve actie voor vrouwen. Met deze subsidieregeling heeft de Nederlandse overheid in de periode 1988 tot en met 1994 bedrijven en instellingen buiten de rijksoverheid gestimuleerd om horizontale en verticale barrières voor vrouwen die (willen) werken binnen hun organisatie weg te nemen.

De ruime aandacht, die in dit rapport besteed is aan de dagelijkse ervaringen van mensen die binnen bedrijven aan positief actiebeleid werken, maakt het rapport bruikbaar voor een brede groep geïnteresseerden: personeelsfunctionarissen, beleidsmakers, opleiders, studenten.



Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Centrale Directie Voorlichting, Bibliotheek en Documentatie
Postbus 90801, 2509 LV 's-Gravenhage

Verkoop
VUGA Uitgeverij B.V.
Postbus 16400, 2500 BK 's-Gravenhage
Distributie en facturering: Infolio B.V.
Telefoon: 070-3305233
Telefax: 070-3305290

ISBN 90-5250-865-8



9 789052 508658

Ordernummer 1530.4.001
ISBN 90 5250 865 8