

Investeren in de kwaliteit van laagopgeleide vrouwen

No. 243

A.A. Smit

M.G. de Feyter

M.m.v.

J. Minderhoud

F. Verboon

H. Verboon

H. Vinke

C.V. van Vuuren

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR.
plaats

48135
69-79

1875
1876
1877
1878
1879
1880
1881
1882
1883
1884
1885
1886
1887
1888
1889
1890
1891
1892
1893
1894
1895
1896
1897
1898
1899
1900

Een kwestie van doen

Ervaringen van branches en bedrijven uit traditionele mannensectoren
met het binden en boeien van lager opgeleide vrouwen

A.A. Smit
M.G. de Feyter

M.m.v.
J. Minderhoud
F. Verboon
H. Vinke
C.V. van Vuuren

Inhoudsopgave

Samenvatting	v
1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek	1
1.2 De onderzoeksvragen	2
1.3 Begrippenkader	3
1.4 Leeswijzer	4
2 Aanpak van het onderzoek	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Quickscan	7
2.3 Selectie bedrijven	8
2.4 Casestudies en analysemodel	9
2.5 Checklist met criteria	11
3 Quickscan	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Uitkomsten quickscan	14
4 Bedrijfsportretten	19
4.1 Inleiding	19
4.2 DYKA	21
4.3 Brandweercorps Nijmegen	27
4.4 Ewals Cargo Care Transport BV	33
4.5 Siemens Nederland N.V.	39
4.6 KVM Supplies en Dissit	45
4.7 Connexxion	51
4.8 De Vlucht	59
4.9 Koninklijke Landmacht	65
4.10 Agio Sigarenfabrieken NV	73
4.11 Van Gend & Loos Euro Express	81
5 Succesfactoren en checklist	89
5.1 Inleiding	89
5.2 Succesfactoren	91
5.3 De checklist	96

Literatuur	99
Bijlage 1: Aandeel vrouwen in sectoren	101
Bijlage 2: Voorbeeldbedrijven gezocht!	103
Bijlage 3: Resultaten quickscan	105
Bijlage 4: Respondenten quickscan	127
Summary	131

Samenvatting

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar de kwaliteit van de arbeid van laagopgeleide vrouwen in traditionele mannensectoren. Dit zijn sectoren waarbij het aandeel vrouwelijke werknemers minder dan 20 procent is. Het onderzoek is in 2001 uitgevoerd door TNO Arbeid voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel is dat bedrijven in mannensectoren zich meer gaan profileren als een aantrekkelijke werkgever voor lager opgeleide vrouwen. Onderdeel van het onderzoek was een quickscan in mannensectoren gericht op het opsporen van koploperbedrijven. Het portretteren en analyseren van tien voor vrouwen interessante bedrijven uit deze sectoren. En het ontwikkelen van een checklist met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen om lager opgeleide vrouwen aan een 'mannenbedrijf' te binden.

Uit de zoektocht naar koploperbedrijven blijkt dat er weinig bedrijven in mannensectoren zijn die én relatief veel lager opgeleide vrouwen in dienst hebben én aantoonbaar investeren in de kwaliteit van de arbeid van deze vrouwen. Toch zijn er in sommige sectoren en bedrijven wel degelijk lager opgeleide vrouwen ingestroomd. Hier speelt de krapte op de arbeidsmarkt van de afgelopen jaren een belangrijke rol. En vaak nog een andere factor zoals het efficiënter organiseren van het werk, waardoor parttime functies nodig zijn. Of de omslag naar een meer dienstverlenende en klantgerichte organisatie, waardoor sociale vaardigheden op de voorgrond treden als selectie-eis. Tegelijkertijd is in sommige van deze sectoren fysieke kracht minder belangrijk geworden, dankzij technologische ontwikkelingen en de Arbowet.

Van een tiental bedrijven en organisaties uit mannensectoren die lager opgeleide vrouwen in dienst hebben is een portret opgenomen in dit rapport. Het zijn bedrijven uit de kunststofverwerkende- en sigarenindustrie, brandweer, beroepsgoederenvervoer, metaalsector, groothandel en distributie, personenvervoer, bouw en defensie. In al deze organisaties is gesproken met één of meer leidinggevenden, een P&O'er en enkele laagopgeleide vrouwen. In de portretten wordt uitgebreid ingegaan op de context van het bedrijf, de kenmerken en de maatregelen die het bedrijf aantrekkelijk maken

voor lager opgeleide vrouwen. De meeste vrouwelijke werknemers in deze bedrijven hebben een fulltime baan en (nog) geen kinderen of een grote deeltijdbaan en oudere kinderen. Zij vinden het werk inhoudelijk aantrekkelijk en soms ook spannend (chauffeur, brandweer, bouw, leger). Maar het komt ook voor dat het werk saai en/of fysiek zwaar is. Dan benadrukken de vrouwen meer de 'gezelligheid' en goede sfeer in het bedrijf (groothandel, sommige deelsectoren in de industrie). Veel vrouwen wijzen ook op het goede salaris als aantrekkelijk aspect van het werk.

De meeste bedrijven die geselecteerd zijn voor de bedrijfsportretten houden zich intensief bezig met het vinden, binden en boeien van hun werknemers. Daarbij wordt ook gekeken naar niet-traditionele wervingsgroepen, zoals vrouwen, allochtonen en arbeidsgehandicapten. De echte koploperbedrijven onderscheiden zich door een goed arbo- en personeelsbeleid in combinatie met maatwerk in de uitvoering. Deze bedrijven voeren een diversiteitsbeleid waarbij geen onderscheid wordt gemaakt naar opleidingsniveau of doelgroep. Bij het inzetten van medewerkers houden zij rekening met de individuele belastbaarheid, privé-omstandigheden (zoals bijvoorbeeld alleenstaand ouderschap), competenties en voorkeuren. Daarbij komt goed van pas dat veel werk fysiek minder zwaar is geworden. Ook zijn er allerlei ergonomische hulpmiddelen ontwikkeld die de arbeidsomstandigheden vergemakkelijken. Bij de onderzochte bedrijven werken vooral assertieve vrouwen die zich goed kunnen handhaven in een mannenomgeving. De vrouwen hebben zelf de keuze gemaakt voor een mannenbedrijf- of beroep en de werkgever heeft hen aangenomen omdat zij passen in het team en de bedrijfscultuur. Het gaat dus wel om een specifieke groep vrouwen. Opvallend is de grote eensgezindheid onder hen, de leidinggevenden en de p&o'ers over de goede samenwerking met mannen en het uitblijven van ongewenste intimiteiten. Toch is er volgens velen wel degelijk sprake van een mannencultuur en is deze ook hardnekkig. De werkgevers die deze willen doorbreken benadrukken het belang van respect en tolerantie op de werkvloer en vinden dat leidinggevenden hierin een voorbeeldfunctie moeten vervullen.

Het rapport besluit met een checklist met criteria voor een goede kwaliteit van het werk van lager opgeleide vrouwen in mannensectoren. De criteria hebben betrekking op arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeids-

verhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsperspectief. Ook wordt ingegaan op de maatregelen die een werkgever kan nemen om aan de criteria te voldoen. Als basis voor het nemen van maatregelen geldt een goed arbo- en personeelsbeleid en maatwerk in de uitvoering. Degene die de checklist toepast moet bovendien op de hoogte zijn van de achterliggende motivatie voor de diverse criteria en maatregelen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en doel van het onderzoek

Er zijn nog steeds veel verschillen in de positie van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. Vrouwen werken over het algemeen in andere functies dan mannen en vaker parttime. Veel vrouwen verlaten (tijdelijk) de arbeidsmarkt wanneer kinderen worden geboren. Dit patroon treedt des te sterker naar voren naarmate vrouwen lager opgeleid zijn. Bovendien horen lager opgeleide vrouwen met kinderen minder vaak tot de herintreders, wanneer de kinderen groter zijn geworden.

Het overheidsbeleid is erop gericht de arbeidsparticipatie van vrouwen, met name lager opgeleide vrouwen, te verhogen. Hiervoor is het nodig dat betaalde arbeid en zorgtaken beter worden verdeeld tussen mannen en vrouwen. Ook moet er meer geïnvesteerd worden in voorzieningen die de combinatie van arbeid en zorg gemakkelijker maken. In het beleid wordt uitgegaan van een levensloopbenadering: vaste levenspatronen en uniformiteit - achtereenvolgens scholen, werken, rusten of scholen, zorgen - maken plaats voor diversiteit en keuzevrijheid - bijvoorbeeld gelijktijdig werken, scholen, zorgen en rusten-. Hoewel deze trend onder lager opgeleiden minder sterk aanwezig is dan onder hoger opgeleiden, vermindert in het algemeen het aantal traditionele kostwinners, en neemt het aantal tweeverdieners en alleenstaanden toe (Sociale Nota, 2001).

De extra groei in de arbeidsdeelname van vrouwen zal de komende jaren dus vooral van de lager opgeleide vrouwen moeten komen. Om dit mogelijk te maken is in de Meerjarennota Emancipatiebeleid (SZW, 2000) een groot aantal beleidsacties en -voornemens opgenomen. Deze zijn niet alleen gericht op de organisatie van arbeid en zorg en kinderopvang, maar ook op ondermeer herintredende vrouwen, allochtone vrouwen, de kwaliteit van de arbeid en alleenstaande ouders in de bijstand. Het onderzoek *Een kwestie van doen*, waar dit rapport verslag van doet, betreft één van de acties die plaatsvinden in het kader van het investeren in de kwaliteit van de arbeid van lager opgeleide vrouwen. Een belangrijke reden voor onderzoek hiernaar is dat gebleken is dat de duurzaamheid van de arbeidsparticipatie van vrouwen en de kwaliteit van de arbeid met elkaar samenhangen.

Een kwestie van doen gaat over het werk van lager opgeleide vrouwen specifiek in mannensectoren, omdat hier de meeste obstakels aanwezig zijn die de arbeidsparticipatie van vrouwen belemmeren. Zo zijn de typische ‘mannenberoepen’ naar ‘mannelijke leest’ geschoeid, is er vaak (bewust of onbewust) sprake van discriminatie bij taak- en functietoewijzing, is er sprake van een ‘mannencultuur’ op de werkplek, leven er stereotype opvattingen over de capaciteiten van vrouwen en wordt er weinig rekening gehouden met de behoeften van (vooral vrouwelijke) werknemers om het werk met de zorg voor kinderen te combineren.

Het doel van *Een kwestie van doen* is dat bedrijven in traditionele mannensectoren zich meer gaan profileren als een aantrekkelijke werkgever voor lager opgeleide vrouwen. Dit moet ertoe leiden dat de arbeidsparticipatie van laagopgeleide vrouwen in deze sectoren toeneemt. Om hiervoor materiaal in handen te krijgen zijn op verzoek van het Ministerie van SZW de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Een quickscan binnen traditionele mannensectoren waarbij gezocht werd naar bedrijven die geïnvesteerd hebben in de kwaliteit van de laaggeschoolde arbeid en/of die relatief veel laagopgeleide vrouwen in dienst hebben;
- Tien interessante bedrijven uit deze sectoren zijn geportretteerd en geanalyseerd.
- Samenstelling van een checklist met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen om lager opgeleide vrouwen aan zich te binden. De checklist is vooral bedoeld voor werkgevers, maar kan ook gebruikt worden door consultants van CWI's en uitzendbureaus.

1.2 De onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling voor het onderzoek luidt:

Met welke investeringen in de kwaliteit van de arbeid kunnen bedrijven in traditionele mannensectoren meer laag opgeleide vrouwen aan het bedrijf binden, dat wil zeggen de instroom verhogen en de uitval en uitstroom beperken?

De volgende deelvragen worden hierbij onderscheiden:

1. Welke maatregelen inzake de kwaliteit van de arbeid kunnen bedrijven in traditionele mannensectoren nemen om meer laagopgeleide vrouwen aan zich binden:
 - Welke maatregelen gericht op de arbeidsinhoud?
 - Welke maatregelen gericht op de arbeidsomstandigheden?
 - Welke maatregelen gericht op de arbeidsvoorwaarden?
 - Welke maatregelen gericht op de arbeidsverhoudingen?
2. Kan er hierbij onderscheid gemaakt worden in maatregelen inzake de kwaliteit van de arbeid die:
 - Leiden tot meer instroom van laagopgeleide vrouwen?
 - Leiden tot minder uitval (verzuim en WAO-intrede) van laagopgeleide vrouwen?
 - Leiden tot minder verloop van laagopgeleide vrouwen?
3. Kan er onderscheid gemaakt worden in maatregelen inzake de kwaliteit van de arbeid die:
 - Vooral van belang zijn voor jonge laagopgeleide vrouwen?
 - Vooral van belang zijn voor herintredende laagopgeleide vrouwen?
4. Kan er onderscheid gemaakt worden in maatregelen inzake de kwaliteit van de arbeid die:
 - Vooral van belang zijn voor vrouwen in 'mannenberoepen' in traditionele mannensectoren?
 - Vooral van belang zijn voor vrouwen in 'gemengde of vrouwenberoepen' in traditionele mannensectoren?
5. Wat zijn de succesfactoren die ertoe leiden dat investeringen in de kwaliteit van de arbeid daadwerkelijk leiden tot een toename van laagopgeleid vrouwelijk personeel in deze bedrijven?
6. Aan welke criteria moet het werk idealiter voldoen om lager opgeleide vrouwen aan een bedrijf in een traditioneel mannelijke sector te binden?

1.3 Begrippenkader

Aangezien de meeste vrouwen werkzaam zijn in slechts enkele bedrijfssectoren, zijn er veel traditionele mannensectoren te benoemen. Voor het onderzoek is aangesloten bij de indeling van het CBS en ROA (1999) waarbij het aandeel vrouwen in bedrijfssectoren laag genoemd wordt als dit

20% of minder is. Dit is het geval bij de volgende sectoren: Akkerbouw, bosbouw en visserij, Drank en tabaksproducten, Basischemie, Kunststoffverwerking, Basismetaal, Bouw, Machine-industrie, Metaalproducten, Hout- en bouwmaterialen, Papier, Energie, Transportmiddelen en Weg- en railvervoer. In bijlage 1 staan de bedrijfssectoren vermeld die het CBS en het ROA onderscheiden en het gemiddelde percentage vrouwen in 1997-1998 dat hierin werkzaam is. Uitgaande van deze indeling zijn er dertien traditionele mannensectoren. Daarnaast zijn er echter ook sectoren met een gemiddeld aandeel vrouwen, waarin deelsectoren kunnen worden onderscheiden met een laag aandeel vrouwen (bijvoorbeeld de beveiliging als onderdeel van de zakelijke dienstverlening en de groothandel als onderdeel van de handel).

Kwaliteit van de arbeid is een breed begrip. Het is gebruikelijk om hierbij onderscheid te maken in aspecten van de:

1. Arbeidsinhoud, zoals variatie in taken, emotionele belasting en mogelijkheden;
2. Arbeidsomstandigheden, zoals gezondheidsrisico's door blootstelling aan chemische stoffen, frequent zware voorwerpen tillen en de opstelling van bedieningsmiddelen;
3. Arbeidsverhoudingen, zoals de sfeer op het werk, discriminatie en ongewenste intimiteiten;
4. Arbeidsvoorwaarden, zoals loopbaanmogelijkheden, beloning en faciliteiten voor de combinatie arbeid en zorgtaken.

Onder '*laaggeschoolden*' verstaan we werknemers met ten hoogste een afgeronde lbo, vmbo of mavo-opleiding.

1.4 Leeswijzer

In dit rapport worden de resultaten weergegeven van het onderzoek binnen traditionele mannensectoren ten behoeve van de quickscan, de bedrijfsportretten en de checklist. Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk twee wordt de opzet van het onderzoek nader toegelicht en geven we een verantwoording voor de gehanteerde werkwijze.

Hoofdstuk drie beschrijft de uitkomst van de quickscan bij 13 traditionele mannensectoren. Ingegaan wordt op de positie van laagopgeleide vrouwen

in de sectoren: industrie, metaal, bouw, groothandel, beroepsgoederenvervoer, personenvervoer, akkerbouw, bosbouw en visserij, beveiliging en de energie- en nutssector. Per sector wordt tevens aangegeven welke initiatieven er zijn op branche- of bedrijfsniveau om de kwaliteit van de arbeid van de laagopgeleide vrouwen te verbeteren. De laatste paragraaf bevat een samenvatting en conclusies van de quickscan.

In hoofdstuk vier worden 10 bedrijven geportretteerd uit traditionele mannensectoren die geïnvesteerd hebben in de kwaliteit van de arbeid en/of relatief veel laagopgeleide vrouwen in dienst hebben. Het gaat om de bedrijven Dyka, brandweercorps Nijmegen, Ewals Cargo Care Transport BV, Siemens Nederland BV, KVM Supplies en Dist, Connexion, De Vlucht, Koninklijke Landmacht, Agio Sigarenfabrieken NV en Van Gend & Loos Euro Express.

In hoofdstuk 5 analyseren we de bedrijfsportretten op succesfactoren en wordt de checklist gepresenteerd met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen voor laagopgeleide vrouwen in mannensectoren.

Bijlage 1 bevat de meest actuele indeling van sectoren en het aandeel vrouwen per sector. In bijlage 2 is de informatie opgenomen die verstrekt is aan de 'kandidaat' bedrijven voor de casestudies. Bijlage 3 geeft de uitkomsten van de quickscan in mannensectoren weer en bijlage 4 de respondenten die hiervoor geraadpleegd zijn.

2 Aanpak van het onderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de opzet van het onderzoek *Een kwestie van doen* centraal. Zoals reeds aangegeven is het onderzoek gericht op het boven water krijgen van de investeringen in de kwaliteit van de arbeid waarmee bedrijven in deze sectoren meer laag opgeleide vrouwen aan zich kunnen binden, dat wil zeggen de instroom verhogen en de uitval en uitstroom beperken.

Om de gevraagde informatie te achterhalen is een quickscan uitgevoerd in traditionele mannensectoren, zijn tien interessante bedrijven geportretteerd en is een checklist ontwikkeld met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen voor laagopgeleide vrouwen. In dit hoofdstuk geven we de opzet van deze activiteiten weer en de wijze waarop zij zijn uitgevoerd.

2.2 Quickscan

De belangrijkste doelstelling van de quickscan was het opsporen van koploperbedrijven (best practices) binnen traditionele mannensectoren met relatief veel laag opgeleide vrouwen die aantoonbaar (bewust of onbewust) hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van arbeid. Naast de vraag naar koploperbedrijven moest de quickscan ook een indruk geven van de positie van laagopgeleide vrouwen in de diverse sectoren en de mate waarin activiteiten plaatsvinden om de kwaliteit van de arbeid van deze vrouwen te verbeteren.

De quickscan was gericht op de volgende vragen:

1. Zijn er binnen de traditionele mannensectoren bedrijven met relatief veel laagopgeleide vrouwen en/of bedrijven die aantoonbaar (bewust of onbewust) hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van de arbeid?
2. Wat is de positie van laagopgeleide vrouwen in de sector?
3. Is er sprake van een daling, constant aandeel of stijging van het aandeel laagopgeleide vrouwen in deze sector?
4. Zijn er initiatieven in de sector op branche- en bedrijfsniveau genomen om het aandeel laagopgeleide vrouwen te verhogen?

5. Wat zijn de effecten van deze initiatieven en is er een relatie met de kwaliteit van de arbeid?

De definitieve keuze voor sectoren voor de quickscan is in overleg met de begeleidingscommissie vastgesteld. Het betreft de industrie (en enkele deelsectoren daarbinnen), metaal, bouw, groothandel, beroepsgoederenvervoer, personenvervoer, akkerbouw, bosbouw en visserij, beveiliging en de energie- en nutssector. Hoewel de metaalsector onderdeel is van de industrie, bespreken we deze gezien de omvang apart.

Voor de quickscan zijn in totaal 32 telefonische interviews gehouden met vertegenwoordigers van bonden, branche-organisaties en bedrijven uit deze sectoren. Literatuur, internet en andere bronnen zijn gescreend en relevante contacten zijn geraadpleegd (o.a. Arbeidsbureau Nederland, Vrouwenvak scholen, Opportunity in Bedrijf, Algemene Werkgevers Vereniging Nederland, Vereniging Nederlandse Gemeenten). Enkele organisaties hebben onze vraag naar koploperbedrijven geplaatst op het eigen intranet of doorgespeeld naar regiokantoren of buitendienstmedewerkers (FME-CWM, Arbeidsbureau Nederland, TNO Centraal, Technica 10 en Stichting opleidingsfonds Groothandel).

2.3 Selectie bedrijven

Best practices hebben wij geïnterpreteerd als bedrijven in traditionele mannensectoren die relatief veel laagopgeleide vrouwen in dienst hebben en (bewust of onbewust) in de kwaliteit van de arbeid hebben geïnvesteerd. Aangezien echte koplopers schaars zijn, hebben we de definitie van best practice ruim gehanteerd en ook gezocht naar bedrijven die opvallen omdat er in het algemeen sprake is van goed werkgeversschap, waar zeker ook de laagopgeleide vrouwen van profiteren. Ook is nagegaan of er in de deelsectoren bij de overheid en gemeenten koplopers aanwezig zijn, zoals stadsbeheer, groenvoorziening, brandweer, gevangeniswezen, defensie en gesubsidieerde arbeid (o.a. stadswachten). In totaal zijn, na de quickscan, nog ruim zeventig bedrijven en organisaties uit de diverse traditionele mannensectoren benaderd.

De uiteindelijk twaalf geselecteerde bedrijven en organisaties voor de casestudies en bedrijfsportretten hebben allemaal één of meer lager

opgeleide vrouwen in dienst op traditionele mannenfuncties. Zij houden zich in meer of mindere mate bezig met het binden en boeien van hun werknemers. In veel gevallen wordt daarbij specifiek rekening gehouden met de behoeften van vrouwelijke werknemers. Bij de selectie is gelet op diversiteit wat betreft de omvang van de bedrijven, wat betreft de sectoren en wat betreft het type functies dat de lageropgeleide vrouwen in deze bedrijven vervullen. De verhalen van twee van deze bedrijven zijn uiteindelijk niet opgenomen in het rapport. Bij één bedrijf was het door onvoorziene omstandigheden niet mogelijk iemand te spreken te krijgen over het personeelsbeleid. Bij het andere bedrijf was de overeenkomst met één van de andere geselecteerde bedrijven te groot. De tien opgenomen bedrijven en organisaties zijn afkomstig uit de sectoren industrie (2), metaal (1), beroepsgoederenvervoer (2), personenvervoer (1), overheid, namelijk defensie (1), groothandel (1), gemeenten, namelijk de brandweer (1) en bouw (1). Het betreft zowel grote, middelgrote als kleine bedrijven.

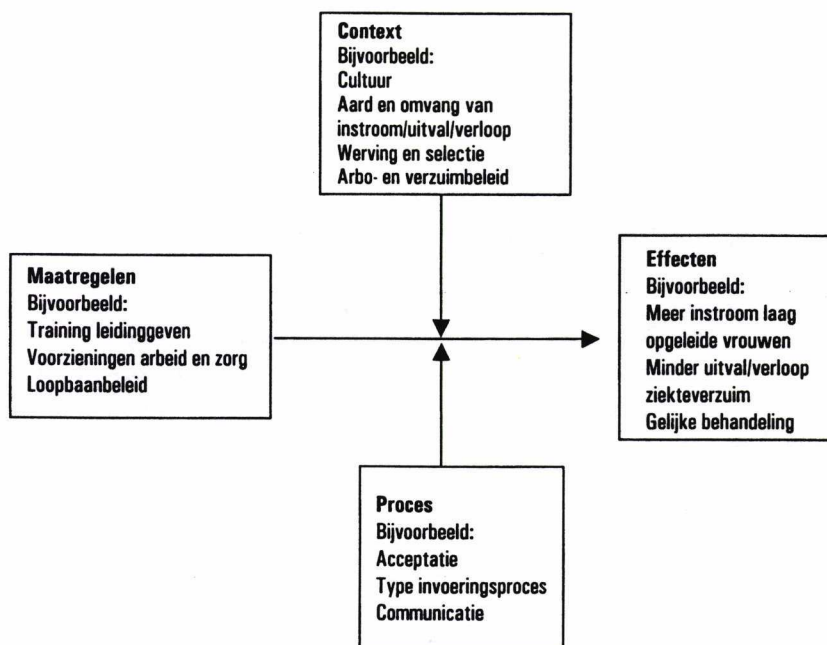
2.4 Casestudies en analysemodel

Om de gevraagde succesfactoren en de checklist met criteria goed te kunnen onderbouwen en voldoende informatie te vergaren voor het schrijven van een bedrijfsportret zijn bij de selecteerde bedrijven en organisaties casestudies uitgevoerd. Dit heeft plaatsgevonden in de maanden september en oktober 2001. Bij elk bedrijf is een groepsinterview gehouden met twee tot vier laagopgeleide vrouwen, één of meer direct leidinggevenden en de functionaris die verantwoordelijk is voor het HRM of personeelsbeleid.

De vragenlijsten ten behoeve van de interviews zijn ontwikkeld op basis van de deelvragen voor het onderzoek. Naast algemene gegevens van het bedrijf (aantal personeelsleden m/v, verzuimpercentage, type laaggeschoolde functies en aandeel m/v en dergelijke) is met name ingegaan op de maatregelen en kenmerken die het bedrijf aantrekkelijk maken voor lager opgeleide vrouwen. Voorts is bij elk bedrijf gevraagd naar het beleid en de ervaringen (van P&O, de leidinggevende(n) én de vrouwen) inzake werving en selectie, arbeidsomstandigheden, leidinggeven en begeleiden, cultuur/sfeer op het werk, scholing en doorgroei, taakinhoud en werkorganisatie, combinatie werk-privé en overige arbeidsvoorwaarden. Alle respondenten is gevraagd naar hun visie op en ervaringen met de inzet van vrouwen in de

lager geschoolde ‘mannenfuncties’ en de belangrijkste maatregelen om deze vrouwen te binden aan het bedrijf.

Eén van de gevraagde uitkomsten van het onderzoek is een overzicht met succesfactoren bij investeringen in de kwaliteit van de arbeid van laaggeschoolde vrouwen. Om deze te kunnen achterhalen hebben we niet alleen gekeken naar de inhoud van maatregelen, maar ook naar de context waarbinnen deze worden uitgevoerd, de manier waarop (proces), alsmede de beoogde en gerealiseerde effecten. In schema:



De effectiviteit van maatregelen hangt af van de context in een organisatie en het proces van in- en uitvoering van de maatregelen. Binnen de context neemt de ‘cultuur’ van een organisatie een dominante plaats in. Naarmate de kwaliteit van de maatregelen beter is (omdat de inhoud van de maatregel beter aansluit op de context van de organisatie) en het invoeringsproces meer gericht is op het bewerkstelligen van acceptatie van de prikkels, neemt de kans op positieve effecten voor de organisatie toe.

Effectiviteit wordt hierbij opgevat als:

- Effectiviteit van de maatregel zelf (in dit geval neemt de instroom van laagopgeleide vrouwen toe en daalt hun verloop en uitval);
- Effect van de maatregel op het werkproces binnen de organisatie (bijvoorbeeld de samenwerking of de acceptatie van laagopgeleide vrouwen);
- Haalbaarheid van de maatregel (worden de maatregelen geaccepteerd door de organisatie, zijn ze technisch en organisatorisch uitvoerbaar, kosten en baten). (Van Vuuren e.a., 2001)

2.5 Checklist met criteria

Eén van de activiteiten van het onderzoek is de ontwikkeling van een checklist met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen om lager opgeleide vrouwen aan het bedrijf te binden. Het is de bedoeling dat de checklist vooral gebruikt gaat worden door bedrijven om na te gaan welke aspecten van het werk voor laagopgeleide vrouwen voor verbetering vatbaar zijn. Ook consultants van CWI's en uitzendbureaus kunnen de checklist toepassen.

Op basis van de kennis die tijdens de quickscan en casestudies is ontwikkeld hebben we in de derde fase van het onderzoek de checklist opgesteld. Hierbij bleek het gebruikelijke onderscheid bij het begrip kwaliteit van de arbeid goed te voldoen: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsverhoudingen. Als vijfde kenmerk is het arbeidsperspectief (scholing en doorgroei) hieraan toegevoegd. In eerste instantie is de checklist ingevuld met criteria die al bekend waren uit de literatuur. Vervolgens is voor elke casestudie systematisch nagegaan of hierbij nieuwe criteria of aanvullingen naar voren kwamen. In de checklist staat per criterium vermeld welke maatregelen getroffen kunnen worden indien hier (nog) niet aan wordt voldaan.

3 Quickscan

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten van de quickscan. Deze heeft plaatsgevonden bij dertien traditionele mannensectoren met een aandeel vrouwelijke werknemers van minder dan 20%. Dit zijn de sectoren industrie, metaal, bouw, groothandel, beroepsgoederenvervoer, personenvervoer, akkerbouw, bosbouw en visserij, beveiliging en de energie- en nutssector (zie tabel 1).

Tabel 1 Algemene gegevens traditionele mannensectoren

Sector (deelsector)	Aantal werknenden X 1.000	% vrouwen	% laag opgeleide werknemers	% laagopgeleide vrouwen in 'mannenfuncties'	Voorbeelden 'mannenfuncties' waar laagopgeleide vrouwen werken
Industrie	1.047	21	-	-	-
Drank & tabaksproducten	19	19	21	40	Nabewerking, zoals inpakken en verzenden van producten
Basischemie	43	11	15	< 5	?
Kunststofverwerking	36	18	51	-	Nabewerking
Papierindustrie	27	17	40	< 5	?
Metaal					
Grootmetaal	288	10	-	?	Productiemedewerker
Kleinmetaal	380	17	-	?	Productiemedewerker
Bouw	441	7	44	< 1	Timmerkracht, metselaar, bouwvakhelper
Groothandel	375	27	31	8	Magazijnfuncties
Beroepsgoederenvervoer	125	9	hoog	< 9	Vrachtwagenchauffeurs en warehousemedewerkers
Personenvervoer	70	25	-	21	Buschauffeur, conductrice, controleur
Akkerbouw, bosbouw, visserij	26	19	44	< 1?	Seizoenswerk in tuinbouw o.a. champignon-teelt
Beveiliging	25	22	42	?	Algemeen beveiligingsmedewerker
Energie & nutssector	64	14	< 50	< 1?	-

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de traditionele mannensectoren waarin de quickscan is uitgevoerd, het aantal werkenden en percentage vrouwen per sector en (voor zover bekend) het percentage laag opgeleide werknemers en laag opgeleide vrouwen in de zogenaamde 'mannenfuncties'. Ook worden voorbeelden gegeven van de functies waarin deze vrouwen werken.

Het belangrijkste doel van de quickscan was het opsporen van koploperbedrijven (best practices) binnen traditionele mannensectoren met relatief veel laagopgeleide vrouwen die geïnvesteerd hebben in de kwaliteit van de arbeid. Daarnaast moest de quickscan ook een beeld geven van de positie van de vrouwen in de diverse sectoren. In bijlage 3 geven we de resultaten van de quickscan per sector weer. In dit hoofdstuk beperken we ons tot de algemene uitkomsten en conclusies. Ingegaan wordt op de kansen en belemmeringen die er zijn voor laagopgeleide vrouwen in traditionele mannensectoren. Ook komt aan de orde de mogelijkheid om koploperbedrijven te vinden binnen deze sectoren.

3.2 Uitkomsten quickscan

Kansen voor vrouwen

Arbeidsmarktontwikkelingen. Uit de quickscan komt naar voren dat bij vrijwel alle onderzochte sectoren (met uitzondering van de papierindustrie) sprake is van wervingsproblemen, óók voor de laagopgeleide functies. Hierdoor maken laagopgeleide vrouwen (maar ook allochtonen en andere niet-traditionele doelgroepen) meer kans op werk in deze sectoren. In veel van de onderzochte deelsectoren stijgt (voor zover bekend) het aandeel vrouwen met enkele procenten per jaar, ook in de laagopgeleide functies. In de deelsectoren die in de industrie zijn onderzocht, is hierover minder bekend, en lijkt het aandeel eerder af dan toe te nemen. Kansen worden echter ook hier gezien als gevolg van de vergrijzing en ontgroening in de samenleving.

Kenmerken van het werk. Behalve de krapte op de arbeidsmarkt zijn er een paar traditionele mannensectoren waar nog een andere reden is voor de stijging van het aandeel vrouwen. Hier is gebleken dat in bepaalde traditionele 'mannenberoepen' (zoals conducteur en controleur, buschauf-

feur, surveillant) vrouwen heel goed presteren. Een belangrijke rol speelt in deze beroepen de sociale component van het werk en de omgang met 'publiek'. Het blijkt dat de vrouwen weinig agressie oproepen of hier anders mee omgaan dan mannen waardoor minder escalaties voorkomen. Meer in het algemeen zijn zij volgens de respondenten heel geschikt voor het werk in deze sectoren (beveiliging, personenvervoer).

Gunstige arbeidsvoorwaarden. Een activiteit die in sommige sectoren voorkomt, en ook in het verleden al voorkwam, zijn gerichte wervings- en opleidingsprojecten voor vrouwen in de mannelijke sectoren, soms in combinatie met een imagocampagne, waarin nadrukkelijk ook vrouwen aan het woord komen. Deze initiatieven zijn noodzakelijk en interessant, maar hebben geen betrekking op de kwaliteit van het werk. Het gaat hier om het bevorderen van de instroom in opleidingen en bedrijven. Als er vervolgens ook nog iets in de bedrijven gebeurt dan is dat vooral in arbeidsvoorwaardelijke sfeer: kinderopvang, zorgverlof, deeltijdbanen. De NS loopt hierbij voorop (garantie volledige vergoeding kinderopvang, ruime deeltijdmogelijkheden), in veel andere sectoren wordt hier over gesproken. In sommige sectoren zijn deze onderwerpen nog steeds taboe of geen issue (energie- en nutssector, groothandel, beroepsgoederenvervoer, deelsectoren in de industrie).

Initiatieven. In enkele sectoren zijn plannen om initiatieven te ontplooien. Interessant is het plan van de sector groothandel om een onderzoek te laten verrichten naar de gevolgen voor de logistieke processen bij de invoering van deeltijdarbeid. Ook in het beroepsgoederenvervoer staat veel op stapel, zoals het organiseren van workshops om best practices voor het voetlicht te brengen en allerlei activiteiten gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het personeelsbeleid. Uiteindelijk dient dit ertoe te leiden dat de sector aantrekkelijker wordt voor niet-traditionele wervingsgroepen, waaronder vrouwen. In de beveiliging wordt een contract afgesloten met een organisatie voor kinderopvang die bemiddelt en de bedrijven alle administratieve rompslomp uit handen neemt.

Belemmeringen voor vrouwen

Weerstand. Met name op koepel- en bondsniveau zijn vertegenwoordigers uit de diverse sectoren doordrongen van de noodzaak te investeren in

vrouwen. Dit komt vooral voort uit wervingsproblemen als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Op bedrijfsniveau is hiervoor in sommige sectoren minder draagvlak. Dit heeft te maken met vooroordelen en weerstanden bij de werkgevers. De mannencultuur is in vrijwel alle onderzochte sectoren nog heel dominant en maakt dat veel bedrijven niet 'vrouwvriendelijk' zijn. Twee oorzaken voor het lage aandeel vrouwen in de sector worden door de respondenten genoemd: het is moeilijk vrouwen te interesseren voor het werk ('ze willen niet') en het is moeilijk de bedrijven ervan te doordringen dat ze de vrouwen (en andere niet-traditionele wervingsgroepen) gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nodig hebben én dat ze daar ook wat voor moeten doen ('ze willen liever niet').

Kenmerken van het werk. De kenmerken van het werk in mannensectoren, zoals ongunstige werktijden en lange werkdagen, veel fysiek zwaar en/of technisch werk, maken dat de werving van laagopgeleide vrouwen moeizaam verloopt. Dit is het geval in vrijwel alle onderzochte sectoren. Opvallend is dat in de grote sectoren bouw en metaal, waar de krapte op de arbeidsmarkt toch een groot probleem is en de organisatiegraad van de sector goed, nauwelijks initiatieven zijn om het werk aantrekkelijker te maken voor laagopgeleide vrouwen. Zo'n 10 tot 15 jaar geleden was dat nog wel het geval. Althans, er waren initiatieven om de instroom van vrouwen in opleidingen en bedrijven te verhogen. Door de teleurstellende resultaten komen activiteiten specifiek voor de doelgroep laagopgeleide vrouwen niet meer voor. Soms zijn er nog wel activiteiten gericht op het bevorderen van de instroom van vrouwen in middelbaar en hogere functies in de sector (bouw, metaal). Voor wat betreft de vrouwen geldt dat zij juist door de krapte op de arbeidsmarkt meer kansen op werk hebben, óók in de traditionele vrouwenberoepen, zoals de verzorging, verkoop en administratieve beroepen. Dit werk is voor velen van hen aantrekkelijker dan laagopgeleid werk in veel traditionele mannensectoren.

Geen noodzaak. In sommige deelsectoren speelt het thema 'vrouwen' absoluut niet. Er werken al weinig vrouwen en vaak is er, door uitbesteding van werk, technologische ontwikkelingen en/of hogere opleidingsvereisten, sprake van een afname van het aandeel laagopgeleide banen. Dit is vooral het geval in de sectoren drank- en tabaksproducten, basischemie, kunststofverwerking, papierindustrie, energie- en nutsbedrijven, akkerbouw,

bosbouw en visserij. De hogere opleidingsvereisten spelen in vrijwel alle sectoren een rol.

Geringe organisatiegraad van de sector. Nog een andere belemmering die in sommige kleinere sectoren, zoals de beveiliging, een rol speelt is het niet goed georganiseerd zijn van de sector en soms concurrentie tussen bedrijven. Hierdoor komen gezamenlijke initiatieven, bijvoorbeeld gericht op de doelgroep vrouwen, moeizaam van de grond. Verder is in veel van de sectoren met laagopgeleid werk, en met name in de kleinere bedrijven, de personeelsfunctie onvoldoende ontwikkeld. Goed HRM-beleid is in deze bedrijven veelal niet aanwezig, laat staan dat er activiteiten zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid van laagopgeleide vrouwen.

Conclusie

Uit de quickscan blijkt dat bewuste investeringen in de kwaliteit van de arbeid van laagopgeleide vrouwen in traditionele mannensectoren weinig plaatsvinden. Activiteiten alleen gericht op vrouwen sluiten ook minder aan bij de huidige ontwikkelingen in het personeelsbeleid. Als sectoren en bedrijven nu investeren in de kwaliteit van het werk, dan doen zij dit voor alle werknemers. Hiervan profiteren de vrouwen uiteraard ook. Gerichte wervingscampagnes voor vrouwen en allochtonen komen soms wel voor. In een paar sectoren zijn als gevolg van de wervingsproblemen die zij ondervinden plannen om in dit verband het één en ander te ondernemen (groothandel, beroepsgoederenvervoer, beveiliging).

De gestage stijging van het aandeel vrouwen in de diverse sectoren lijkt eerder veroorzaakt te worden door de krapte op de arbeidsmarkt en andere ontwikkelingen dan door 'vrouwvriendelijk sector- of bedrijfsbeleid'. Gunstige arbeidsvoorwaarden, zoals deeltijdmogelijkheden en kinderopvang, dragen uiteraard wel bij aan een hogere instroom van vrouwen. In de traditionele mannensectoren waarin klantcontacten belangrijk zijn (beveiliging, personenvervoer), blijken vrouwen gewilde werknemers te zijn geworden. Interessant is verder de constatering van verschillende respondenten dat in een aantal Europese landen beduidend meer (laaggeschoolde) vrouwen werkzaam zijn, óók in de productie en in de meer technische beroepen (bouw, beroepsgoederenvervoer, papierindustrie, tabaksindustrie).

4 Bedrijfspotretten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de tien bedrijven en organisaties die als ‘best practice’ hebben meegedaan aan het onderzoek. Bij elke case zijn in principe drie (groeps)interviews gehouden met de directeur/eigenaar of het hoofd personeelszaken, één of meer direct leidinggevenden en drie lager opgeleide vrouwen. Soms is, afhankelijk van de situatie in het bedrijf, hiervan afgeweken en is ook met één of meer beleidsmedewerkers gesproken en/of met meer of minder vrouwen.

De geselecteerde bedrijven houden zich in de meeste gevallen intensief bezig met het vinden, binden en boeien van hun werknemers. Daaronder bevinden zich mannen én vrouwen, al dan niet allochtoon, arbeidsgehandicapt of van een zekere leeftijd. Specifieke maatregelen en goed werkgeverschap worden ingezet voor al deze werknemers, en wat goed is voor de ene groep pakt ook vaak heel goed uit voor een andere groep. De bedrijven die hierin voorop lopen voeren een diversiteitsbeleid waarbij ‘maatwerk’ het sleutelwoord is.

In de volgende paragrafen gaan we per bedrijf of organisatie in op de context, de kenmerken en de maatregelen die genomen zijn. We besluiten het portret met de belangrijkste bevindingen inzake de kwaliteit van het werk van de lager opgeleide vrouwen. De geselecteerde casussen zijn Dyka (kunststofverwerking), brandweercorps Nijmegen (brandweer), Ewals Cargo Care Transport BV (beroepsgoederenvervoer), Siemens Nederland BV (metaal), KVM Supplies en Dissit (productie en groothandel), Connexion (personenvervoer), De Vlucht (bouw), de Koninklijke Landmacht (defensie), Agio Sigarenfabrieken NV (drank- en tabaksproducten) en Van Gend & Loos Euro Express (beroepsgoederenvervoer).

4.2 DYKA

“We doen alsof het normaal is.”

Context

DYKA maakt en verkoopt kunststof leidingsystemen voor diverse toepassingen. Het bedrijf is opgericht in 1957 en uitgegroeid tot een grote onderneming met vestigingen in heel Europa. In Nederland heeft DYKA een hoofdvestiging in Steenwijk. Daarnaast zijn er vestigingen in Goor en Amsterdam plus achttien filialen verspreid over het hele land. In totaal werken in Nederland 565 werknemers bij DYKA, 508 mannen en 57 vrouwen.

Op de vestiging in Steenwijk werken ongeveer 400 personen. Naast deze vaste krachten zet DYKA uitzendkrachten in om de pieken op te vangen. In de zomer is het drukker, dan lopen er soms wel 25 uitzendkrachten rond. In de winter twee of drie. Ongeveer een derde van de functies bij DYKA in Steenwijk is on- of laaggeschoold. Hieronder vallen ondermeer de functies kantine-medewerker, medewerker huishoudelijke dienst, heftruckchauffeur, magazijnmedewerker, productiemedewerker, controleur en medewerker nabewerking. De tien vrouwen in deze functies werken voornamelijk in de kantine of huishoudelijke dienst. De interviews zijn gehouden in Steenwijk met de directeur P&O, de chef en drie vrouwen van de afdeling nabewerking.

Er is bij DYKA weinig verloop. Met name de oudere werknemers blijven lang in de organisatie werken. Het verzuim ligt rond de 8,5%. De afdeling P&O (5 medewerkers) wordt geleid door een vrouwelijke directeur. Op dit moment krijgt de in- en uitstroom, het opleidingsbeleid en arbo- en verzuimbeleid veel aandacht. DYKA werft sinds een paar jaar op initiatief van de directeur P&O vrouwelijke uitzendkrachten voor de productie-functies. De krapte op de arbeidsmarkt speelt hierbij een belangrijke rol: “Toen ik hier 3,5 jaar geleden als directeur P&O begon, werkte er welgeteld één vrouw in de nabewerking. Terwijl ik bij vorige werkgevers had gezien dat vrouwen in bepaalde mannenberoepen juist heel goed functioneren. Ik heb de ervaring dat zij heel precies werken, waardoor ze bijvoorbeeld

uitstekende heftruckchauffeurs zijn. Daarom vond ik het logisch om ook hier vrouwen te gaan werven voor de productie- en technische functies.”

De afdeling nabewerking maakt van standaard leidingsystemen een klantspecifiek product. De buizen worden bijvoorbeeld op de gewenste lengte gezaagd, voorzien van gaatjes, in bepaalde krommingen gebogen, of voorzien van de gewenste koppelingstukken. Het werk is laaggeschoold. Men werkt in een grote hal, de radio staat aan er is veel lawaai van machines. De werknemers dragen op maat gemaakte oordopjes. Op deze afdeling werken twee vaste vrouwelijke medewerkers en ten tijde van het interview ook een vrouwelijke uitzendkracht. Eén van de vrouwen werkt al meer dan twintig jaar op deze afdeling. Zij werkt vijf uur per dag – op eigen verzoek – en heeft haar vaste werkzaamheden. De andere medewerkster werkt nu ruim één jaar bij deze afdeling, maar al twintig jaar bij DYKA. Hiervoor heeft ze op kantoor gewerkt. Enige jaren geleden werd ze langdurig ziek. De enige mogelijkheid om uit de WAO te blijven greep ze aan, en zo kwam ze bij de nabewerking terecht. Ze werkt fulltime. De uitzendkracht is een jonge vrouw van zeventien. Zij combineert het fulltime werk met een LOI-studie kinderopvang.

Kenmerken en maatregelen

DYKA vindt het belangrijk om in het personeelsbeleid geen onderscheid te maken tussen mannen en vrouwen. Wel is er goed gekeken naar de voorwaarden om van de introductie van vrouwen in ‘mannenfuncties’ een succes te maken.

Introductie van vrouwen

Voor de eerste vrouwen in ‘mannenfuncties’ heeft de afdeling P&O een selectie gemaakt van functies die geschikt zijn voor vrouwen: “Dat betekent dat we de fysiek zwaardere functies hebben uitgesloten. We willen namelijk niet de mannen extra belasten door hun de zwaardere delen van het werk te laten doen. Zo zijn we uitgekomen op de functies in de nabewerking.” Het werven van goede kandidaten is de taak van het interne uitzendbureau. Dat is niet altijd makkelijk. Ondanks de inspanningen, is de chef niet zo te spreken over de kandidaten die het uitzendbureau hem in de regel stuurt: “Maar het meisje dat we nu hebben, is er al twee weken zonder één dag uit te vallen. Die doet het dus heel goed.”

Met het uitzendbureau heeft de directeur P&O de afspraak gemaakt om vrouwen in groepjes te werven voor de productiefuncties: “Op basis van mijn ervaringen bij vroegere werkgevers heb ik geleerd dat het belangrijk is om meerdere vrouwen tegelijkertijd in te zetten. Hiermee voorkom je dat een vrouw alleen in een mannenomgeving moet werken. Vrouwen hebben steun aan elkaar.” De doelstelling van vijf vrouwen bleek niet haalbaar, vaak blijft het beperkt tot twee of drie vrouwen. De chef vindt dat overigens ook wel voldoende. Hij is bang dat bij meer vrouwen op de afdeling er problemen ontstaan bij de verdeling van het fysiek zware werk. Toch is volgens hem een kritische factor dat DYKA de vrouwen een sociaal veilige werkomgeving biedt: “Daarom letten we er op dat er minimaal twee vrouwen in een ploeg werken. Omdat het in de praktijk lang niet altijd lukt om meer dan één vrouw tegelijkertijd te werven, wordt er altijd voor gezorgd dat de uitzendkracht in een ploeg werkt met een andere vrouwelijke medewerker. Als het nodig is, schuiven we daarvoor in de planning. Dat levert nooit problemen op, zowel de mannen als de vrouwen vinden het prima.”

Sfeer en samenwerking m/v

De vrouwen vinden het plezierig dat zij geen aparte behandeling krijgen en zijn tevreden over de sfeer op het werk. Een werkneemster vertelt: “Van de vrouwen wordt ook verwacht dat ze de machines ombouwen voor een volgende order. In andere bedrijven wordt dat wel eens gezien als mannenwerk. Hier zeiden ze tegen mij: Probeer het maar. Waarop ik zei: Doe het nou één keer voor, dan probeer ik het de volgende keer zelf. En dat gaat goed. Ik ben technischer geworden door dit werk en heb mijn machineangst overwonnen”. Ook de jonge vrouwelijke uitzendkracht vindt het prettig dat ze het eerst zelf mag proberen en pas als het nodig is, geholpen wordt.

De directeur P&O vindt het belangrijk dat de direct leidinggevende op de werkvloer gemotiveerd is om de vrouwen goed te begeleiden: “Dat is de persoon die in de ploeg aangeeft wat de regels zijn en die de vrouwen een veilige werkomgeving moet garanderen. Door bijvoorbeeld indien nodig duidelijk stelling te nemen tegen ongewenste intimiteiten.” De chef: “Ik heb één keer gehad dat een medewerkster bij me kwam klagen. Toen ben ik naar de betreffende man toegestapt en heb gezegd: “Luister, wat er precies van

waar is wil ik niet weten, maar als je haar verkeerd behandelt, dan krijg je problemen. Ik heb daarna van beiden niets meer gehoord.” Uit het gesprek met de werkneemster blijkt dat het incident voor haar zo goed was opgelost.

De vrouwen werken in de regel goed samen met hun mannelijke collega's. De één merkt geen verschil tussen een mannelijke of vrouwelijke collega. De ander vindt het daarentegen wel prettig dat er meer vrouwen werken op de afdeling. Beide vrouwen werken graag tussen mannen. De één vertelt dat zij door haar agrarische achtergrond al gewend was in een mannenwereld te opereren. De ander heeft meer vrienden dan vriendinnen. De vrouwen hebben het naar de zin bij DYKA. Volgens de chef is door hun komst de sfeer op de werkvloer verbeterd. De mannen zijn nu wat minder grof in hun taalgebruik.

Arbeidsomstandigheden

De chef werkt meer dan twintig jaar bij DYKA en heeft al jaren een beperkt aantal vrouwen in zijn team. Hij vraagt zich echter nog steeds af of het werk op zijn afdeling wel geschikt is voor vrouwen: “Ik vind een deel van het werk eigenlijk te zwaar voor vrouwen. Ze hebben in het begin ook altijd veel klachten over spierpijn en extreme vermoeidheid. Toch maak ik principieel geen onderscheid tussen mannen en vrouwen. Ik plan ze gewoon overal in. Maar tegelijkertijd houd ik natuurlijk wel rekening met hun mogelijkheden. En zeg tegen iedereen: Meld het als je problemen hebt, dan kijken we hoe we het werk zo kunnen organiseren dat je het weer aan kunt.”

De chef probeert de medewerkers wel zoveel mogelijk te laten rouleren: “Om het werk afwisselend en leuk te houden en ervoor te zorgen dat het lichaam niet te eenzijdig wordt belast. Dat er bij DYKA überhaupt vrouwen kunnen werken is te danken aan de Arbowet. Want hierdoor zijn de werkzaamheden de laatste jaren steeds lichter geworden. De 25 kilonorm is een duidelijk voorbeeld. Toch moeten we hier regelmatig met zware buizen werken en dat kan niet door een vrouw worden gedaan. Ook niet door een man met een zwakke rug overigens.”

De twee vrouwen zijn beiden positief over het werken bij DYKA. Voor de één is het werk aantrekkelijk omdat er helemaal geen stress is. Voor haar een belangrijke voorwaarde om weer aan de slag te gaan. En nog steeds is

dat belangrijk: “Verder maakt dit werk je fysiek sterker. Ik heb geen sportschool nodig!” Omdat ze het werk ook wat saai vindt, is het belangrijk dat ze regelmatig rouleert. “Ik kan nu denk ik op zestig procent van de machines werken, dat vind ik niet slecht na één jaar.”

Gescheiden voorzieningen en arbeidsvoorwaarden

Het aanbieden van goede sanitaire voorzieningen is een punt van aandacht. Bij DYKA waren voorzieningen niet voldoende ingericht op de komst van vrouwen. Er is wel een vrouwentoilet op de werkplek, maar geen aparte kleedkamer. Dat is wel nodig omdat de productie- en technische medewerkers werkkleding hebben. Ze dragen een overall, een jasje en veiligheidsschoenen. Het ontbreken van een eigen kleedruimte vinden de vrouwen hinderlijk, hoewel ze zich aan de realiteit hebben aangepast. De één verkleedt zich in de algemene kleedkamer. De ander komt in werkkleding naar het werk of trekt haar werkkleding over haar gewone kleding aan. Ze verheugen zich op de eigen kleedruimte die voor de komende verbouwing gepland is.

Maatwerk geldt voor de werktijden. Deeltijdarbeid en aangepaste werktijden zijn mogelijk. Voor de uitzendkracht is dit werk aantrekkelijk omdat ze het kan combineren met haar studie. Daarvoor heeft ze aangepaste werktijden gevraagd en gekregen.

Tot slot

Het bijzondere van DYKA is dat zonder veel ophef geprobeerd wordt meer vrouwen in mannenberoepen te introduceren. De vrouwelijke directeur P&O heeft hier goed over nagedacht. Doordat zij doet alsof het normaal is dat vrouwen in de nabewerking werken krijgt ze mannelijke managers mee, die er anders misschien niet aan zouden beginnen. De aandacht gaat vooral uit naar de voorwaarden waaronder de introductie van vrouwen een succes kan worden en er in de organisatie geen weerstand optreedt (goede vrouwen en geschikte functies selecteren, draagvlak bij de leiding). Dit werkt goed.

De belangrijkste aspecten die het werken bij DYKA voor de vrouwen aantrekkelijk maken zijn:

- Geen onderscheid tussen mannen en vrouwen. Hierdoor krijgen vrouwen kansen die zij anders niet kregen en zijn er ontwikkelingsmogelijkheden in het werk (technische vaardigheden);
- Maatwerk: er wordt rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van al het personeel, man of vrouw (oplossingen zoeken bij fysieke beperking, deeltijdmogelijkheden, afwijkende werktijden);
- Goede werksfeer, onder andere doordat vrouwen niet alleen hoeven te werken en ongewenste intimiteiten niet getolereerd worden;
- Taakrotatie waardoor de fysiek belasting meevalt en het werk niet saai is.

Voor wat betreft de invoering van maatregelen is de directeur P&O duidelijk: "Het is bij ons niet begonnen met een intentieverklaring van de directie of een beleidsnota. We hebben gedaan alsof het de normaalste zaak van de wereld was. Wel is gesproken met de directe leidinggevenden, want het is belangrijk dat zij gemotiveerd zijn om de vrouwen goed te begeleiden. Pas toen we de eerste positieve ervaringen hadden, is de werving van vrouwen binnen de directie besproken."

De kosten zijn beperkt tot het bouwen van een extra kleedkamer en toilet. Als opbrengst ziet de directeur P&O vooral dat het bedrijf nu ook op de productieafdelingen een betere afspiegeling van de maatschappij wordt. Verder is een pluspunt dat met de komst van vrouwen de werksfeer minder macho is geworden.

4.3 Brandweercorps Nijmegen

“Wij willen een afspiegeling van de maatschappij zijn”

Context

De brandweer biedt hulp aan mensen en dieren in nood en helpt bij verkeersongevallen, stormschade, overstromingen, ongelukken met gevaarlijke stoffen en uiteraard bij brand (repressieve taken). Behalve het verlenen van hulp doen brandwachten ook aan beheer van materieel (slangen, ademluchtapparatuur, voertuigen) en klussen aan de kazerne (beheerstaken). Verder worden er tijdens de diensten oefeningen gehouden, wordt er verplicht gesport en kan er scholing plaatsvinden. Het voorkomen van ongevallen is één van de belangrijkste taken van de brandweer. Een groot deel van het brandweerwerk wordt door vrijwilligers verricht. Zij worden thuis of op hun werk opgepiept. De beroeps rukken uit vanuit de kazerne.

De interviews zijn gehouden bij het brandweercorps Nijmegen, een corps met ongeveer 135 personeelsleden. Hier werken zeventig brandwachten, waaronder zes vrouwen. Het brandweercorps valt formeel onder de verantwoordelijkheid van de gemeente Nijmegen, maar heeft wel een eigen P&O-afdeling met 2.2 fte. Brandweer Nijmegen wil een afspiegeling van de maatschappij zijn. Dat betekent dat alle geledingen uit de bevolking vertegenwoordigd moeten zijn in het personeelsbestand. Wanneer een vrouw vertrekt, probeert men bewust weer een vrouw aan te nemen. Niet alleen om het aandeel vrouwen op peil te houden, maar ook om twee vrouwen in iedere ploeg te hebben. Naast de werving van vrouwen wordt er actief gewerkt aan een allochtonenbeleid. Hiertoe is een adviesbureau ingeschakeld. Het ziekteverzuim bij het corps is met 4% laag.

In het kader van het positieve actiebeleid van de gemeente zijn ruim acht jaar geleden zes vrouwen tegelijk aangenomen voor de functie van brandwacht. Men heeft daarbij de eis van een technische vooropleiding laten vallen, omdat er anders onvoldoende vrouwen overbleven. In plaats daarvan hanteert men de functie-eis: technische affiniteit. Om na te kunnen gaan of de vrouwen over deze affiniteit beschikken, moeten zij bij een extern bureau een test afleggen. De fysieke eisen die aan vrouwen gesteld worden zijn in Nijmegen iets lager dan voor mannen, gebaseerd op het feit dat vrouwen

andere fysieke kenmerken hebben. Er is overigens geen uniformiteit in de selectie-eisen van brandweerkorpsen in Nederland.

Bij het brandweercorps Nijmegen is gesproken met twee leidinggevendenden, het hoofd P&O en twee vrouwen, een brandwacht en een hoofdbrandwacht. De hoofdbrandwacht is afkomstig uit de eerste lichting vrouwen die acht jaar geleden bij de brandweer is komen werken. De vrouwen zijn sportief ingestelde vrouwen die houden van afwisselend en spannend werk. “Je weet ’s morgens vaak niet wat je de rest van de dag staat te wachten”. Ook het intensieve contact met collega’s wordt als positief ervaren.

Kenmerken en maatregelen

De Brandweer Nijmegen maakt werk van de werving van personeel. Er rijden stadsbussen rond in Nijmegen met daarop grote advertenties waarin geïnteresseerden er attent op worden gemaakt dat de brandweer m/v zoekt. Binnenkort krijgen inwonsters van Nijmegen Noord een op naam gestelde brief met informatie over het werken als brandwacht. Om de ingestroomde vrouwen voor het korps te behouden is aandacht voor de volgende maatregelen en kenmerken belangrijk.

Introductie van vrouwen

Voor een succesvolle introductie van vrouwen bij de brandweer is een zorgvuldige selectie van goede vrouwen die de spits afbijten essentieel. Zij kunnen het pad effenen voor de vrouwen die na hen komen. Het is daarom volgens het geïnterviewde hoofd P&O en de leidinggevendenden belangrijk dat zij enige werkervaring hebben. Verder is het volgens hen nodig om in een vroeg stadium aandacht te besteden aan eventuele bezwaren die onder het zittend personeel leven: “Bezwaren moeten geen eigen leven gaan leiden, maar meteen worden uitgesproken”. Toen de eerste vrouwen bij het korps in Nijmegen kwamen is er een speciale voorlichtingsavond georganiseerd voor de partners van het zittende personeel. Zij hadden namelijk moeite met het feit dat ‘hun mannen’ vrouwelijke collega’s kregen.

Boeiend werk

De geïnterviewde vrouwen vinden het werk bij de brandweer spannend en uitdagend. Overdag wordt er geoefend, gesport en gewerkt aan het onderhouden van het materieel. ’s Avonds is er tijd voor recreatie en ’s

nachts wordt in de kazerne geslapen. Een brandweerman- of vrouw moet slagvaardig zijn en ervan houden om de handen uit de mouwen te steken. De geïnterviewde vrouwen waarderen de sociale contacten die het werk met zich meebrengt. Er wordt intensief met elkaar opgetrokken, samen gegeten, gesport, scholing gevolgd en dergelijke. Zo groeit een band die nodig is om samen de klus te klaren.

Wat het repressieve deel van het werk betreft doen de vrouwen hetzelfde werk als hun mannelijke collega's. Wel hebben mannen soms de neiging hen werk uit handen te nemen, terwijl de vrouwen daar niet om gevraagd hebben. Zij vinden het belangrijk om het eerst zelf te proberen. Als het dan niet lukt, zijn ze 'mans' genoeg om hulp te vragen. De invulling van de beheerstaken kan beter, volgens de vrouwen. Zij hebben de indruk dat zij soms bepaalde taken niet mogen doen omdat zij 'vrouw' zijn. Maar volgens de leiding speelt dit geen rol. Het gaat erom wie er het meest geschikt is (te maken) voor de taken, ongeacht het geslacht. Zo krijgen vrouwen die goed met de computer overweg kunnen, meer administratief werk. Zij stellen aanvalsplannen op of maken het dienstrooster. De leiding is van plan nog beter te communiceren met de brandwachten over de vraag waarom iemand iets wel of niet mag doen.

Momenteel is de organisatie bezig met een herinrichting van de beheerstaken. Belangrijk is dat deze zoveel mogelijk aansluiten bij de vaardigheden van het personeel. Waarschijnlijk worden bepaalde beheerstaken, zoals het onderhoud van voertuigen, in de toekomst afgestoten. De brandweer wil zich meer gaan richten op de core-business: handhaving en preventie, de hele veiligheidsketen. Met het oog daarop moeten de brandwachten bijvoorbeeld scholen bezoeken om daar de brandveiligheid na te gaan. In verband met de core-business zal een 'preventie en preparatie'-functie in het leven worden geroepen. In deze functie hoeft men niet volgens het 24-uur dienstrooster te werken. Om de nieuwe functie ook financieel aantrekkelijk te maken overweegt men de nieuwe taken te combineren met de repressieve functie. Dan blijven 24-uursdiensten namelijk nodig en kan de onregelmatigheidstoeslag (ongeveer 700 gulden per maand) gehandhaafd blijven. De geïnterviewde vrouwen zijn enthousiast over deze nieuwe mogelijkheden.

Het lijkt hen leuk om naar buiten te gaan, voorlichting te geven en controles uit te voeren.

Arbeidsvoorwaarden

Werken in de uitvoerende dienst bij de brandweer betekent 24 uur op en 24 uur af. Dit systeem vinden de geïnterviewde vrouwen prettig, omdat er daardoor relatief veel vrije tijd is. Alhoewel beide vrouwen geen kinderen hebben, is de 24-uurs dienst volgens hen goed te combineren met de verzorging van kinderen. Er zijn naar verhouding ook veel vrije dagen. De gemeente Nijmegen heeft een kinderopvangregeling, waar brandwachten gebruik van kunnen maken. De capaciteit is echter beperkt. Voor de brandweervrouwen in Nijmegen is het (nog) niet nodig.

Alle vrouwen bij de Brandweer Nijmegen werken 100%, hoewel parttime werk tot de mogelijkheden behoort. De parttime dienstverbanden zijn standaard 50%, omdat anders problemen ontstaan met de ploegsamenstelling. Het is volgens de geïnterviewde leidinggevenden en P&O-medewerker vooral lastig om parttimers beheerstaken te laten uitvoeren. Zij moeten in elk geval sporten en aan de oefeningen en scholing deelnemen. Er blijft dan nog maar weinig tijd over voor andere zaken. In het algemeen is parttime werk bij brandweerkorpsen zeldzaam.

Opleidings- en doorstroommogelijkheden

Iedereen die instroomt bij Brandweer Nijmegen volgt de opleiding tot en met hoofdbrandwacht. Gedurende de opleiding krijgt hij/zij de taken waarvoor men is opgeleid nadat de interne training is afgerond. Brandwachten hebben een breed basispakket aan taken en een beperkt aantal specialisaties (brandweerdruiker, brandweerchauffeur of pompbediende). Leidinggeven en coördineren maakt deel uit van de vervolgopleiding tot bevelvoerder/kaderlid. Hiervoor kan men zich aanmelden. Na een test op geschiktheid mag de opleiding, bij voldoende budget, gevolgd worden.

Volgens de geïnterviewde vrouwen worden zij niet altijd toegelaten voor een specialisatie binnen het corps, zoals werken op de ladderwagen of de blusboot omdat zij geen technische vooropleiding hebben. De leidinggevenden zijn echter van mening dat als een vrouw zich wil specialiseren en dit verzoek wordt afgewezen, zij dit te snel 'afwentelen' op hun vrouw zijn. In de praktijk gaat het volgens hen om de capaciteiten van de individuele

werknemer. De geïnterviewde leidinggevenden en het hoofd P&O zijn overigens heel tevreden over de vrouwen in het corps. Ook in de toekomst willen zij vrouwen opnemen. Met name bij de vrijwillige brandweer zitten een aantal potentiële kandidaten.

Arbeidsomstandigheden

Door de werking van de Arbowet zijn aanpassingen aan het materieel gekomen die zowel voor mannen als voor vrouwen het werk lichter hebben gemaakt. Zo zijn er nu lichtere ademluchttoestellen en is er een nieuwe tankautospuit met een eenvoudig te bereiken ladder. Verder heeft de bedrijfsarts een advies gegeven over zwangerschap en repressieve functies. Bij het vermoeden van zwangerschap dient de vrouw dit direct te melden. Zij krijgt dan gedurende de zwangerschap een aangepaste functie in dagdienst, zonder repressieve koppeling.

Er wordt gewerkt in drie ploegen die elkaar afwisselen, waarbij in iedere ploeg twee vrouwen zitten. Daar is bewust voor gekozen, omdat vrouwen zo elkaar kunnen ondersteunen. Dit werkt prima, met name 's avonds in de slaapkamer worden ervaringen van overdag nog eens doorgesproken. Omdat brandweermannen en -vrouwen naast elkaar werken, zijn in Nijmegen gescheiden voorzieningen getroffen: er zijn aparte douches en slaapkamers gebouwd.

Sfeer en samenwerking m/v

Volgens de leidinggevenden en P&O-medewerker dragen brandweervrouwen in positieve zin bij aan het werken in ploegverband en is de sfeer verbeterd. Ook is het gedrag en woordgebruik van de mannen minder 'machoc' geworden. De vrouwen zelf geven aan dat er nog wel sprake is van een machocultuur. Maar zij kunnen er goed meelevens. Alles staat of valt met hun eigen opstelling: "Het is belangrijk dat de mannen die vervelend doen 'lik op stuk' wordt gegeven". Het vraagt dus wel een assertieve opstelling van de vrouwen. Het belangrijkste verschil met de brandweermannen in het dagelijks werk is dat zij een klus meteen aanpakken, terwijl de vrouwen eerst nadenken. Een voorbeeld: "Bij een auto-ongeval moest het dak van een auto verwijderd worden. Die mannen zetten meteen de zaag erin, terwijl wij eerst eens goed kijken hoe we dit het beste kunnen aanpakken voordat we beginnen". Volgens de vrouwen komen

ongewenste intimiteiten niet voor. Er is een vertrouwenspersoon voor ongewenste intimiteiten aanwezig op het stadhuis.

Tot slot

De ervaringen van de brandweer Nijmegen laten zien dat een positieve actiebeleid om meer vrouwen in het vak te krijgen werkt. Momenteel voert het Ministerie van Binnenlandse Zaken een campagne om meer vrouwen te interesseren voor de brandweer.

Er is een website www.brandweervrouwen.nl waar informatie te vinden is over het werken bij de brandweer en de campagne.

De belangrijkste aspecten die het werken bij de Brandweer Nijmegen voor de vrouwen aantrekkelijk maken zijn:

- het werk is boeiend, afwisselend en spannend;
- veel sociale contacten en prettige werksfeer m/v;
- het werken in ploegendienst geeft veel vrije tijd (om de 24 uur een dag vrij);
- aanpassingen aan het materieel krachtens de Arbowet zorgen zowel voor mannen als voor vrouwen voor een betere kwaliteit van de arbeid;
- gescheiden voorzieningen;
- mogelijkheid om 50% te werken;
- altijd minstens nog een vrouw in de ploeg (en dus ook op de slaapkamer);
- geen technische vooropleiding vereist.

Volgens de brandweer Nijmegen is een zorgvuldige selectie en introductie van de eerste brandweervrouwen in het corps een belangrijke succesfactor. Dit om negatieve beeldvorming te voorkomen. Duidelijkheid over het beleid ten aanzien van de taakverdeling en te volgen specialisaties is een andere belangrijke succesfactor. De vrouwen willen graag de kans krijgen werkzaamheden te doen, waar zij (nog) niet de capaciteiten voor hebben. Het management is tevreden over de ervaringen die men tot nu toe met vrouwen in het corps heeft opgedaan. En ook de vrouwen vinden het werk leuk en kunnen goed overweg met de mannelijke collega's. Dit betekent dat de aanpak van het corps effectief is én dat vrouwen heel goed inzetbaar zijn bij de brandweer.

4.4 Ewals Cargo Care Transport BV

“Het is gewoon efficiënte bedrijfsvoering.”

Context

Ewals Cargo Care is een groot internationaal bedrijf voor transport en logistieke dienstverlening. Er zijn vestigingen in 14 landen. In totaal werken er 1500 personen. Het interview vindt plaats met de directeur van de Nederlandse vestiging van Ewals Cargo Care Transport BV in Venlo (40 vrachtwagens, 63 chauffeurs, 4 man op kantoor). Hier werken 2 vrouwen als chauffeur. Ook wordt gesproken over de gang van zaken in de vestiging te Genk (België), waar 4 vrouwelijke chauffeurs werken.

Er is geen afdeling P&O in Venlo of Genk. De directeur (tevens leidinggevende) kan zelf het beleid bepalen. Dat dit goed gaat blijkt ondermeer uit de prijzen die de vestiging in Venlo heeft gewonnen. In 1996 de Veiligheidstrofee, in 1998 een prijs voor beste werkgever in het wegvervoer voor arbo en verzuimbeleid en in 1999 de hoofdprijs Kroon op het Werk voor goed arbeidsgehandicaptenbeleid. Het verzuim is heel laag bij Ewals en ligt rond de 3 of 4%. Een paar jaar geleden was het zelfs 1½%. Ook de WAO-instroom is laag. Volgens de directeur zit hier geen doordacht beleid achter maar een hele pragmatische aanpak: “Wij zijn zuinig op ons personeel omdat dit 50% van de kosten betreft en zij heel moeilijk te krijgen zijn. We kijken niet naar wat iemand niet kan, maar naar wat hij of zij wél kan en wil. En daar spelen we op in. Iedereen kan hier werken als aan het functieprofiel wordt voldaan.” Dit profiel houdt in dat iemand het groot rijbewijs heeft, kán rijden (ook wat betreft de gezondheid) en het leuk werk vindt”. Verdere diploma’s zijn niet nodig. Er werken bij Ewals allochtonen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, vrouwen en ouderen als chauffeur. Veel verschil tussen deze chauffeurs is er niet volgens de directeur: “Ze hebben allemaal een ‘tik’ voor vrachtwagens”.

Hoewel een ‘machocultuur’ volgens velen kenmerkend is voor de transportsector, valt dit volgens de directeur bij Ewals nog wel mee. Hij krijgt er in elk geval geen klachten over: “Maar natuurlijk wordt er wel eens naar de vrouwelijke chauffeurs gefloten of geroepen (met name als zij onderweg zijn). En er wordt op hen gemopperd, als ze iets niet goed doen.

Maar dat gebeurt net zo goed bij de mannen. Vrouwen hebben eerder voordelen. Zij worden bijvoorbeeld sneller geholpen bij de grens en krijgen makkelijk hulp onderweg als dat nodig is". Volgens de directeur realiseren vrouwen zich vaak niet dat zij ook vrachtwagenchauffeur kunnen worden. Maar de tijden zijn veranderd. Een vrachtwagen is nog wel groot, maar tegenwoordig lichter te bedienen dan een personenwagen (met één vinger te besturen!). Het is niet meer het 'cowboyberoep' van vroeger. Ook mannen zeggen het tegenwoordig als zij ergens niet naartoe willen, bijvoorbeeld bij gevaarlijke bestemmingen als Istanboel.

De vrouwen bij Ewals zijn gevraagd mee te werken aan een interview. Dit wilden zij echter niet. Als reden hiervoor gaven zij op als vrouw bij Ewals niet in een aparte positie te verkeren. Hier zou niets bijzonders over te vertellen zijn. Zij doen 'gewoon net als de anderen hun werk'.

Kenmerken en maatregelen

Er zijn bij Ewals maatregelen genomen die het mogelijk maken om te werven onder meer doelgroepen. Achtergrond hiervan is de krapte op de arbeidsmarkt en het streven naar een efficiënte bedrijfsvoering.

Organisatie van het werk

In 1992 heeft Ewals een 'megatrailer' van wel 100 kuub uitgevonden: "Deze kan op elke hoek van de straat verwisseld worden en wordt nu door veel meer bedrijven in Nederland gebruikt". Deze uitvinding maakte het mogelijk af te stappen van de vaste trucks met lading, en te gaan rijden met losse trailers die verwisseld kunnen worden. Ook de trekkers en chauffeurs zijn van elkaar losgekoppeld, zodat niemand meer in een eigen wagen rijdt. Daardoor kan een trekker vaak via Venlo of Genk gepland worden, waardoor een chauffeur thuis kan slapen. Voor Ewals is het voordeel dat de trekkers beter benut worden en de lading sneller bij de klant wordt afgeleverd. Bij een tocht naar Milaan verwisselt een truck een paar keer van chauffeur op de koppelplaatsen langs de route en heeft de klant een nonstop-service. Chauffeurs gaan na vijf uur rijden terug met de lading van een andere trekker.

Hoewel de meeste chauffeurs alleen rijden, werken er ook chauffeurs als koppel bij Ewals. Dit doen de meeste vrouwelijke chauffeurs (maar niet

allemaal). Zij rijden samen met hun vriend of man, vaak ook op langere ritten. Als de ene chauffeur moet rusten, rijdt de ander door. Dit is voor Ewals heel efficiënt. Koppels zijn niet allemaal man-vrouw, er is bijvoorbeeld ook een koppel van twee broers. Met name in Genk wordt met koppels gewerkt omdat hier sprake is van veel verkeer met een korte doorlooptijd: tot Zeebrugge en weer terug. Op de lange termijn houden de koppels niet altijd stand. Sommige vrouwen die nu alleen werken bij Ewals, zijn als koppel begonnen.

Met name het loskoppelen van de trucks en chauffeurs enige jaren geleden is niet zonder slag of stoot gegaan. Enkele internationale chauffeurs hadden hier zoveel moeite mee dat zij vertrokken. De truck is voor de chauffeur zijn 'huis', zeker bij internationaal verkeer. Maar de meesten vonden het uiteindelijk prettig vaker thuis te slapen en kortere ritten te rijden. De directeur: "De boodschap naar de werknemers toe was dat de maatregel nodig was om als bedrijf te kunnen overleven. Je moet zorgen dat je duidelijk bent als je iets nieuws invoert en geen onderscheid maken tussen werknemers. Dan heb je een groep die iets voor elkaar overheeft en dat is de basis voor je bedrijf". Aandachtspunten bij het delen van de trucks waren in het begin wel/niet roken in de truck en 'de zaak netjes houden'.

Weinig laden en lossen

Voor het werk van chauffeur is bij Ewals geen grote fysieke kracht nodig. De chauffeurs hoeven de wagens nooit zelf te laden en te lossen. Alleen bij het internationale verkeer komt dit nog wel eens voor, maar hier kiezen weinig vrouwen voor. Laden en lossen doet de klant, hierover zijn afspraken gemaakt. Ook dit heeft weer alles te maken met efficiency. De chauffeur kan na het afleveren van de trailer direct weer terug met een andere lading of een lege trailer (die een vorige keer is afgeleverd). De chauffeurs moeten wel zelf de trailers ontkoppelen en aankoppelen. Dit is niet zwaar en makkelijk om te doen. Het niet zelf hoeven laden en lossen is heel aantrekkelijk voor chauffeurs die minder fysieke kracht hebben (sommige vrouwen en arbeidsgehandicapten), maar ook veel mannelijke chauffeurs die geen beperkingen hebben op dit gebied vinden het een aantrekkelijk aspect van het werk bij Ewals.

Sfeer en leidinggeven

Extra aandacht voor de sociale contacten en binding met het bedrijf is nodig omdat chauffeurs alleen (of als koppel) werken en altijd onderweg zijn. Er zijn daardoor weinig mogelijkheden voor directe aansturing. Verloop is altijd hoog onder chauffeurs. Ewals wil hier wat aan doen door de diverse vestigingen niet te groot te maken. Per unit is 40 wagens met zo'n 60 tot 70 chauffeurs het maximum: "Daardoor zitten we op veel verschillende plekken in Europa en is het gemakkelijker om aan nieuwe mensen te komen: je hebt er minder nodig en je hebt meer gebieden om uit te putten. Bovendien, en dat vinden we heel belangrijk, houdt je zo een persoonlijke sfeer en blijft iedereen elkaar kennen. Dat wij dit zo doen trekt ook weer een bepaald type chauffeurs aan, dat dit prettig vindt. Chauffeurs lopen nu makkelijker het kantoor binnen voor een praatje en koffie. Je kunt beter managen en hebt minder overhead".

De directeur kent alle chauffeurs. Op zich is dat niet zo bijzonder, want hij is tevens hun direct leidinggevende. Maar zijn deur staat altijd open en bij problemen kan men zo binnenlopen of bellen (hij is ook veel op reis). Bij langdurig verzuim wordt een hele persoonlijke aanpak gehanteerd. De directeur neemt contact op en gaat op huisbezoek. Hij zegt de mensen heel serieus te nemen bij ziekte. De chauffeurs verzuimen, mogelijk als gevolg van deze aanpak, zo kort mogelijk en gaan al weer aan de slag zodra het enigszins kan. Soms vragen ze dan om wat 'makkelijker' ritten in het begin, en die krijgen zij ook. Er wordt ook bewust geïnvesteerd in uitstapjes (familiedag) en personeelsfeestjes zodat de chauffeurs elkaar leren kennen.

Arbeidsvoorwaarden

Deeltijdwerken is goed mogelijk bij Ewals. Met name de 13 chauffeurs uit de WAO werken in deeltijd. Sommigen werken om de dag, enkelen nog minder. Chauffeurs mogen 10 uur per dag werken en dat is ook wel de praktijk bij Ewals. Maar er zijn ook korte ritten van bijvoorbeeld drie uur mogelijk, zodat men in 6 uur uit en thuis kan zijn. En er zijn chauffeurs die slechts één of enkele ritten per maand doen als hobby. De vrouwen bij Ewals kunnen uiteraard ook in deeltijd werken. Maar dit doen zij niet. Het zijn jonge vrouwen nog zonder kinderen (die graag goed willen verdienen) en wat oudere vrouwen met al (bijna) volwassen kinderen. Chauffeurs kunnen zelf aangeven hoeveel uren zij willen werken en ook wat voor ritten

zij willen rijden: Internationaal of niet, voorkeur voor bepaalde landen, korte of langere ritten. Ewals kijkt bij iedereen naar de wensen en mogelijkheden, en speelt daar op in.

Werken in koppels gebeurt nooit gedwongen, zij melden zich hiervoor zelf aan. Het is niet alleen gezellig (als de relatie zich hiervoor leent), maar financieel ook heel aantrekkelijk. Er is bijvoorbeeld een koppel dat (samen) per maand netto tussen de f 8000,- en f 10.000 verdient. Dit koppel werkt ook veel in de weekeinden. Niet alleen deeltijd, ook overwerk is dus mogelijk en bovendien heel gebruikelijk in de transportsector. Bij Ewals hebben chauffeurs de keuze of zij hieraan meedoen of niet. De verdiensten als chauffeur zijn overigens in het algemeen aantrekkelijk voor mensen zonder veel opleiding.

Een probleem voor vrouwen (maar ook mannen) die op latere leeftijd voor dit vak kiezen zijn de kosten om een chauffeursdiploma te halen (f 10.000,-). Ewals schiet dit bedrag nog wel eens voor, of vergoed het helemaal, op voorwaarde dat de chauffeur minimaal een bepaalde periode bij het bedrijf blijft werken. Per persoon wordt bekeken hoe dit het beste geregeld kan worden.

Tot slot

De maatregelen die Ewals aantrekkelijk maken zijn genomen om bedrijfs-economische motieven en de krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij gaat men uit van de visie dat bij het inzetten van personeel de mogelijkheden van mensen voorop moeten staan (en niet hun beperkingen). Dit biedt perspectief voor tal van chauffeurs die elders minder makkelijk werk vinden, zoals ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten. En ook vrouwen kunnen zonder probleem aan de slag bij Ewals.

Alle chauffeurs zijn enthousiast voor hun werk en hebben een 'tik' van vrachtwagens. Het zijn vaak individualisten die vrij gemakkelijk van werkgever wisselen. Ewals doet er veel aan om het verloop beperkt te houden.

De belangrijkste aspecten die het werken bij Ewals voor het personeel, en dus ook de vrouwen, aantrekkelijk maken zijn:

- Loskoppelen truck-chauffeurs, werken met losse trailers en units op specifieke locaties (ongeveer vijf uur rijden) waardoor kortere ritten en thuis slapen mogelijk is;
- Geringe fysieke belasting door ontbreken laden/lossen en vooruitgang van de techniek;
- Rekening houden met mogelijkheden en wensen personeel (voorkeuren omvang werkweek, werktijden, werken in koppel, overwerk, voorkeursritten);
- Regeling (op maat) treffen voor vergoeding kosten chauffeursdiploma;
- Aandacht voor het sociale aspect door kleine units waardoor de chauffeurs elkaar kennen en makkelijk binnenlopen, sociale evenementen organiseren en persoonlijke verzuimbegeleiding.

De maatregelen hebben gunstige effecten op verschillende terreinen, zoals makkelijker aan personeel kunnen komen, bedrijfseconomische voordelen, betere service voor klanten, minder verzuim en verloop, socialere omgang met elkaar. Hierdoor is er geen discussie over het nut van maatregelen of de kosten (die overigens gering zijn). De meeste maatregelen zijn meer gegroeid dan dat zij op een bepaald moment werden ingevoerd. Zij horen bij de cultuur van dit bedrijf en iedereen profiteert ervan. Is dit niet het geval bij essentiële maatregelen, zoals die waarbij trucks en chauffeurs werden losgekoppeld, dan is het zaak de boodschap heel duidelijk over te dragen en geen uitzonderingen toe te staan. Met name hier zijn enkele traditionele (macho)chauffeurs afgevallen. Andere chauffeurs uit minder traditionele wervingsgroepen konden echter door deze maatregel in dienst komen.

4.5 Siemens Nederland N.V.

“Wij bieden onze werknemers geen baan, maar een loopbaan”

Context

Siemens is een technisch bedrijf dat zich voornamelijk bezighoudt met het ontwikkelen en onderhouden en van elektronica, medische apparatuur en telefonie. Voor de consument betekent dit: koelkasten, wasmachines, mobiele telefoons en computers. Voor het bedrijfsleven: telefooncentrales, betaalautomaten, computernetwerken, windmolens, medische apparatuur, treinen, trams, beveiliging, industriële automatisering, krachtcentrales en simulatoren voor defensie. De voornaamste werkzaamheden zijn reparatie, logistiek, opleidingen, projectmanagement en sales en service. Siemens heeft vestigingen in Den Haag en Zoetermeer en zes service-centra, verspreid door het land.

Er werken momenteel in Nederland rond de 3300 mensen voor Siemens, waarvan iets meer dan 600 vrouwen (bijna 20%). De interviews vinden plaats bij de vestiging te Zoetermeer. Hier werken rond de 1800 personen, voornamelijk in technische functies. Ongeveer 800 servicemonteurs van Siemens-Zoetermeer werken buiten de deur. Het is niet bekend hoeveel vrouwen in een laaggeschoolde technische functie werken, maar hun aandeel is zeer gering. Er werken wel meer vrouwen in een hoger geschoolde technische functie (HBO/WO-niveau). Siemens levert namelijk hoogwaardige ICT-technologie waardoor het aandeel technische functies voor laagopgeleid personeel daalt. Een ontwikkeling die ook door andere bedrijven in de metaalsector genoemd wordt.

Aanleiding voor de gesprekken bij Siemens is de succesvolle pilotcursus ‘Algemene techniek voor vrouwen in de metalektro’ van de Stichting Opleiding en Arbeidsmarkt in de metaal- en elektronische industrie (Stichting O+A). Het is de bedoeling dat deze cursus, die bij Siemens begin 2001 gegeven werd, op meerdere locaties door het hele land heen gehouden wordt. Ten behoeve van de gesprekken is gezocht naar lager opgeleide vrouwen die deze cursus hebben gevolgd en lager opgeleide vrouwen in een technische functie. Geïnterviewd is een vrouwelijke teamcoördinator, een personeelsmanager en drie lager opgeleide vrouwen: een software- en

hardware-installateur, een management-assistente en een applicatie-beheerder. De software- en hardware installateur, was destijds de eerste vrouw die van de bedrijfsvakschool instroomde in een technische functie bij Siemens. Zij gaf tevens les op de cursus 'Algemene techniek voor vrouwen in de metalelektro'.

De afdeling Personeel en Organisatie werkt nauw samen met de arbo- en bedrijfsmaatschappelijke dienst. Het gemiddelde verzuimpercentage bij Siemens is met 3% (exclusief zwangerschap) laag. De personeelsmanager verklaart dit door een goede verzuimbegeleiding en het bieden van ander werk als het verzuim veroorzaakt wordt door werkgerelateerde factoren. Mocht een werknemer bij Siemens arbeidsongeschikt worden, dan kan deze rekenen op een zorgvuldige begeleiding. Er is een interne arbodienst. Medewerkers kunnen in principe dagelijks terecht bij twee bedrijfsartsen. Ook is er een bedrijfsmaatschappelijke dienst. Uit de gesprekken blijkt dat de geïnterviewde vrouwen deze dienstverlening als 'laagdrempelig' ervaren.

Kenmerken en maatregelen

Er zijn bij Siemens weinig (lager opgeleide) vrouwen werkzaam in technische functies. Het bedrijf investeert daarom in de voorlichting en werving van vrouwelijke leerlingen op scholen van het lager- en middelbaar technisch onderwijs. Het effect hiervan op het aantal vrouwen in de organisatie is hopelijk op langere termijn meetbaar. Voor wat betreft het algemene personeelsbeleid van Siemens zijn de volgende aspecten (ook) aantrekkelijk voor vrouwen.

Job rotation

Siemens heeft een programma ontwikkeld dat luistert naar de naam 'job rotation'. De kern hiervan is de gedachte dat de meeste werknemers na ongeveer vier jaar een nieuwe prikkel in hun loopbaan kunnen gebruiken. Om te voorkomen dat zij een nieuwe werkgever zoeken, biedt Siemens de mogelijkheid binnen het bedrijf een andere functie te vinden. In samenspraak met de leidinggevende wordt een traject uitgezet. Dit systeem, zo kwam uit de gesprekken naar voren, zou voor vrouwen de deur kunnen openen naar technisch werk.

Job rotation is ingevoerd om werknemers een loopbaan in plaats van (alleen maar) een baan te bieden. Het enthousiasme voor dit systeem is groot bij de geïnterviewden. Het voornaamste doel van job rotation is het behouden van personeel. Maar volgens de personeelsfunctionaris dringt het ook verzuim terug. En dit bespaart veel kosten. Alledrie de geïnterviewde lager opgeleide vrouwen hebben hun huidige functie aan dit systeem te danken. Zo heeft de management assistente een arbeidsverleden in de horeca en werkte ze in het bedrijfsrestaurant. Siemens heeft haar diverse administratieve trainingen aangeboden en zo is ze in haar huidige functie beland. Ook heeft ze de cursus 'Algemene techniek voor vrouwen in de metalelektro' gevolgd. Een technische functie lijkt haar nog niet haalbaar, maar het is wel een optie voor de toekomst.

Eigen bedrijfsvakschool

Siemens beschikt over een eigen Bedrijfsvakschool voor schoolverlaters met een Mavo of VMBO-diploma. Leerlingen volgen gedurende 22 maanden één dag per week onderwijs en daarnaast werken ze bij Siemens vier dagen per week in een technische functie. Na de opleiding kunnen zij solliciteren naar een vaste baan. Dit kan bij Siemens zijn, maar ook bij een ander bedrijf.

Het is van groot belang, volgens de geïnterviewden, dat technische bedrijven al op de middelbare school beginnen met de werving van vrouwelijke leerlingen. Bij Siemens houdt een gepensioneerd lid van het management zich hiermee bezig. Op middelbare en zelfs lagere scholen geeft hij voorlichting aan jongens en meisjes over werken in de techniek. Maar een structurele door de overheid opgezette voorlichtingsactie zou meer vruchten afwerpen, zo stelt de vrouwelijke software en hardware-installateur. Zij geniet binnen Siemens buitengewone aandacht omdat ze het eerste vrouwelijke personeelslid is die instroomde via de Bedrijfsvakschool. Van de ongeveer honderd leerlingen was zij het enige meisje: "Ik was de eerste weken bang om de school in te gaan. Er stonden alleen maar jongens voor de deur en er werden opmerkingen gemaakt. Maar al snel bleek dat ik mijn hele klas achter me had staan. Als iemand echt vervelend werd of over de schreef ging, namen ze het voor me op. Of jongens vervelend tegen je doen, hangt trouwens veel af van je eigen houding. Je moet wel ergens tegen kunnen."

Ze is bij Siemens begonnen met soldeer- en montagewerk. Nu werkt ze met computers. In haar kielzog is het aantal vrouwelijke leerlingen op de Bedrijfsvakschool toegenomen tot drie. Ze hoopt dat het er spoedig meer worden. "Veel van mijn klasgenotes op de middelbare school kiezen een niet-technische opleiding omdat zij denken dat dit zo hoort." Daarom pleit zij voor meer voorlichting vanuit de technische sector. "Als er nu eens duidelijk uitgelegd werd dat je als vrouw in een technisch beroep ook gewoon make-up en nagellak kan gebruiken, zouden meer meisjes interesse hebben."

Cursus techniek voor vrouwen

De geïnterviewde software en hardware-installateur heeft begin dit jaar les gegeven aan vrouwelijke medewerkers tijdens de cursus 'Algemene techniek voor vrouwen in de metalelektro'. Aanleiding voor de ontwikkeling van de cursus was het gegeven dat veel vrouwen werken in een technisch bedrijf, zonder zelf ook maar een beetje technisch geschoold te zijn. De cursus bestaat uit zes theorie- en praktijklessen van drie uur. Aan bod komt onder andere installatietechniek, het leren aanleggen van basis-huiskamerverlichting. Er worden bewerkingen aan metaal geleerd, zoals zagen, boren, solderen, klinken en knippen. Automatisering speelt ook een rol in de cursus. Er wordt aan een computertje gewerkt met dezelfde functies als een wasmachine-programma. De cursisten leren zo dat de techniek in een machine vaak niet zo ingewikkeld is. En er wordt aandacht besteed aan het communiceren met technische collega's.

De cursus wordt door Siemens als een succes beschouwd, alleen al vanwege de grote belangstelling. Binnen een half uur was de cursus volgeboekt en bij de divisie in Zoetermeer staan inmiddels 31 vrouwen op de wachtlijst. Volgens het blad LOGO (nummer 2, mei 2001) van de Stichting O+A lijkt op het eerste gezicht een beetje technische achtergrond niet nodig voor iemand die een functie vervult op de afdeling P&O, of werkzaam is als receptioniste of administratief medewerkerster in een technisch bedrijf. Maar in hun directe werkomgeving horen deze medewerkers wel voortdurend collega's praten over technische onderwerpen en afkortingen, waar ze veelal weinig of niets van begrijpen. En dat is natuurlijk niet leuk als je in hetzelfde bedrijf werkt. De deelnemers krijgen een begrippenkader aangereikt waardoor hun dagelijks werk veel herkenbaarder wordt. En dat

maakt hen zelfverzekerder. De management-assistente is vooral blij met de huishoudelijke toepassingen die zij uit de cursus heeft gehaald. Volgens haar moeten vrouwen bij Siemens zeker iets van techniek afweten aangezien ze, ook in de ondersteunende functies, voortdurend in aanraking komen met technische termen.

Sfeer en samenwerking m/v

Volgens de teamcoördinator is het een normale zaak dat vrouwen technisch werk verrichten bij Siemens. Zij heeft zelf geen technische achtergrond, maar was wel één van de eerste vrouwelijke leidinggevendenden in de 'mannenwereld' van het bedrijf. Met spanningen of moeilijkheden tussen man en vrouw heeft ze geen ervaring. Dit geldt ook voor de anderen, zij ervaren de mannelijke collega's als makkelijk en prettig in de omgang. Er worden grappen gemaakt en de sfeer is goed.

Siemens heeft een vertrouwenspersoon aangesteld voor onder andere seksuele intimidatie. Mocht een dergelijk geval zich aandienen, dan kan men (anoniem) bij deze commissie terecht. Als een medewerker zich onprettig voelt of anderszins collegiale spanningen ervaart dan is ook de bedrijfsmaatschappelijke dienst altijd beschikbaar. Volgens de personeelsmanager komen dit soort problemen echter weinig voor.

De voorzieningen zijn voor een groot deel aangepast aan de aanwezigheid van vrouwen. Er zijn heren- en vrouwentoiletten gebouwd en ook zijn er sinds kort gescheiden kleedruimtes. Meer is volgens de geïnterviewden ook niet nodig.

Arbeidsvoorwaarden

Redenen voor de vrouwelijke medewerkers om bij Siemens te werken zijn nagenoeg bij alle geïnterviewden dezelfde. Siemens biedt stabiliteit, goede arbeidsvoorwaarden, leuk werk en opleidingsmogelijkheden. Volgens de teamcoördinator is 'alles mogelijk': kinderopvang, duo-banen, deeltijdwerk, ouderschapsverlof, kopen en verkopen van vakantiedagen. Het is allemaal toegestaan, zolang het niet ten koste gaat van de kwaliteit van het product dat Siemens levert. De geïnterviewde lager opgeleide vrouwen werken niet in deeltijd. Zij vinden deeltijd niet bij hun functie passen, maar hebben ook

(nog) geen kinderen. Wat betreft kinderopvang en ouderschapsverlof maakt het bedrijf overigens geen onderscheid tussen mannen en vrouwen.

Tot slot

Er zijn bij Siemens (nog) mogelijkheden voor de inpassing van lager opgeleide vrouwen in technische functies. Door allerlei ontwikkelingen neemt dit type functies echter wel af. Een groot knelpunt is bovendien dat de motivatie voor technisch werk bij vrouwelijke schoolverlaters gering is. Siemens investeert daarom in de werving van meisjes op scholen. Ook de Bedrijfsvakschool van Siemens richt zich tegenwoordig in advertenties specifiek op vrouwelijke schoolverlaters. Bovendien organiseert de school open dagen en informatieavonden. Hiermee hoopt men de kennis over werken in de techniek bij vrouwen te vergroten.

Siemens is een aantrekkelijk werkgever voor vrouwen door:

- De stabiliteit en de vele opleidingsmogelijkheden die het bedrijf biedt;
- Job rotation om medewerkers gemotiveerd te houden, ook bij ongeschiktheid voor de huidige functie (verzuim en WAO-preventie) en ook als mogelijkheid voor doorstroming naar technische functies;
- Goede zorg voor het personeel door P&O, arbodienst en bedrijfsmaatschappelijke dienst;
- Een prima atmosfeer op de werkvloer, prettige samenwerking tussen mannen en vrouwen;
- Loopt voorop bij nieuwe initiatieven in de sector, zoals het aanbieden van de cursus 'Algemene techniek voor vrouwen in de metal-elektro';
- Uitstekende arbeidsvoorwaarden, zoals deeltijdmogelijkheden, salaris, duobanen, kopen/verkopen van vakantiedagen en kinderopvang.

Er zijn uit de gesprekken geen meetbare resultaten of effecten van de diverse maatregelen naar voren gekomen. Wel is het zo dat alles bij elkaar de maatregelen voor de geïnterviewde vrouwen de redenen zijn om bij Siemens te (blijven) werken en het ziekteverzuim laag is. Dit is uiteraard kostenbesparend. De drie vrouwen zijn bovendien dankzij job rotation in hun huidige naar eigen zeggen, leuke, baan terecht gekomen.

4.6 KVM Supplies en Dissit

“Wat wij doen is heel normaal”

Context

KVM Supplies en Dissit is actief op het gebied van productie (KVM Supplies b.v.) en groothandel (Dissit b.v.) in artikelen rondom het gebruik van computers, zoals printercartridges en –kabels, cd-rom's en dergelijke. Naast de vestiging in Nederland is er ook een vestiging in Tsjechië. Het bedrijf in Nederland bestaat uit enkele b.v.'s die zich met onderdelen van de activiteiten van KVM Supplies en Dissit bezighouden: de productie van inktcartridges, de aanvoer van lege cartridges en de markt voorzien van bestelde computerartikelen. Het bedrijf in Nederland is sinds kort verhuisd van Breda naar Etten Leur. Deze overgang was noodzakelijk doordat KVM Supplies en Dissit in vier jaar een stormachtige groei heeft doorgemaakt en er meer bedrijfsruimte noodzakelijk was. Er is een grote markt voor alternatieve producten op het gebied van inktcartridges, aangezien de prijzen van originele cartridges zich op een zeer hoog niveau bevinden. KVM Supplies en Dissit is met groot succes in dit 'gat' gesprongen. De gesprekken vonden plaats met de P&O-functionaris, drie medewerkers uit het 'orderpicking'-magazijn en de leidinggevende van de drie medewerkers.

Er werken in Etten Leur vijftig medewerkers, iets meer dan de helft hiervan is vrouw. Het gros van de medewerkers is tussen de dertig en vijftig jaar. Het verloop is de afgelopen jaren zeer gering geweest, met uitzondering van dit jaar door de verhuizing van het bedrijf. De financieel directeur is verantwoordelijk voor het P&O-beleid; zij wordt daarbij sinds begin 2001 ondersteund door een P&O-functionaris voor 3,5 dag per week. Voor een relatief klein bedrijf is dat niet gebruikelijk, maar het management acht intensieve begeleiding van medewerkers belangrijk. Met name het gegeven dat circa éénderde van het personeelsbestand uit arbeidsgehandicapten bestaat, was daarbij een belangrijke overweging. Het succesvol indienstnemen en houden van een dergelijk groot aantal arbeidsgehandicapten leverde het bedrijf een nominatie op voor de 'Kroon op het Werk-prijs-2000'.

Het ziekteverzuim binnen het bedrijf is sterk gedifferentieerd. Op één afdeling 1,5%, maar op een andere afdeling 12%. Met name de afdeling met veel WAO-reïntegratie-gevallen kent een wat hoger verzuim. Inmiddels heeft het bedrijf de ervaring dat (te) veel arbeidsgehandicapten het bedrijf ook kwetsbaar maakt.

Men streeft in de samenstelling van het personeelsbestand voor wat betreft arbeidsgehandicapten dan ook naar een stabilisatie. Hoewel op specifieke functies waarin arbeidsgehandicapten goed zouden kunnen functioneren, nog steeds gericht onder deze groep potentiële werknemers wordt geworven. Hiertoe zijn ook samenwerkingsverbanden met reïntegratiebedrijven aangegaan. Hoewel de arbeidsmarkt ook voor een bedrijf als KVM Supplies en Dissit krap is, heeft de werving doorgaans wel succes. Veel vrouwen blijken geïnteresseerd in een baan bij het bedrijf. De vervulling van functies door relatief veel vrouwen berust echter grotendeels op toeval, volgens de P&O-functionaris.

Kenmerken en maatregelen

Er zijn bij KVM Supplies en Dissit zeker voorwaarden aanwezig die voor vrouwen aantrekkelijk zijn. Dit is niet het resultaat van speciaal beleid, maar een afgeleide van het algemene personeelsbeleid. Dit beleid wordt gekenmerkt door een persoonsgerichte benadering door de leiding en een grote mate van flexibiliteit, vooral ten aanzien van werktijden.

Werktijden

De flexibiliteit vindt zijn oorsprong in het feit dat de productie en dienstverlening van KVM Supplies en Dissit niet vanzelfsprekend tussen negen en vijf uur moet plaatsvinden. Het management is van mening dat er over de werkdag voldoende personeel aanwezig moet zijn. Dat laat ruimte voor medewerkers om in overleg met de leidinggevende en P&O-functionaris die werktijden te kiezen die zoveel mogelijk aansluiten bij de persoonlijke behoefte. Hierbij is het principe van dagdelen werken (alleen 's ochtends of alleen 's middags) losgelaten. In de gesprekken werd hierover opgemerkt dat het vaak veel gunstiger is voor de continuïteit in het bedrijf om parttimers in te zetten. Immers bij uitval van een fulltimer is de druk op de organisatie veel groter dan bij uitval van een parttimer. Vanuit het management wordt wel aangegeven dat in het kader van een betrouwbare planning van de werkzaamheden, de werktijden niet van de ene op de

andere dag kunnen variëren. Maar er kan altijd in samenspraak gezocht worden naar aanpassingen als zich bij medewerkers nieuwe behoeften aandienen.

In de praktijk blijkt dat met name voor vrouwen met kinderen de schooltijden van groot belang zijn. Het is dan bijvoorbeeld mogelijk om van tien tot drie te werken. Anderen werken liever 's morgens vroeg of juist meer aan het eind van de dag. De geïnterviewde vrouwen, die werkzaam zijn in het magazijn om orders verzendklaar te maken, zijn zeer tevreden met deze dergelijke regeling. Zij hebben de indruk dat KVM Supplies en Dissit op dit terrein een vooruitstrevend bedrijf is. De geïnterviewde leidinggevende is content met de flexibele opstelling van het bedrijf op het punt van werktijden; de arbeidsmarkt is hierdoor ruimer, omdat meer vrouwen zich beschikbaar stellen en het levert gemotiveerde medewerkers op. Dat veel bedrijven dit soort flexibiliteit nog niet aan de dag leggen kwalificeert hij als 'ouderwets': "Veel vrouwen zijn op deze manier juist heel goed inzetbaar in dit soort bedrijven".

Arbeidsomstandigheden

Het werk in het magazijn waar de orders verzendklaar worden gemaakt, is fysiek niet zwaar. KVM Supplies en Dissit levert namelijk vooral producten aan de kleinere detailhandel zoals boekhandels, die in hun productaanbod ook computerartikelen voeren. Veel bestellingen zijn van geringe omvang en dus licht. Dit maakt het werk bij uitstek geschikt voor arbeidsgehandicapten. Vanzelfsprekend kunnen ook vrouwen dit type werk goed aan: "Als je bij ons het werk in de productie niet kunt doen, dan kun je nergens terecht". Mannen en vrouwen doen hetzelfde werk.

Voorzover er zwaardere werkzaamheden voorkomen, zijn hulpmiddelen zoals een heftruc, stapelaar, pompwagens etc. voorhanden. Doordat het bedrijf in een nieuwe werkomgeving opereert, was het mogelijk veel aandacht te besteden aan een meer ergonomisch verantwoorde inrichting van het magazijn dan in de oude vestiging het geval was. De risico's op uitval vanwege fysieke overbelasting zijn als gevolg hiervan afgenomen. Doordat het werk in het magazijn meerdere aspecten omvat, zoals 'orderpicking', controle en labeling is taakrotatie goed mogelijk.

De medewerkers met enige ervaring in het werk worden op alle voorkomende werkzaamheden ingezet.

Door de grote vraag naar KVM Supplies en Dissit-producten is er vrijwel voortdurend veel werk. Dit leidt volgens sommige geïnterviewde vrouwen wel tot een regelmatig terugkerende werkdruk: "De klanten moeten toch de door hen bestelde goederen ontvangen. Soms moeten we daarom overwerken. Het is geen groot probleem, maar meer personeel is eigenlijk wel nodig".

Sfeer en samenwerking m/v

De geïnterviewde vrouwen geven eendrachtig aan dat de sociale contacten binnen het werk de belangrijkste reden is om te werken (met het inkomen als goede tweede). Juist dit element benadrukken zij als gevraagd wordt naar wat het werken bij KVM Supplies en Dissit leuk en aantrekkelijk maakt. De open communicatie, prettige werksfeer, zowel tussen directe collega's als met leidinggevend en de korte lijnen zorgen voor goede arbeidsverhoudingen en veel aandacht voor de werknemer ("er wordt naar je geluisterd"). Dit komt volgens de geïnterviewden door de ruime P&O-bezetting. Maar ook de positieve uitstraling van een vrouwelijke directeur met een persoonsgerichte stijl van leidinggeven werkt dit in de hand. Mogelijk speelt ook nog een rol dat de sollicitatieprocedure regelmatig gepaard gaat met een dagdeel proefdraaien in de nieuwe werkomgeving om te bezien hoe het werk wederzijds bevalt en of het 'klikt' met de overige medewerkers.

Eventuele problemen in het werk of persoonlijke conflicten worden snel opgelost. Er heerst geen typische mannen- of vrouwencultuur. De samenwerking tussen mannen en vrouwen levert volgens de geïnterviewden geen enkel probleem op. De onderlinge sfeer is goed, ondanks (of wellicht dankzij) het gemêleerde gezelschap. Er is overigens een bedrijfsreglement opgesteld voor het voorkomen van seksuele intimidatie.

Loopbaanmogelijkheden

Door het type werk is er vanuit de organisatie weinig aandacht voor functiegerichte scholing; incidenteel wordt wel scholing aangeboden, bijvoorbeeld BHV-cursussen. Er vindt weinig tot geen doorstroom naar andere (hogere)

functies plaats. Wel is er onlangs een coördinatorfunctie gecreëerd, waarbij doorstroming heeft plaatsgevonden. Vanuit de medewerkers worden geen initiatieven genomen om opleidingen of cursussen te volgen. Men is over het algemeen tevreden met het soort werk; gevraagd naar een typering van het werk zeggen de medewerkers 'leuk' en 'weinig stress'. Vanuit de leiding bestaat de indruk dat veel medewerkers gehecht zijn aan een vaste werkplek. Jaarlijks vinden er functioneringsgesprekken plaats, waaraan naast de medewerker en de leidinggevende ook de P&O-functionaris deelneemt.

Arbeidsvoorwaarden

Er bestaat bij KVM Supplies en Dissit geen algemene regeling voor kinderopvang. Indien werknemers hier behoefte aan hebben worden individuele afspraken gemaakt. Op de vraag aan de werkneemsters of zij nog iets kunnen bedenken dat positief is of voor verbetering vatbaar bij KVM Supplies en Dissit, antwoordt men collectief dat de (niet)roken-regeling als bijzonder prettig wordt ervaren, zelfs door degenen die wel roken.

Tot slot

KVM Supplies en Dissit heeft een personeelsbestand met opvallend veel arbeidsgehandicapten, én voor de sector (groothandel) ook opvallend veel vrouwen (iets meer dan de helft). De geïnterviewde vrouwen zien KVM Supplies en Dissit niet als een 'mannenbedrijf', wel als een 'modern' bedrijf.

Die moderne instelling, die het voor vrouwen, maar ook andere doelgroepen aantrekkelijk maakt om bij het bedrijf te werken wordt door de volgende punten gekenmerkt:

- door de ruime ervaring met de inpassing van (ex)arbeidsongeschikten is een flexibele organisatie ontstaan waar vrouwen goed inpassen;
- het streven naar een goede kwaliteit van de arbeid (ergonomie, werkplekaanpassingen, hulpmiddelen) met als uitgangspunt dat tevreden medewerkers bijdragen aan een goed product;
- platte organisatie met korte lijnen, een open communicatie met aandacht voor mensen; de vrouwelijke directeur en een voor dit type bedrijf relatief grote P&O-bezetting spelen hierin een belangrijke rol;
- goede onderlinge sociale contacten.

Hoewel het bedrijf niet de hoofdprijs van 'Kroon op het werk' heeft gewonnen, bleek er in de media en bij arbeidsmarktdeskundigen grote belangstelling voor het reilen en zeilen in het bedrijf. Enige verbazing was hierover wel in het bedrijf, daar men in alle geledingen de gehanteerde bedrijfsvoering als 'vrij normaal' beschouwd. De genoemde aantrekkelijke kenmerken van het bedrijf zijn dan ook geen resultaat van de invoering van specifieke maatregelen. Effecten zijn er daarentegen wel degelijk: Succesvolle werving van personeel, tevreden personeel en een zeer laag verloop.

4.7 Connexxion

“Buschauffeur zijn is eigenlijk gewoon omgaan met mensen”

Context

Connexxion is een groot vervoerbedrijf met vestigingen in heel Nederland. Er werken ruim 13.000 medewerkers. De organisatie heeft meer dan 5200 bussen, 300 touringcars en 2500 taxi's. Maar doet bijvoorbeeld ook vervoer over water en over rails. Van het personeel is 90% buschauffeur en hiervan is bijna 20% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 50 jaar, vrouwelijke chauffeurs zijn wat jonger (rond de 40 jaar). Met name in de randstad werken ook veel allochtone buschauffeurs. De gesprekken zijn gevoerd met een beleidsmedewerker, een divisiemanager, de P&O-adviseur van de regio Amsterdam (1000 medewerkers, 200 vrouwen), een vrouwelijke unitmanager van de vestiging Amsterdam ZO en twee van de zeven vrouwelijke chauffeurs van deze vestiging, een wat oudere herintreedster en een jonge alleenstaande moeder.

Vrouwen die kiezen voor het beroep van buschauffeur hebben hele diverse achtergronden. Volgens de unitmanager hebben de meesten geen of oudere kinderen: “Zo'n 15 jaar geleden werkten er bij heel connexxion nog maar twee of drie vrouwelijke buschauffeurs. De instroom van vrouwen ging eigenlijk vanzelf en hangt samen met de omslag naar een dienstverlenende onderneming. Dit ging gepaard met een efficiëntere planning van diensten, waardoor parttime werk mogelijk werd”. Hoewel de instroom van vrouwelijke chauffeurs min of meer vanzelf op gang kwam, betekende het voor connexxion wel een kleine revolutie. De mannelijke chauffeur viel van zijn voetstuk. Er kwam een discussie in de organisatie op gang over de vraag wat belangrijker is voor een goede buschauffeur: perfect rijden of een dienstverlenende instelling.

Het verloop bij connexxion is laag, maar het verzuim vrij hoog (> 10%). Of zich hierbij verschillen voordoen tussen mannen en vrouwen is niet bekend. Wel is het zo dat veel oudere (vaak mannelijke) chauffeurs last hebben van slijtageklachten. Speerpunt in het personeelsbeleid is het verder vormgeven aan diversiteitsbeleid (allochtonen, vrouwen, rokers). Op dit moment gaat de aandacht vooral uit naar allochtonen. Unitmanagers volgen een training

intercultureel management. Hier leert men omgaan met chauffeurs uit allerlei culturen en vooral hun gebruiken kennen. Er stromen ook vrouwelijke allochtonen in, hoewel het vaker mannen zijn. Veel allochtonen komen echter niet door de selectie heen, terwijl het in potentie wel goede chauffeurs zijn. Hier gaat connexion wat aan doen. De psychologische test moet anders en kunnen voorspellen of iemand op termijn, bijvoorbeeld met extra taalles, geschikt is. Gedifferentieerd beleid rond de werktijden staat nog in de kinderschoenen. De onderneming ziet dat hier veel kansen liggen, maar hoe dit op te pakken is nog niet duidelijk. Met name voor de vrouwelijke chauffeurs met zorgtaken zijn de werktijden een belangrijke voorwaarde voor instroom en behoud.

Kenmerken en maatregelen

Er is veel veranderd bij connexion in de afgelopen 10 à 15 jaar. Langzamerhand heeft de traditionele blanke mannelijke kostwinner plaatsgemaakt voor een divers personeelsbestand. De volgende aspecten van het werk zijn belangrijk voor de vrouwelijke buschauffeurs.

Leuk werk

De geïnterviewde vrouwen vinden het vak van buschauffeur erg leuk. Met name de zelfstandigheid, het rijden en het omgaan met de reizigers trekt hen aan. Toch hebben zij nooit bewust voor dit vak gekozen, ze zijn er min of meer ingerold. De herintreedster heeft met haar man ontwikkelingswerk in Afrika gedaan. Toen zij terugkwam waren de kinderen al wat ouder en wilde zij aan het werk. Ze zag een advertentie van connexion: "Het leek mij wel grappig. Ik was stomverbaasd dat ik zo makkelijk de baan kreeg, een gratis opleiding en gratis reizen! In het begin moest ik wel erg wennen. Het bedrijf was toen (16 jaar geleden) nog heel autoritair. Maar nu heb ik echt wat met bussen gekregen. Ik zie het ook niet als een mannenberoep. Het is meer omgaan met mensen." De alleenstaande moeder heeft een ander verhaal. Voor haar is werken pure noodzaak, en zwaar omdat zij nog een zoontje van negen heeft: "Ik heb een paar jaar geleden de driejarige opleiding voor kinderverzorgster afgerond en ging aan het werk. Maar dat ging niet goed, vooral doordat ik in een team moest werken. Ik trok alles naar mij toe en kwam uiteindelijk in de WAO. Maar nu werk ik alweer 15 maanden als buschauffeur en het gaat heel goed. Ik vind rijden leuk, ga graag naar buiten en ben eigen baas op de bus".

Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn in veel opzichten goed. Er is een kinderopvangregeling. Verschillende vormen van opvang worden gefinancierd, zolang het maar voldoet aan de wettelijke regelgeving. Het gezin van de chauffeur mag gratis reizen met het (regionaal) openbaar vervoer. Ook het salaris is, mede dankzij de onregelmatigheidstoeslag, aantrekkelijk. Een fulltime chauffeur kan maximaal rond de f3.400,- netto verdienen. Waarschijnlijk is dit een belangrijke reden voor het lage verloop.

Belangrijk voor veel vrouwelijke chauffeurs is dat werken in deeltijd mogelijk is. Volgens de P&O-adviseur is dit iets van de laatste 10 jaar. Met name tijdens de spitsuren zijn veel chauffeurs nodig. In het verleden werd dit vooral opgevangen door gebroken diensten. Nu zijn er steeds meer chauffeurs met zorgtaken (M/V) die in deeltijd willen werken. Zij kunnen diensten draaien van vijf of zes uur. Er wordt gewerkt met roulerende roosters voor 20 weken. Voor 75% van de diensten is de begin- en eindtijd bekend. Bij de overige 25% wordt dit pas kort van tevoren ingevuld. Dit is nodig om verlof en verzuim op te vangen. De vakantie-regeling zit anders in elkaar. Chauffeurs geven aan wanneer zij vrij willen in de zomer. Maar zeker in de regio Amsterdam en Schiphol rijden er niet minder bussen in deze periode. Als de vakantiewensen niet voor iedereen gehonoreerd kunnen worden maakt connexxion zelf een rooster waarbij iedereen drie weken vrij krijgt in de periode mei – september. Chauffeurs kunnen dan onderling ruilen. Bijna altijd komen ze er zo wel uit. De wat oudere chauffeurs willen graag in het voor- of naseizoen vrij, de chauffeurs met kinderen tijdens de schoolvakantie.

Volgens de unitmanager is de inzetbaarheid van vrouwen als chauffeur in de regel prima: “Er is geen enkel verschil met mannen. Alleen voor vrouwen met kleinere kinderen moeten soms de werktijden worden aangepast. Als het nodig is regelen we iets, maar altijd voor een periode van twee of drie maanden. Dan moet de vrouw zelf een oplossing hebben gevonden en weer terug kunnen naar het normale patroon”. Het standaardbeleid is vooralsnog dat niemand wordt ontzien en dat chauffeurs in principe op alle tijden moeten kunnen werken. Dat moet worden: “Zeg maar wanneer je wilt werken”. Eén van de vrouwelijke chauffeurs heeft het niet makkelijk met de werktijden. Haar zoontje (9 jaar) is wel eens alleen thuis. Soms is zij ’s

ochtends al weg voor hij opstaat. Het gaat goed, maar toch voelt zij zich schuldig. Voor de andere chauffeuse daarentegen zijn de wisselende werkdagen en -tijden geen enkel probleem.

Sfeer en samenwerking m/v

Connexion is een traditioneel mannenbedrijf. Vroeger stroomden er veel chauffeurs in die vrachtwagenbestuurder waren geweest. Toen was het werk ook zwaarder. Hoewel het beroep van chauffeur heel individualistisch is, ziet men collega's wel bij aanvang van de dienst, tijdens pauzes in de kantine en bij de zogenaamde 'eindpunten'. Er komen volgens de P&O-adviseur nauwelijks klachten binnen van vrouwen over het gedrag van mannelijke chauffeurs. Toch zijn er wel eens incidenten en daarvoor zijn vertrouwenspersonen aangesteld. Ook is er een beleid seksuele intimidatie. Twee jaar geleden hebben de chauffeurs een verplichte training gevolgd gericht op collegiale samenwerking. Volgens de unitmanager vinden de vrouwelijke chauffeurs het leuk om met mannen te werken: "Dat gaat goed. In de twee jaar dat ik nu manager ben van deze afdeling, heb ik geen klachten gehad".

Voor de jonge buschauffeuse was het contact met de mannen wel even wennen in het begin: "Ik was gewend aan alleen maar vrouwelijke collega's in de kinderopvang. Maar het wende snel. Ik krijg complimenten, iedereen is vrolijk en aardig als ik binnenkom. Héél af en toe komt er een minder leuke opmerking, maar die negeer ik". De herintredende chauffeuse vertelt dat er een groot verschil is met vroeger: "Toen ik begon was het nog echt een mannenwereldje. Er werden vaak rare grappen gemaakt. Misschien dat ze zich ook bedreigd voelden door mij. Zo'n klein vrouwtje, die dat 'zware' werk zomaar doet. Dáár konden ze niet mee thuis komen! Maar dit speelt allemaal al lang niet meer. De chauffeurs van nu hebben respect voor vrouwelijke collega's. Het is gezellig in de kantine. Wat wel minder is, is dat ik nog wel eens een racistische grap moet aanhoren.....".

Opleiding en ontwikkeling

Om buschauffeur te worden is een minimale lengte van 1.60 meter en een gewoon rijbewijs noodzakelijk. Een chauffeur moet verder representatief, klantvriendelijk en stressbestendig zijn. Connexion financiert de chauffeursopleiding CCVB en het grootrijbewijs. De opleiding voor

chauffeur wordt in de regel in diensttijd gevolgd. Sommige mensen willen echter niet hun baan opzeggen voordat zij zeker zijn van een chauffeursdiploma. Voor hen is er de mogelijkheid om vóór indiensttreding de opleiding in de avonduren te volgen. Binnen anderhalf jaar na indiensttreding moet het diploma zijn behaald, dit lukt vrijwel iedereen. Voor de vrouwen is volgens de P&O-adviseur het meest lastige onderdeel van de opleiding de techniek. Zij hoeven geen reparaties aan de bus te verrichten, maar moeten wel weten uit welke onderdelen de bus bestaat en wat gevaarlijke situaties zijn. De geïnterviewde vrouwen hadden hier weinig moeite mee.

In de regio Amsterdam worden nieuwkomers meestal eerst ingezet op Sternet (het gebied rond Schiphol). Elke nieuwe chauffeur krijgt een mentor. Dat zijn de meer ervaren buschauffeurs. Chauffeurs die van de opleiding komen, krijgen een soort paspoort mee waarin precies staat wat nog aandacht behoef. Dit pakt de mentor vervolgens op. Daarnaast verkent de mentor in het begin de lijnen met de nieuwe chauffeur, zonder passagiers. De aandachtspunten zijn heel persoonsgebonden en de begeleiding is dus maatwerk. Het mentorsysteem is redelijk goed georganiseerd, mentoren zijn speciaal getraind.

Connexxion kent een doorstromingsbeleid. Iemand kan bijvoorbeeld starten als taxichauffeur en doorgroeien van buschauffeur Besloten Vervoer naar buschauffeur Openbaar Vervoer. De benodigde aanvullende opleidingen worden, net zoals voor nieuwkomers, door de werkgever gefinancierd. Doorstroming naar leidinggevende functies vindt minder vaak plaats. Hiervan zijn er niet zoveel. Maar er zijn enkele vrouwelijke unitmanagers en connexxion wil dat stimuleren.

Arbeidsomstandigheden

Technologische ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat een bus nu licht bestuurbaar is. In het verleden was er geen stuurbekrachtiger en waren stoelen en spiegels nauwelijks verstelbaar. Ook vanuit de Arboret worden eisen gesteld. Eén van de vrouwen zegt hierover: "De nieuwste bussen rijden heel licht. Dat is fantastisch. Helaas hebben we nu weer een lichte oude bussen terug. Ik merk aan mijn rug dat het daardoor zwaarder is. Ook voor de mannen is dat natuurlijk lastig. Maar het nieuwe materieel rijdt als

een trein!” De unitmanager vertelt dat door een bezuiniging het vernieuwen van de bussen trager verloopt dan gepland. Om de lasten eerlijk te verdelen zijn de oudere bussen herverdeeld over alle ‘stallingen’. Maar dit is een tijdelijke situatie. Chauffeurs worden bij connexion steeds meer betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe bussen. Een vertegenwoordiging van hen kan eisen en wensen op tafel leggen. En de ontwikkelingen gaan door volgens de P&O-adviseur. Er verschijnt elk jaar wel een nieuwe serie bussen. Vroeger deden chauffeurs 20 jaar met eenzelfde type.

Ook al is het minder zwaar om een bus te rijden, het is wel zwaar werk, volgens de twee vrouwen. De herintreedster: “Het verkeer is druk, zeker in het spitsuur. Je bent vaak te laat voor pauze, dus kun je niet naar de toilet of moet je rennen. Je moet steeds hard rijden. Dat geeft stress. Ik zit hier al jaren mee. Iedereen lost het op zijn eigen manier op. Sommige chauffeurs nemen toch pauze, maar dan krijg je een nog grotere achterstand. Ik kan daar niet tegen en probeer het altijd in te halen. Dan maar geen pauze. Maar ik weet dat het niet goed is”.

Sociale veiligheid

Connexion schenkt veel aandacht aan de sociale veiligheid. Elke bus heeft een noodknop. Als de chauffeur hierop drukt is er direct contact met de centrale verkeersleiding (CVL). Die kan precies horen wat er in de bus gebeurt en roept zo nodig de politie erbij. Incidenten met reizigers komen voor, zeker in het gebied in en rond Amsterdam. Chauffeurs krijgen hiervoor een training ‘Omgaan met lastige situaties’. De unitmanager: “Verbaal geweld komt voor op de bus, vaak op bepaalde lijnen. Vrouwen moeten hier ook op rijden, de mannelijke chauffeurs zeggen wel eens dat dit niet kan. Maar er zijn geen incidenten met de vrouwelijke chauffeurs!” De vrouwen lijken zo hun eigen aanpak te hebben en geen agressie op te roepen. De herintreedster zegt hierover: “Ik heb zelden last van de reizigers. Misschien omdat ik heel duidelijk ben in wat ik wel en niet wil op de bus. En het is gek, maar echt agressieve situaties doen zich vaak buiten de bus voor. Ik ben nog nooit bedreigd”. De andere vrouwelijke chauffeur: “Andere vrouwen vragen dat vaak aan mij, of ik geen last heb van vervelende passagiers. Maar nee. Het beste is niet te reageren, dan houden ze vaak wel op”.

Een ander aspect van sociale veiligheid is de situatie rond de 'eindpunten'. Na vier uur rijden houdt een chauffeur hier drie kwartier pauze. Alle eindpunten worden door connexxion besproken met de gemeente voor wat betreft de veiligheid en faciliteiten. Chauffeurs zitten er vaak alleen, het zijn kleine hokjes, vaak op een afgelegen plek. De vrouwelijke chauffeurs blijven liever in de bus. Vooral 's avonds vinden zij het niet prettig alleen in zo'n hokje te zitten: "Het is donker. Je bent kwetsbaar". Vervelend is verder dat er op de kleinere 'eindpunten' geen aparte toilet voor vrouwen is. Ze zijn vies en het stinkt er. De mannelijke chauffeurs houden wat dit betreft geen rekening met hen.

Tot slot

Het personeelsbestand van connexxion vergrijsst. De organisatie moet alle zeilen bijzetten om voldoende chauffeurs te krijgen. Vrouwen en allochtonen maken daardoor, en door de mogelijkheden voor deeltijdwerk, steeds meer deel uit van het personeelsbestand. Voor de toekomst is het belangrijk dat de cultuur op de werkplek en organisatie van de werktijden beter aansluit bij een divers personeelsbestand. Connexxion wil ook de betrokkenheid van chauffeurs bij het bedrijf stimuleren.

Aantrekkelijke aspecten van het beroep van buschauffeur bij connexxion zijn:

- Inhoudelijk is het leuk werk: 'eigen baas' en omgaan met mensen;
- Werken in deeltijd is goed mogelijk en sluit aan bij de bedrijfsvoering;
- Collegiale omgang tussen mannelijke en vrouwelijke chauffeurs;
- Soepel rijdende bussen (op sommige stallingen nu even niet), verstelbare stoelen en spiegels als gevolg van nieuwe ontwikkelingen en de Arbowet;
- Aantrekkelijk salaris, mede door de onregelmatigheidstoelage;
- Kinderopvangregeling in de CAO;
- Gratis opleiding en goede begeleiding (op maat) in het begin door mentoren;
- Steeds meer betrokkenheid van chauffeurs bij ontwikkelingen in de organisatie;
- Vertrouwenspersonen en beleid seksuele intimidatie.

De kosten en baten van maatregelen zijn moeilijk zichtbaar te maken. De training voor chauffeurs, bijvoorbeeld 'Omgaan met lastige situaties', kost connexion veel. Niet alleen aan ontwikkelingskosten, maar ook aan vrije dagen voor de chauffeurs. De organisatie denkt de kosten van deze en andere maatregelen terug te verdienen door een lager ziekteverzuim, meer klanttevredenheid en een groter reservoir aan potentiële arbeidskrachten.

4.8 De Vlucht

“Wij denken niet in traditionele kaders, iedereen krijgt een kans”

Context

Het bouwbedrijf De Vlucht is vijftien jaar geleden opgericht door vier jonge Amsterdamse krakers met een bouwkundige opleiding. Drie mannen en één vrouw besloten hun ervaring te bundelen in de oprichting van een eigenzinnig bouwbedrijf met een architectenbureau, waar niet in traditionele kaders werd gedacht. Behalve de directeur/eigenaar werken momenteel bij De Vlucht zeven vaste medewerkers en drie leerlingen. Allemaal timmerlieden. Verder zet het bedrijf met regelmaat twee zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) in. Op kantoor werkt één dag in de week een boekhouder en twee dagen in de week een secretaris. Er werken twee vrouwen bij De Vlucht, één op kantoor en één op de bouwplaats. Verder heeft het bedrijf twee allochtone leerlingen. De gesprekken zijn gevoerd met de mannelijke directeur annex leidinggevende en de vrouw op de bouwplaats.

De directeur: “Met ‘niet in traditionele kaders denken’ bedoelen we dat we er niet vanuit gaan dat architecten gebouwen ontwerpen die niet te bouwen zijn, dat we projectontwikkelaars niet als geldwolven beschouwen en dat we ook niet denken dat alleen mannen kunnen bouwen. We stellen ons zo open mogelijk op, iedereen krijgt een gelijke kans.” Het bedrijf is gevestigd in een bedrijvenverzamelgebouw in het centrum van Amsterdam. “Dat lijkt vreemd voor een bouwbedrijf”, zegt de directeur, “maar we werken bijna uitsluitend in het centrum van Amsterdam. We doen de restauratie- en betere renovatiewerkzaamheden. Vanuit mijn kantoor kan ik zo op de fiets langs onze projecten rijden. Op die manier houd ik makkelijk contact met al mijn medewerkers. Onze werkplaats zit wel op een plek waar we de ruimte hebben, in Amsterdam-Noord.”

Eén van de oprichters van De Vlucht was een vrouw en sedert het begin hebben er vrijwel altijd één of meer vrouwen op de bouwplaats gewerkt. De directeur voert daar echter geen beleid op, in die zin dat specifiek vrouwen worden geworven: “We hebben weinig verloop en ik heb geen expliciete groeidoelstelling. Ik vind de huidige omvang van het bedrijf prima. Daarom

ben ik niet actief op zoek naar personeel. De meeste werknemers zijn hier trouwens via via binnengekomen. Dat geldt ook voor de vrouwen.”

In een klein bedrijf als De Vlucht is de directeur degene die het personeelsbeleid bepaalt en uitvoert. Belangrijkste kenmerk is volgens hem dat iedereen elkaar als volwaardig collega behandelt. Hij voert geen beleid dat zich specifiek richt op een bepaalde groep, zoals vrouwen, allochtonen, ouderen of WAO'ers. Niemand hoeft beter dan een ander te presteren om voor vol te worden aangezien. De directeur denkt dat dit de sleutel is tot een plezierig team. Het ziekteverzuim is dit jaar erg laag, 1,5%: “Dat is voor een groot deel geluk, echt niet allemaal wijsheid. Als er van het weekend iemand zijn been breekt bij het voetballen, dan heb ik een hoog verzuim waar ik toch weinig aan kan doen.”

Op dit moment werkt bij De Vlucht één vrouw op de bouwplaats. Zij is vierenveertig jaar en hier bijna twaalf jaar als timmervrouw werkzaam: “Ooit kwam ik als werkloze in een project terecht waar ik het timmervak leerde. Daar werd ik zo enthousiast van dat ik daarna de vakopleiding timmeren heb gevolgd. Net van de opleiding kwam ik via via terecht bij De Vlucht. Daar werkten op dat moment nog twee andere vrouwen, en mede daarom leek het me een leuk bedrijf. Dat bleek te kloppen en nu werk ik hier nog steeds met plezier.”

Kenmerken en maatregelen

Hoewel het aantrekken van vrouwen geen bewust beleid is, kunnen de directeur en timmervrouw wel een aantal redenen noemen waarom dit bedrijf aantrekkelijk is voor vrouwen.

Leuk werk

De directeur denkt dat het negatieve imago van werken in de bouw een belangrijke oorzaak is van de geringe instroom van vrouwen op de bouwplaats: “Iedereen denkt aan vies en zwaar werk. Terwijl zeker in de renovatie het vooral puzzelen en creatief zijn is. Bij timmeren doe je meer dan een plank zagen en met een spijker ergens in slaan. Maar de mensen zien dat niet. Het is heel zelfstandig werk en ook sociaal want we werken in koppels. Je ziet dat de sector er wel in slaagt om meer vrouwen in de hogere bouwfuncties te krijgen. Dat werk lijkt misschien aantrekkelijker voor

vrouwen. Maar er kan nog veel gedaan worden om ook het imago van timmerlieden te verbeteren. Dat zou zeker meer vrouwen over de streep halen.” De timmervrouw bevestigt dat de inhoud van het werk haar aantrok: “Het is heel praktisch. Je werkt met je handen, maar ook met je hoofd want je moet elke keer in een nieuwe situatie een passende oplossing verzinnen. Het is heel afwisselend, je bent veel onderweg en veel buiten. En je hebt duidelijk resultaat. Allemaal dingen die het werk voor mij leuk maken.”

Werkplanning op maat

Een tweede factor die het werken bij De Vlucht ook voor vrouwen aantrekkelijk maakt, is het maatwerk in de planning en organisatie van het werk. De directeur let er op dat zoveel mogelijk gebruik gemaakt wordt van de kwaliteiten van de medewerkers. De timmervrouw is goed in sociale contacten. Haar zet hij dan ook graag in op projecten waar intensieve contacten met klanten zijn. En minder snel op een sloopkarwei. Dat is volgens de directeur meer iets voor de jongere medewerkers, die dat ook leuk vinden en fysiek wat sterker zijn. Maar hij laat medewerkers niet alleen maar dingen doen waar ze van nature goed in zijn. Het is ook belangrijk dat iedereen zich blijft ontwikkelen. Dus de timmerlieden worden ook op werkzaamheden ingezet waar ze veel van kunnen leren. De medewerkster geeft aan dat ze zich in de afgelopen tien jaar bij dit bedrijf inderdaad heeft kunnen ontwikkelen tot een allround timmervrouw: “Het werk blijft daardoor ook leuk.”

De directeur is naar eigen zeggen ook erg kien op het bevorderen van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Hij let op de belastbaarheid van iedere werknemer, man of vrouw, dat maakt niet uit.

Arbeidsvoorwaarden

Bij De Vlucht kan, hetgeen in de bouw vrij uniek is, iedere medewerker in deeltijd werken. Dit is volgens de directeur vanaf het begin af aan zo geweest omdat de oprichters óók in deeltijd werkten. Op dit moment werkt bijna iedereen fulltime, behalve de timmervrouw. Zij werkt vier dagen in de week, in totaal 32 uur. Soms moet er voor de vijfde dag iets geregeld worden, soms kan het werk door haar maat alleen worden voortgezet. Soms ook heeft ze een leerling als maat, en valt haar vrije dag samen met de schooldag van die leerling. Als het nodig is om vervanging te zoeken voor

die vijfde dag, dan vraagt de directeur een medewerker van een ander project om die dag in te vallen. In de praktijk moet er dus af en toe wel wat worden geregeld om het werk door te laten gaan, maar het is geen probleem.

Op de vraag of de werktijden ook flexibel zijn, schudt de directeur van nee. Er wordt bij De Vlucht, zoals overal in de bouw, gewerkt van zeven uur 's morgens tot vier uur 's middags. De timmervrouw vindt dat geen probleem: "Ik heb geen kinderen. Ik werk ook wel door op mijn vrije dag als het werk echt af moet. Ik pas mijn werktijden aan de wensen van de klant aan. Ik heb nu een project waar ze het prettig vinden als ik half acht begin in plaats van zeven uur." Kinderopvang wordt geregeld als er een werknemer is die er gebruik van wil maken. In het verleden was er een vrouw bij De Vlucht werkzaam die dit wilde, en op dat moment is het ook geregeld. Verder zijn de verlofmogelijkheden zoals gebruikelijk volgens de CAO.

Sfeer en samenwerking m/v

De Vlucht heeft een 'eigen bedrijfscultuur': Iedereen kent elkaar, is gelijkwaardig en krijgt een kans. Er wordt zoals gezegd niet in traditionele kaders gedacht. Niemand vindt het raar dat er vrouwelijke timmerlieden werken. Er vindt, voor zover de directeur weet, ook geen vrouw-onvriendelijk gedrag plaats. Dat zou ook niet worden getolereerd. Af en toe merkt hij dat klanten of onderaannemers moeten wennen aan een vrouw op de bouwplaats. Hij denkt dat dit nooit vervelende situaties oplevert omdat het bedrijf uitstraalt dat het heel normaal is. Bij De Vlucht werken de medewerkers in koppels die meestal voor de duur van een project zijn samengesteld. Zij hebben dus regelmatig een andere maat. Ook man-vrouw koppels geven geen problemen. Leerlingen moeten er soms wel aan wennen om met een vrouw te werken. Maar het went snel, volgens de directeur. De timmervrouw beaamt dit: "Ik werk hier vanaf het begin goed samen en heb geen vervelende situaties meegemaakt. Niet met klanten en niet met collega's. Of ik daarmee naar mijn baas zou gaan? Ik zou het eerst zelf oplossen, en als dat niet lukt misschien naar hem toestappen. Maar het is nog niet aan de orde geweest."

Weinig bouwbedrijven hebben een vrouw op de bouwplaats. En als zij dit wel hebben is het één vrouw of bij wijze van hoge uitzondering twee. Ook bij De Vlucht werkt op dit moment maar één vrouw op de bouwplaats. Het

is ook geen beleid van de directeur om bijvoorbeeld minimaal twee vrouwelijke timmerlieden te hebben. Hoe denkt de timmervrouw daarover? Vindt zij het belangrijk dat er meerdere vrouwen werken? “Toen ik hier kwam werken, vond ik het zeker prettig dat er al twee vrouwen werkten. Ondertussen heb ik mijn plek hier gevonden en zijn mijn vrouwelijke collega’s van destijds allang weer vertrokken. Ik zou het wel leuk vinden als er weer een vrouw bij zou komen, maar het hoeft niet persé.”

Tot slot

Bij De Vlucht zijn er geen specifieke maatregelen genomen die vooral of uitsluitend voor vrouwen bedoeld of interessant zijn. Wel heerst er een open bedrijfscultuur die vrouwen en andere voor de bouw niet-traditionele wervingsgroepen (allochtonen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, ouderen) aantrekt. Het is een klein eigenzinnig bedrijf, iedereen kent elkaar en er is veel mogelijk.

Belangrijke aspecten van De Vlucht voor vrouwen zijn:

- In deeltijd kunnen werken;
- Kinderopvangregeling als daar behoefte aan is;
- Prettige werksfeer m/v waarin gelijkwaardigheid de norm is en iedereen een kans krijgt;
- Veel aandacht voor goede arbeidsomstandigheden, waarbij rekening wordt gehouden met de belastbaarheid van de individuele medewerker;
- Maatwerk in het personeelsbeleid met een oog voor individuele mogelijkheden en beperkingen;
- Maatwerk in de werkplanning, met gebruikmaking van ieders kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden.

Bij De Vlucht worden geen kosten gemaakt door maatregelen specifiek voor vrouwen in te voeren. Maar de specifieke bedrijfscultuur en persoonlijke aanpak van de directeur levert het bedrijf wel baten op. De Vlucht is door de instroom van vrouwen (en allochtonen!) een afspiegeling van de maatschappij. Door een divers personeelsbestand heeft de directeur verschillende kwaliteiten in huis die hij goed kan gebruiken. Mond op mond reclame levert hem voldoende personeel op, hetgeen bij veel andere bouwbedrijven een groot probleem is. En het lage verzuim en verloop is uiteraard kostenbesparend.

4.9 Koninklijke Landmacht

“Goed voorbeeld doet goed volgen”

Context

De Koninklijke Landmacht heeft militairen en burgers in dienst. Voor de militairen zijn er twee soorten contracten. Een werknemer Beroeps Bepaalde Tijd (BBT) heeft een contract voor minimaal 2,5 jaar, de rang is afhankelijk van de vooropleiding. Voor soldaat of korporaal is meestal basisonderwijs of VMBO voldoende. Een werknemer Beroeps Onbepaalde Tijd (BOT) kiest in principe voor een loopbaan tot aan het pensioen. Het streven van defensie is, om op termijn het personeelsbestand te laten bestaan uit zo'n 40% BOT'ers en 60% BBT'ers (nu is dat nog 60% BOT en 40% BBT). Tevens streeft men naar een gemiddeld percentage van 12% vrouwen. Op dit moment wordt alleen bij de BBT'ers een percentage van 12% vrouwen gehaald. Bij de BOT'ers ligt dit (nog) aanmerkelijk lager, op zo'n 2%. Bij het 200 B&Tbat werken verhoudingsgewijs veel vrouwen, 60 van de 430 werknemers is hier vrouw.

Het Bevoorraders- en Transportbataljon, ook wel het 200 B&Tbat genoemd, is een onderdeel van de Koninklijke Landmacht (34.000 werknemers). Hoofdtaken van het 200 B&Tbat zijn het leveren van vervoerscapaciteit voor de bevoorrading van voedsel, brandstof, munitie en water; het verlenen van algemene vervoerssteun met diverse typen voertuigen; en het aanbieden van diensten zoals bad- en wasinstallatie, watervoorziening, veldpost, geldverzorging en gravendienst. De logistieke taken worden uitgevoerd met zowel lichte als zware vrachtwagens en opleggers. De gesprekken zijn gevoerd met de coördinator emancipatiebeleid/integratie doelgroepen van de Koninklijke Landmacht, het hoofd van de personeelsdienst van het 200 B&Tbat, drie leidinggevenden en drie bij dit dienstonderdeel werkzame vrouwelijke militairen, waaronder een korporaal en twee soldaten. De drie geïnterviewde vrouwen zijn zo'n twee tot vijf jaar als BBT'er aan het bataljon verbonden. Twee zijn intern, dat wil zeggen dat zij doordeweeks op de kazerne verblijven.

Defensiebreed is er een nota emancipatiebeleid. Daarin staan allerlei maatregelen die de instroom en doorstroom (het behoud) van vrouwen

(militairen en burgers) moeten bevorderen. De Koninklijke Landmacht spreekt in plaats van emancipatiebeleid liever over integratiebeleid en betreft daarbij ook allochtonen en homoseksuelen. Zij ondervinden gelijksoortige problemen als vrouwen wat betreft acceptatie, tolerantie en respect. De Koninklijke Landmacht loopt bij defensie voorop wat betreft de uitvoering van dit beleid. Oorzaak is dat hier de meeste problemen zijn met de werving van nieuwe militairen (3 à 4000 per jaar!). Het personeelsbeleid van de Koninklijke Landmacht is steeds meer gericht op maatwerk, mensen interesseren, stimuleren en behouden. Regelingen als deeltijd, ouderschapsverlof en dergelijke zijn er voor iedereen.

Het verzuim is bij de Koninklijke Landmacht gemiddeld 8%, bij het 200 B&Tbat is het lager en de indruk bestaat hier dat er geen verschil is tussen mannen en vrouwen. Ook de uitstroom naar de WAO is laag bij dit bataljon. Volgens de coördinator emancipatiebeleid van de Koninklijke Landmacht is in het algemeen het verzuim en de uitval wel iets hoger onder vrouwen. Dit is het gevolg van de arbeidsomstandigheden en de norm van 'niet aanstellen'. Militairen die niet meer geschikt zijn voor de oude functie vallen onder de zorg van de individuele begeleidingsdienst (ziektes, blessures, ongeval). Hier wordt gekeken welke mogelijkheden er nog zijn bij de Koninklijke Landmacht of daarbuiten.

Kenmerken en maatregelen

Om een zo groot en divers mogelijke doelgroep op de arbeidsmarkt te bereiken tracht de Koninklijke Landmacht de beeldvorming te beïnvloeden. Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan doelgroepen, zoals vrouwen en allochtonen. Dit gebeurt in beeld, taal en uiterlijk (foto's met m/v). Er wordt op gelet dat het vrouwen aanspreekt, maar zij worden niet geworven als specifieke groep. Werving van nieuwe doelgroepen brengt tevens de noodzaak met zich mee om in de organisatie aandacht te besteden aan de integratie in de traditionele militaire cultuur.

Cultuurverandering

Aan tolerantie, acceptatie en respect, nodig voor een goede samenwerking, moet aandacht besteed worden bij de jongeren die instromen bij de Koninklijke Landmacht (17-27 jaar). De jeugd verrechtst, volgens de coördinator emancipatiebeleid: "Wat het leger ook doet is opvoeden. Er is

veel experimenteergedrag op deze leeftijd (18 jaar), ze kennen hun grenzen nog niet. Jongeren zijn op deze leeftijd nog erg te beïnvloeden en heel afhankelijk van de groep". Ook op schoolbataljons komen ongewenste intimiteiten voor, mede als gevolg van de machtsverhoudingen tussen instructeurs en vrouwelijke BBT'ers. Het is een lastig punt, want waar intimidatie verdwijnt, verschijnt erotiek. Die chemie krijg je er nooit uit, volgens de coördinator emancipatiebeleid. Dat hoeft ook niet, want het kan het op de werkvloer leuker maken. Maar je overschrijdt snel een grens. Veel tijd wordt daarom gestoken in het bestrijden van ongewenst gedrag. Er worden nu binnen de Koninklijke Landmacht netwerken geïmplementeerd met 130 lokale vertrouwenspersonen. Tot nu toe was er slechts één centrale vertrouwenspersoon. De insteek is: acceptatie en geen machtsmisbruik. Dit alles onder de noemer ongewenst gedrag, om het uit de vrouwenhoek te halen. Wat goed is voor vrouwen is namelijk ook goed voor mannen, allochtonen en homoseksuelen.

Acties zijn vooral gericht op de leidinggevenden. Zij moeten de juiste attitude hebben en overtuigd worden van de noodzaak van een cultuurverandering. Krapte op de arbeidsmarkt als noodzaak deze groepen aan te nemen en te laten integreren is voor het kader een argument waar ze wat mee kunnen.

Het eerste besef begint nu na jaren van beleid door te dringen. De Koninklijke Landmacht heeft video's ontwikkeld die zo goed ontvangen zijn dat ze ook gebruikt worden door andere organisaties (trainingsbureaus, politie, brandweer, andere delen van de krijgsmacht). De video's zijn heel indringend en gaan over seksuele intimidatie, homoseksualiteit, racisme en discriminatie, pesten en treiteren. Zij worden ook gebruikt in de cursus 'Respectvol werken' voor leidinggevenden. De geïnterviewde leidinggevenden van 200 B&Tbat hebben wel weet van de campagnes, maar het staat, mede door het ontbreken van excessen bij dit onderdeel, niet op het netvlies. Niet iedereen volgt volgens hen de cursus 'Respectvol werken', deze is niet verplicht.

Sfeer en samenwerking m/v bij het 200 B&Tbat

De geïnterviewde vrouwen van het 200 B&Tbat menen dat de verhouding tot mannelijke collega's over het algemeen goed is. Ze merken zelf niet veel van cultuurbeïnvloedende maatregelen. Door hun overwegend positieve

ervaringen denken ze ook niet in dergelijke termen over de organisatie na. Pesten komt wel voor, maar is volgens hen niet uitzonderlijk voor defensie. Bovendien worden mannen net zo goed als vrouwen gepest. De vrouwen vinden dat het voor een groot deel aan de persoonlijke opstelling ligt of je commentaar krijgt. Niettemin is het wel nodig om jezelf regelmatig te bewijzen. Eventuele problemen bespreken de vrouwen overigens liever in kleine kring, bijvoorbeeld met een 'maatje'. De afstand tot een vertrouwenspersoon is voor hen groot. Problemen als seksuele intimidatie komen bij het 200 B&Tbat volgens de vrouwen niet voor. Overigens zijn zij van mening dat niet alleen mannen als 'veroorzaker' van problemen op dit vlak aangemerkt kunnen worden: "Doordat mannen snel de schijn tegen zich hebben, zijn ze tegenwoordig kwetsbaar".

Uniek voor defensie is dat het 200 B&Tbat sinds kort een vrouwelijke bataljonscommandant heeft. Hoewel zij nog maar kort geleden is aangetreden, is volgens de geïnterviewden al wel een stijverandering merkbaar. De meer persoonlijke benadering wordt door iedereen op prijs gesteld. Met name de vrouwen zijn van mening dat de 'afstand' tussen hogere leiding en de werkvloer hiermee wordt verkleind. De geïnterviewde leidinggevenden en het hoofd van de personeelsdienst benadrukken de positieve uitstraling van vrouwen bij de eenheid: de sfeer verbetert en er is minder sprake van machogedrag. Ook bij uitzendingen zie je volgens de geïnterviewden de toegevoegde waarde van vrouwen: ze kunnen goed luisteren en zijn psychisch en communicatief sterk.

Boeiend werk

De geïnterviewde vrouwen hebben alle drie verschillende functies. Eén werkt als chauffeur op een vrachtwagen, één als hulpadministrateur en één in de distributie van kleding, voeding en materieel. De vrouwen zijn vrij unaniem over het werk en de werkomgeving. Het totaalpakket aan activiteiten is aantrekkelijk. Steekwoorden hierbij zijn 'uitdaging' en 'een avontuurlijke omgeving'. Met name worden de variëteit in functies, de afwisseling (tijdens oefeningen), de sport- en opleidingsmogelijkheden en het teamwork genoemd: 'je leert veel mensen kennen' en 'het is een heel ander wereldje'. Maar ook de negatieve kanten worden verwoord. De dagen zijn niet altijd gevuld en niet alle functies zijn even boeiend.

Arbeidsomstandigheden

Veel ziekteverzuim bij de Koninklijke Landmacht ontstaat, vooral bij vrouwen maar ook bij mannen, door de arbeidsomstandigheden. In dit verband is ook de rol van instructeurs van belang. Zij zetten militairen soms onder druk om door te zetten, verwijten hen een slappeling zijn, en dergelijke. Men gaat vaak ver om maar geaccepteerd te worden, ook vrouwen: "Raak je geblesseerd dan kom je in een apart clubje, bij de softies, en dat wil niemand". Er wordt veel aandacht aan besteed om deze gedachtegang te doorbreken. De Koninklijke Landmacht heeft in het verleden mensen altijd op capaciteit en kracht geselecteerd en vervolgens verder getraind. Nu wil men meer kijken hoe het materieel aangepast kan worden aan het potentieel (m/v). Er wordt defensiebreed veel aandacht besteed aan arbo. Hiertoe worden projecten opgezet en met een speciaal voor dit doel aangestelde ergonoom gaat men na wat er nodig is voor m/v. Het kan gaan om simpele zaken, zoals de aanschaf van een trappetje, zodat je niet steeds van de truck hoeft te springen. Ook bij de aanschaf van nieuw materieel wordt gelet op geschiktheid voor mannen én vrouwen. Na een TNO Arbeid project (vrouwen en ergonomie) bij de ziekenhuiscompagnie van de Koninklijke Landmacht bleek dat veel handelingen ook gevaarlijk zijn voor mannen. Dit was een eye-opener.

De fysieke kant van het werk bij 200 B&Tbat is volgens de geïnterviewde vrouwen niet of nauwelijks een bezwaar. Anders ligt dat naar hun idee bij bijvoorbeeld gevechtseenheden. Voorzover er voor de vrouwen van 200 B&Tbat te zware inspanningen nodig zijn, kan gemakkelijk een beroep op mannelijke collega's worden gedaan. Er zijn bij dit bataljon (nog) geen speciale hulpmiddelen voor deze werkzaamheden voorhanden. De geïnterviewden geven aan dat fysieke eisen voor veel functies in het leger te zwaar zijn, zowel voor mannen als voor vrouwen.

Dit is niet meer nodig. Iets anders is de nadruk die wordt gelegd op de conditie. Voor vrouwen gelden daarbij aangepaste prestatie-eisen. De geïnterviewde vrouwen zijn daarover overigens niet enthousiast: 'dat levert alleen maar commentaar op van mannen'.

Gescheiden voorzieningen en arbeidsvoorwaarden

Ongeveer 65% van de BBT'ers (en ook sommige BOT'ers) is intern. Dat wil zeggen dat zij doordeweeks op de kazerne verblijven. De behuizing van

mannen en vrouwen is daarbij gescheiden. Ook tijdens oefeningen (in het veld) blijft dit het geval. Bovendien worden er voor vrouwen tijdens oefeningen douchevoorzieningen opgezet.

Het combineren van een militaire functie met zorgtaken is niet gemakkelijk. Hoewel deeltijd formeel mag, is er onderhuids defensiebreed wel weerstand tegen. Militairen krijgen ook geen vast deeltijdcontract, maar deeltijdverlof. Want een militair wordt voor 24 uur per dag aangesteld. Telkens voor de periode van een jaar wordt deeltijdverlof toegekend. Maar bijna iedereen werkt fulltime, ook bij het 200 B&Tbat. Voor zowel de geïnterviewde vrouwen als de leiding is het 'militair zijn' een fulltime baan. Voor bureaufuncties is het vanzelfsprekend wel gemakkelijker te organiseren. Deeltijdwerk levert volgens de geïnterviewden problemen op, met name bij oefeningen en uitzendingen. Ook verhoogt het de werkdruk voor collega's, omdat nog zo weinig militairen in deeltijd werken. Er valt hierdoor een gat van bijvoorbeeld 8 uur in de weekbezetting. Overigens is er kinderopvang buiten de kazerne beschikbaar, maar de geïnterviewde vrouwen maken hiervan geen gebruik. Zij hebben nog geen kinderen.

Scholing

Van oudsher wordt er bij defensie en dus ook bij de Koninklijke Landmacht veel gedaan aan het aanbieden van scholing. Bij het werven van BBT'ers is dat een expliciet aandachtspunt. Via het volgen van opleidingen en cursussen kan naast het werk als BBT'er tegelijkertijd worden gewerkt aan een maatschappelijke carrière. Dit vergemakkelijkt de overgang naar de burgermaatschappij. De geïnterviewde vrouwen zijn vol lof over de vele mogelijkheden om een opleiding te volgen en de halve dag studieverlof per week. Volgens hen maken te weinig BBT'ers hiervan gebruik. Dit geldt zowel voor mannen als voor vrouwen. Ook de geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat er meer aandacht nodig is voor interne doorstroming.

Tot slot

Een paar jaar werken bij de Koninklijke Landmacht, ondertussen een opleiding volgen die je daarna ook goed kunt gebruiken, en dan weer wat anders gaan doen. Dit heeft charme voor jongeren, ook voor jonge vrouwen. Bovendien komt er steeds meer oog voor de emotionele, menselijke kant

van het werken bij de Koninklijke Landmacht. Het beleid op papier is heel goed, de praktijk is echter weerbarstig.

De volgende maatregelen en kenmerken maken het werk van BBT'er of BOT'ers bij het Bevoorradings- en Transportbataljon aantrekkelijk voor vrouwen:

- Avontuurlijke wereld met uitdagingen (parachutespringen, duiken, etc.);
- In de meeste functies geen overmatige fysieke belasting, en vanuit de organisatie steeds meer aandacht voor goede arbo (m/v);
- Goede sfeer tussen de militairen (m/v), mede als gevolg van de instroom van meerdere capabele vrouwen en een vrouwelijke leidinggevende;
- Goede opleidingsmogelijkheden;
- Recht op deeltijdwerk en kinderopvang;
- Uitstroombegeleiding voor BBT'ers naar een andere functie binnen of buiten de Koninklijke Landmacht;
- Nadruk op maatwerk in het personeelsbeleid;
- Defensiebreed integratiebeleid, waarbij vrouwen niet als een aparte doelgroep worden neergezet, maar wel goed profiteren van nieuwe maatregelen die ingezet worden voor alle militairen;
- Veel aandacht vanuit de organisatie voor de voorbeeldfunctie van leidinggevendenden als middel om tot cultuurverandering te komen.

Effecten van het ingezette beleid zijn moeilijk zichtbaar te maken. Maar, vrouwen bij de Koninklijke Landmacht worden wel steeds gewoner en er ontstaat bij de leiding meer oog voor diversiteit. Veranderingen op de werkvloer verlopen zo moeizaam, omdat er veel doorstroom is van de BBT'ers. Elke keer moet de nieuwe instroom weer 'opgevoed' worden in de door de organisatie gewenste normen, zoals tolerantie, acceptatie en respect. Maar de Koninklijke Landmacht is zich er van bewust dat dit moet, wil men de nieuwe wervingsgroepen binnenhalen en binnenhouden. Benadrukt wordt als een belangrijke succesfactor het belang van realistische verwachtingen over het werk bij de instroom. Dit kan uitval voorkomen.

Uit de interviews bij het 200 B&Tbat blijkt dat naast al deze beleidsinspanningen de aanwezigheid van meer vrouwen op zich ook al veel doet.

Hun toegevoegde waarde wordt erkend en zij vinden het werk in veel opzichten aantrekkelijk. Het integratiebeleid van de organisatie is hier geen thema, de vrouwen zijn in veel opzichten goed geïntegreerd. Om uitstroom te voorkomen is het wel belangrijk dat, als er kinderen komen, de organisatie alternatieven biedt en werken in deeltijd mogelijk is.

4.10 Agio Sigarenfabrieken NV

“Behoud van ons personeel staat voorop”

Context

Agio is één van de leidende sigarenproducenten in de wereld. Per jaar maakt dit bedrijf ongeveer 700 miljoen sigaren die verkocht worden in meer dan 100 landen. Het familiebedrijf is in 1904 opgericht door Jacques Wintermans. Anno 2001 is het uitgegroeid tot een internationale onderneming met vestigingen in Nederland, België, Sri Lanka en de Dominicaanse Republiek met eigen verkooporganisaties in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland en de VS. Wereldwijd werken er bij Agio zo'n 3200 mensen. Naast de hoofdactiviteit, het maken en verkopen van sigaren, ontwikkelt en bouwt Agio sigarenproductie- en sigarenverpakkingsmachines. Ook bewerkt men tabakken en worden halfproducten vervaardigd voor de gehele sigarenindustrie. De gesprekken vonden plaats op de hoofdvestiging van Agio in het Brabantse Duizel. Hier vindt naast de voorbereiding van binnengoedtabakken, het verpakken en de wereldwijde verzending van haar producten plaats. Tevens bevinden zich hier de centrale stafafdelingen.

In Agio in Duizel werken ongeveer 300 werknemers, waarvan 40% vrouw. Er werken hier ook veertig Belgische vrouwen, die in de zestiger jaren zijn geworven. Bij de technische dienst en de afdeling binnengoed, werken uitsluitend mannen. Maar op de nabewerking, inpak- en matteerafdeling werken heel veel vrouwen. Op de afdeling expeditie is de verdeling m/v ongeveer gelijk. Het verzuim is rond de 5%. De gesprekken zijn bij Agio in Duizel gevoerd met de manager P&O, de leidinggevende van de afdeling expeditie en twee medewerksters, één van de expeditie en één van de inpakafdeling.

De sigarenindustrie is in veel opzichten een bijzondere bedrijfstak. De Nederlandse Vereniging voor de Sigarenindustrie, de branchevereniging, telt slechts zes leden. Het is een kleine sector die meer gekenmerkt wordt door samenwerking dan door concurrentie. Door de voorbereiding van tabakken en de machinebouwactiviteiten is Agio niet alleen een concurrent, maar ook een belangrijke toeleverancier voor andere sigarenfabrikanten.

Ook op het terrein van sociaal beleid werken de sigarenfabrikanten samen. De managers P&O treffen elkaar met enige regelmaat, formeel, maar ook informeel. Bij de veranderingen in de sociale zekerheid en het optimaliseren van het sociaal beleid hebben ze telkens gezamenlijk hun strategie bepaald.

In Nederland en België beschikt Agio over twee verouderde productiebedrijven, zo'n 40 kilometer van elkaar verwijderd. De locaties zijn van elkaar afhankelijk voor wat betreft de aanvoer van halfproducten. Een historisch gegroeide, doch verre van ideale situatie. Om te anticiperen op de groeiverwachtingen en de ambities van de onderneming is uitbreiding van de productiecapaciteit noodzakelijk. De nieuwe fabriek moet de kosten-efficiency en flexibiliteit van Agio vergroten en tevens de mogelijkheid bieden de arbeidsomstandigheden bij de bron te verbeteren. In deze fabriek worden de Belgische en Duizelse productiewerkzaamheden geïntegreerd. Dat betekent dat in de toekomst een deel van de werknemers van Duizel in België gaat werken. De man/vrouw verhouding kan daarbij sterk veranderen, aangezien het laaggeschoolde productiewerk steeds meer verdwijnt. Bij het werven van nieuwe werknemers vraagt Agio tegenwoordig al een MBO-opleiding. Helaas zijn er weinig vrouwen met een technische MBO-opleiding.

De medewerkster van de inpakafdeling waarmee is gesproken is vijfenveertig jaar. Ze is Belgische en dertig jaar geleden bij Agio in dienst gekomen: "Ik was vijftien, kwam van school en wilde niet meer verder leren. Dus zeiden mijn ouders dat ik moest gaan werken. Mijn zus werkte toen bij Agio en zij heeft mij daar voorgesteld." Ze is getrouwd en heeft geen kinderen. Een paar jaar geleden is ze vier dagen per week gaan werken, zodat ze het nu wat rustiger heeft. Ze verwacht tot aan haar pensioen (55 jaar) te blijven bij Agio. De medewerkster van de expeditie is via een uitzendbureau binnengekomen. Ze is dertig jaar en werkt nu vier jaar bij Agio. Ze werkt fulltime, maar is zwanger van haar eerste kind en wil stoppen na de geboorte: "Ik wil zeker de eerste jaren zelf voor mijn kind zorgen. Daarna zie ik wel weer." Ze vindt het werk bij Agio prettig: "Het is zelfstandig werk, vrij afwisselend en je krijgt verantwoordelijkheid. Verder vind ik het hier gezellig en de betaling is goed in vergelijking met andere bedrijven."

Kenmerken en maatregelen

Agio is om verschillende redenen een aantrekkelijk bedrijf voor vrouwen. Hoewel er weinig maatregelen zijn getroffen speciaal voor vrouwen, blijken een aantal zaken in de praktijk vooral hen aan te spreken.

Familiebedrijf

Agio is een familiebedrijf waar de sociale aspecten van werk en de onderlinge binding tussen medewerkers belangrijk zijn. Bij Agio werken betekent veel samen doen. De productiemedewerkers hebben allemaal dezelfde werktijden, van half acht 's morgens tot vier uur 's middags. Verder reizen veel productiemedewerkers ook samen in de Agio-bus die het personeel ophaalt en weer naar huis brengt. Ook is er het wekelijkse Agio-nieuws voor het personeel. Agio maakt een herkenbaar product, waar de medewerkers trots op zijn. De sigaar is een 'gelegenheidsproduct', een luxe artikel. Het heeft een hele andere status dan bijvoorbeeld de sigaret, ook omdat het een ambachtelijk product is. Bovendien hebben sigaren van Agio een goede naam.

De manager P&O vertelt dat Agio tot tien jaar terug een sterk paternalistisch karakter had. De zorg voor een onbekommerde toekomst was de verantwoordelijkheid van de werkgever. "Dat had hele positieve kanten. Bijvoorbeeld dat het bedrijf zich sterk verantwoordelijk voelt voor het wel en wee van de medewerkers en probeert mensen op een goede manier te binden. Maar het had ook nadelen. Weinig uitstroom beperkt de doorstroom. Ook was belangrijker 'wie je kent' dan 'wie je bent'. Zo werden vaak zonen en dochters, broers en zussen aangenomen zonder naar specifieke kwalificaties te kijken. Dit paste niet meer in deze tijd. Daarom hebben we een omslag gemaakt naar een zakelijkere bedrijfsvoering in het midden van de jaren negentig." Ondanks deze verzakelijking hecht Agio nog steeds sterk aan het sociale gezicht van het bedrijf. Zo is het goed gebruik dat werknemers waarvan de tijdelijke arbeidsovereenkomst niet wordt verlengd een outplacementtraject krijgen aangeboden.

Arbeidsvoorwaarden

Agio biedt haar medewerkers hele goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. In de CAO voor de Sigarenindustrie zijn de zaken goed geregeld en voor veel medewerksters is het salaris een aantrekkelijk aspect.

Naast 25 verlofdagen, beschikken medewerkers over 23 ATV-dagen: "We zijn zo'n 48 dagen vrij per jaar en vieren zowel de Nederlandse als de Belgische feestdagen". Volgens de manager P&O kan bij Agio iedereen in deeltijd werken: "Medewerkers kunnen kiezen voor een werkweek van drie, vier of vijf dagen. Van deze mogelijkheid maken momenteel 45 medewerkers gebruik. In de praktijk zijn het vooral vrouwen met jonge kinderen en oudere werknemers (m/v) die hiervoor kiezen. Ook een groot aantal vrouwen werkt halve dagen. Werknemers vanaf 55 jaar kunnen eveneens vier dagen per week gaan werken met behoud van loon. In een bedrijf waar 38% van de medewerkers 46 jaar of ouder is, is dit een maatregel van betekenis, zowel financieel als voor de bedrijfsvoering. De leidinggevende van de afdeling expeditie geeft aan wel blij te zijn dat hij niet veel medewerkers heeft die deeltijd werken: "Drie of vier van de twaalf medewerkers deeltijd inplannen gaat nog wel, maar als ik er meer zou hebben, zou het voor mij wel moeilijk worden."

Hoewel iedere medewerker in deeltijd kan werken, zijn de werktijden niet variabel. In de fabriek wordt gewerkt van half acht tot vier uur. Slechts een paar mensen werken 's avonds, van vier tot zes uur, om de machines 'leeg' te maken. Op kantoor zijn de werktijden flexibeler. Hier kunnen de medewerkers om half acht, acht uur of half negen beginnen. Van de vaste begintijden kan worden afgeweken als daar goede redenen voor zijn. Medewerkers met jonge schoolgaande kinderen mogen om negen uur beginnen, zodat zij de kinderen eerst naar school kunnen brengen. Voor het volgen van een rijopleiding of het halen van een motorrijbewijs kan men eveneens tussentijds een uurtje snipperen.

Agio betaalt aan elke medewerker die aantoont dat hij/zij kosten maakt voor kinderopvang, per jaar een bedrag van fl. 2.400,- per kind. Dit geldt voor mannen én vrouwen. Voor de zwangere medewerkster heeft deze maatregel geen invloed op haar besluit om te stoppen met werken na de geboorte van haar kind: "Ik wil zelf voor mijn kind zorgen, en dat staat los van de kosten van kinderopvang."

Opleidingsmogelijkheden

Agio kent ruime opleidingsmogelijkheden. Iedereen kan scholing aanvragen, ook als die geen betrekking heeft op het werk. De manager P&O

verwacht dat dit Agio extra aantrekkelijk maakt voor vrouwen. Zij zijn over het algemeen wat lager opgeleid dan hun mannelijke collega's en kunnen bij Agio deze achterstand inhalen. Bij opleidingen die gericht zijn op een toekomstig ander beroep gaat Agio ervan uit dat de baten van het ondersteunen van medewerkers hierbij uiteindelijk altijd hoger zijn dan de kosten. De manager P&O: "Wij vinden het prima als een medewerkster hier drie dagen in de week werkt en op onze kosten (maar in eigen tijd) een opleiding tot schoonheidsspecialiste volgt. Dat kost ons een paar duizend gulden, maar we krijgen daar een gemotiveerde medewerkster voor terug, die minimaal de opleidingsperiode bij ons blijft, anderen enthousiasmeert en nauwelijks verzuimt. Dat zijn belangrijke verdiensten."

Arbeidsomstandigheden

Het productiewerk is niet voor iedereen aantrekkelijk. Er zijn weinig ontwikkelingsmogelijkheden of loopbaanperspectieven. En het is fysiek belastend. Tillen, repeterend werk, lawaai en een vochtige werkruimte zijn de arbeidsrisico's die in de huidige fabriek voorkomen. Agio probeert zo goed mogelijk hiermee om te gaan, maar kan ze niet helemaal wegnemen. Recentelijk deed men uitgebreid onderzoek naar de arbeidsbeleving van de medewerkers en de mogelijkheden om het welzijn van medewerkers te verbeteren. In het rapport 'Het betere werk' concludeert Agio dat het imago van productiewerk verbeterd dient te worden en dat daarvoor een aantal interventies nodig zijn. Medewerkers die dat willen, worden over de verschillende machines verdeeld en krijgen zo de nodige afwisseling en leermogelijkheden (taakverruiming en taakrotatie). Maar de veelal ongeschoolde 'oude garde' heeft vaak geen behoefte aan deze afwisseling. Vanwege de wensen van klanten en in het kader van de Arbwet zijn geruime tijd geleden de dozen op de expeditie verlicht van 20 naar 13 kilo. Daardoor werden de functies op de expeditie ook toegankelijker voor vrouwen. Bij Agio spelen arbeidsomstandigheden bij het ontwerp van een nieuwe fabriek een belangrijke rol. Bij nieuwbouw kan men bij de bouw reeds rekening houden met zaken als inrichting, veiligheid, temperatuur, ergonomie en ontwerp van het productieproces. Overwogen wordt om te gaan werken in taakgroepen conform de sociotechnische grondbeginselen.

Agio hecht aan het behoud van personeel. Als werknemers om welke reden dan ook verminderd belastbaar zijn, zoekt men manieren om hen toch aan

het werk te houden. Op dit moment kent Agio zevenendertig medewerkers die aangewezen zijn op een aangepaste werkplek, waaronder vijftwintig vrouwen. Problemen aan het bewegingsapparaat is vaak de reden van de beperking. Volgens de P&O-manager komen door dit beleid minder mensen in de WAO. Ook de geïnterviewde zwangere werknemster profiteert van dit beleid. Haar werkzaamheden zijn vanwege de zwangerschap aangepast, zodat ze voornamelijk zittend kan werken. Haar leidinggevende is daar helder over: "Wij hebben er met ons allen belang bij dat zij tot aan haar zwangerschapsverlof hier kan werken. Dus zoek ik naar een manier waarop dat kan." Het tilwerk laat ze over aan collega's. Dat geeft geen problemen. Iedereen vindt het normaal om elkaar te helpen. De werknemster verwacht op deze manier tot aan haar verlof te kunnen werken.

Tot slot

Bij Agio werken van oudsher veel vrouwen in de productie. Dit heeft mede richting gegeven aan het huidige personeelsbeleid dat sterk gericht is op het binden van werknemers. Hierbij wordt maatwerk geleverd, voor mannen en vrouwen.

De aspecten die het werken bij Agio aantrekkelijk maken voor vrouwen, zijn:

- in deeltijd kunnen werken;
- aangepaste werktijden voor werknemers die kinderen naar school brengen;
- een goed salaris;
- bijdrage aan de kosten van kinderopvang;
- veel vrije dagen;
- ruime opleidingsmogelijkheden;
- personeelsbeleid op maat, gericht op het behoud van personeel;
- goede werksfeer, betrokkenheid van werknemers bij het familiebedrijf;
- aanpassen van het werk bij verminderde belastbaarheid.

Effecten van het beleid van Agio zijn een relatief laag verzuim (voor productiewerk). Medewerkers zijn tevreden en gemotiveerd. Agio is een aantrekkelijke werkgever. "Je ziet het ook aan het verloop", volgens de manager P&O: "Dat hebben we nauwelijks. Bijna een kwart van onze

medewerkers werkt hier langer dan 25 jaar. Sommigen hebben nooit voor een andere werkgever gewerkt, en halen hier hun pensioen.”

4.11 Van Gend & Loos Euro Express

“Dankzij de instroom van vrouwen is de sfeer verbeterd.”

Context

Van Gend & Loos Euro Express is een distributiebedrijf dat pakketten en pallets vervoerd voor de zakelijke markt. Het is een dochteronderneming van Deutsche Post Euro Express dat Van Gend & Loos in 1999 overgenomen heeft. In de Benelux werken momenteel rond de 4.000 mensen bij het bedrijf. De organisatie van Van Gend & Loos Euro Express in Nederland is verdeeld in drie regio's. Binnen elke regio zijn verschillende vestigingen van waaruit de verzending en bezorging van goederen plaatsvindt. In de vestiging te Amersfoort werken rond de 160 mensen waarvan het grootste deel chauffeur of loodsmedewerker is. Onder deze 160 medewerkers bevinden zich elf vrouwen: drie chauffeuses, twee loodsmedewerkers, een personeelsfunctionaris en vijf administratief medewerksters. De gesprekken in Amersfoort zijn gevoerd met de personeelsfunctionaris, een teammanager, twee vrouwelijke chauffeurs en twee vrouwelijke loodsmedewerkers.

Een aantal zaken betreffende het personeelsbeleid bepaalt het hoofdkantoor van Van Gend & Loos Euro Express in Nederland, zoals de keuze van de arbodienst en de begroting van de afdeling. Binnen deze kaders neemt de personeelsfunctionaris eigen beslissingen: “Wij ontwikkelen een eigen opleidingstraject en beoordelen zelf of we mensen aannemen of niet. Er wordt geen beleid gevoerd speciaal gericht op het aannemen van vrouwen. Als zij hier willen werken, zijn ze van harte welkom als het geschikte kandidaten zijn. Uitdrukkingen als ‘bij gelijke/gebleken geschiktheid’ zul je als het aan mij ligt ook niet aantreffen in onze personeelsadvertenties.”

Het verzuimpercentage van de vestiging in Amersfoort is hoger dan het gemiddelde van het bedrijf. Een belangrijke oorzaak is dat hier in het verleden te weinig aandacht is besteed aan actieve verzuimbegeleiding. De personeelsfunctionaris constateert dat het verzuim nu daalt als gevolg van een andere aanpak: “Mensen worden sneller benaderd bij ziekmelding en we krijgen direct bericht over de arbeidsgeschiktheid van de werknemer. Hierdoor kan hij/zij eerder aan het werk.” Van Gend & Loos Euro Express besteedt ook meer aandacht aan reïntegratie door middel van werkaanpassingen. Volgens de teammanager ontstaat veel langdurig

verzuim vooral door werkgerelateerde klachten aan rug, nek en schouders: “Het is in deze gevallen van belang dat er aanpassingen komen in de werkomstandigheden. Bijvoorbeeld een andere stoel of speciale hulpmiddelen.”

Kenmerken en maatregelen

Uit de interviews blijkt dat Van Gend & Loos Euro Express blij is met de vrouwen die er werken, maar geen speciaal beleid voert voor hen. Het personeelsbeleid van het bedrijf is vooral gericht op de dagelijkse gang van zaken. Het is door de aard van het werk en de operationele processen niet eenvoudig om de werkzaamheden van chauffeurs en loodsmedewerkers aan te passen aan de wensen van individuele medewerkers. De volgende aspecten van het werk zijn belangrijk voor de vrouwen.

Leuk werk

De werkzaamheden van de loodsmedewerkers bestaan vooral uit het uitladen, sorteren, coderen en inladen van de pakketten. De chauffeurs transporteren pakketten van en naar de verschillende adressen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen kleingoed (pakketten tot 31½ kilogram) en grootgoed (pallets met pakketten zwaarder dan 31½ kilogram) en de landelijke verzendingen.

De vrouwelijke chauffeurs zijn enthousiast over het feit dat zij hun voorliefde voor techniek en autorijden kwijt kunnen in het werk. En de klantencontacten zijn leuk. De vader van één van de chauffeuses is vrachtwagenchauffeur en zij wil in de toekomst op het buitenland gaan rijden. Volgens haar wordt dat bijna alleen maar door mannen gedaan, maar dat deert haar niet. De loodsmedewerksters vinden het zelfs bijzonder om bij Van Gend & Loos Euro Express te werken. Dit komt door de goede sfeer, maar ook door de inhoud van het werk. Zij gaan er allebei vanuit dat ze dit werk nog lang blijven doen.

Arbeidsvoorwaarden

Van Gend & Loos Euro Express is gedurende vijf werkdagen 24 uur per dag in bedrijf. De loodsmedewerkers draaien diensten van 15.00 tot 23.30 uur of van 23.30 tot 08.00 uur. Eén van de loodsmedewerkers heeft een dochter van 7 jaar en daardoor komt het haar goed uit om af en toe om 15.00 uur te

beginnen: “Maar ik werk het liefst ’s nachts. Het is dan ook gezelliger. De radio staat iets harder en er worden meer grappen gemaakt. En ondertussen wordt er door iedereen hard gewerkt.” De chauffeurs hebben in de regel diensten tussen 07.30 en 16.30 uur, soms wordt het wat later maar dat is voor hen geen probleem: “Dat hoort erbij”. Eén van de twee chauffeuses rijdt soms ook ’s nachts. Beiden staan hier positief tegenover. Zij zien het als een prettige afwisseling om niet elke dag op dezelfde tijden te werken.

Van de twee vrouwelijke chauffeurs werkt er één vier dagen in de week. Verder werken alle vrouwen fulltime. De vestiging in Amersfoort is sinds kort heel terughoudend als het gaat om het toekennen van parttime aanstellingen. Het aanbod van personeel is namelijk zeer beperkt. Men denkt nog meer in de problemen te komen als er deeltijders bij komen. De teammanager zegt hierover: “Het is met de strakke regelmaat van pakketvervoer niet mogelijk om op bepaalde gedeelten van de dag met wisselende bezetting te werken. Wij houden daarom in de planning alleen maar rekening met 40-urige werkweken.” De personeelsfunctionaris, die zelf wel parttime werkt, vindt het spijtig dat Van Gend & Loos Euro Express zo strikt moet zijn, maar begrijpt het wel. Volgens haar kan het bedrijf het zich momenteel niet permitteren om mensen voor minder uren aan te nemen.

Van Gend & Loos Euro Express heeft een kinderopvangregeling. Vrouwelijke werknemers die hiervan gebruik willen maken hebben voorrang op de wachtlijst. Uit de gesprekken blijkt verder dat de geïnterviewde vrouwen heel tevreden zijn over de salariering.

Sfeer en samenwerking m/v

De vestiging in Amersfoort vertoont trekken van een familiebedrijf. Nieuwe medewerkers komen regelmatig ‘via-via’ binnen. De twee loodsmedewerkers zijn familie van elkaar en één van hen heeft ook nog een ouder familielid binnengehaald. De vrouwelijke chauffeurs hebben bewust gekozen voor Van Gend & Loos Euro Express toen zij het niet meer naar hun zin hadden bij hun oude werkgever. Ze zijn blij met deze keuze. Gewaardeerd wordt ook de jaarlijkse ‘meidendag’. Dit is een dag waarop alle vrouwelijke medewerkers gezamenlijk een uitstapje aangeboden krijgen. Onder het genot van een hapje en een drankje leren de vrouwen

elkaar beter kennen. Volgens de personeelsfunctionaris is dit jaarlijkse initiatief een groot succes en wordt het zeer gewaardeerd.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de mannelijke personeelsleden van mening zijn dat dankzij de instroom van vrouwen de sfeer is verbeterd. Mannen nemen nu ook eens de tijd voor een goed gesprek en er wordt gas teruggenomen waar het de grapjes en opmerkingen betreft. Ook de teammanager van de twee loodsmedewerksters ziet deze verandering: "Sinds de vrouwen er zijn is het team wat milder gestemd. Men luistert meer naar elkaar. Bovendien weten de mannen heel goed dat ze met hun opmerkingen niet te ver kunnen gaan. Er zijn immers grenzen". De vrouwen zelf vinden het vooral gezellig met de mannen. Er wordt veel gelachen, af en toe zelfs gestoeid (!) en men besteedt aandacht aan elkaar: "We gaan op een vriendschappelijke en open manier met elkaar om en het is nog nooit misgegaan. De mannelijke collega's zijn behulpzaam en dat is in dit werk heel belangrijk." Van Gend & Loos Euro Express heeft een beleid ongewenste omgangsvormen. In de informatiefolder die de medewerkers hierover ontvangen wordt uitgelegd welk risico de open en informele werksfeer met zich meebrengt: "Juist omdat we zo 'losjes' met elkaar omgaan, zou er ook wel eens iets verkeerd kunnen lopen". Bij de arbodienst zit een vertrouwenspersoon waar medewerkers terecht kunnen met problemen op dit vlak. Houdt de intimidatie niet op dan kan een beroep gedaan worden op een formele klachtenprocedure.

Invoering functie 'codrice'

Bij Van Gend & Loos Euro Express is de algemene opvatting dat het 'kleingood' fysiek het zwaarste is. Kleingoodpakketten zijn verschillend van afmeting en worden over kleine afstanden verplaatst in de loods. Een karretje of ander hulpmiddel zou het proces alleen maar vertragen. Besloten is daarom geen vrouwen op dit werk te zetten. De teammanager: "Iemand heeft eens berekend dat een nachtdienst in de loods bij het uitsorteren van kleingood vergelijkbaar is met 15 kilometer lopen met een loodzware bepakkings. En vergeet niet dat onze loods onverwarmd is, dus in de winter kan het soms wel aanvoelen als tien graden onder nul. Dat houden niet veel mensen vol." De voornaamste taak van de vrouwelijke loodsmedewerkers is daarom het coderen van de pakketten. Over de invoering van deze maatregel zijn alle betrokkenen tevreden: "De functie codrice is ontstaan toen het

codeerwerk werd gedigitaliseerd. Wij vroegen het uitzendbureau om een geschikte kandidaat en zij stelden een vrouw voor. Sindsdien hebben we twee codrices in dienst bij de loods”. De teammanager is blij dat de vrouwen er zijn bijgekomen. Hierdoor heeft hij meer mankracht over voor het zware sjuwwerk. Indien nodig helpen de vrouwen wel met laden en lossen.

Arbeidsomstandigheden

Van Gend & Loos Euro Express heeft een aantal maatregelen genomen om het ziekteverzuim terug te dringen. Alle medewerkers krijgen tiltrainingen om rugklachten te voorkomen en handpallettrucks worden vervangen door elektrische palletwagens. Pakketten mogen niet zwaarder zijn dan 31½ kg. Zware pakketten dienen zoveel mogelijk door twee mensen te worden getild. Als een pakket zwaarder is dan het voorgeschreven gewicht, dan dient deze op een pallet te worden aangeboden. Ook het zitcomfort van de stoelen in de vrachtwagens is een aandachtspunt. Verder zijn nu alle loodsen zoveel mogelijk tochtvrij gemaakt. Recent zijn twee nieuwe loodsen in Rotterdam en Den Haag gebouwd waar veel aandacht is besteed aan de arbeidsomstandigheden. De nieuwe loodsen zijn verwarmd en voorzien van tocht- en regenvrije dockshelters (dit zijn de los- en laadplaatsen in de loods waar de vrachtwagens hun achterklep op aansluiten). Ook de kleuren en lichtinval zijn aangepast aan de eisen van deze tijd.

Uit de gesprekken blijkt dat de medewerksters de verplichte tilcursus, verzorgd door de Stichting Ergonomie en Preventie (STEP), heel goed vinden: “Je leert in zo’n cursus precies hoe je je rug belast tijdens het tillen. Het zet je aan het denken over de schade die je jezelf berokkent als je het niet goed doet en daardoor ga je automatisch beter opletten. Er gaat dagelijks toch ongeveer 2000 kilo door je handen”. Oudere werknemers waarschuwen de jongeren ook regelmatig voor rugklachten. Voor de vrouwelijke chauffeurs bij de vestiging te Amersfoort is overigens geen hulp geregeld bij het laden en lossen van het kleingoed. Dat is in het algemeen een enorm gesjouw: “Soms bevatten kleingoedpakketten televisies van rond de dertig, veertig kilo. Het is niet mogelijk om met een steekwagentje te werken vanwege het risico op beschadigingen. Dus lopen we soms tientallen meters met zo’n apparaat te tillen.” De teammanager onderkent het probleem maar voegt er aan toe dat vrouwelijke chauffeurs in

de regel hun vracht het snelst gelost hebben. Zij worden namelijk door klanten vaker geholpen met tillen. De vrouwen beamen dit, ook door mannelijke collega's worden zij nogal eens geholpen. Toch is dit fysieke aspect voor hen niet het meest aantrekkelijke aspect van het werk.

Opleiding

De vrouwelijke medewerkers zijn tevreden over de opleidingsmogelijkheden. De training ADR (gevaarlijke stoffen) en de tilcursus zijn voor alle medewerkers verplicht en worden door het bedrijf verzorgd. Van Gend & Loos Euro Express biedt ook een heftrucktraining aan voor de loodsmedewerkers. Hierin zijn de twee geïnterviewde vrouwelijke loodsmedewerkers geïnteresseerd. De chauffeurs moeten over een chauffeursdiploma beschikken. Van de twee vrouwen heeft één dit diploma op kosten van het bedrijf gehaald. Hiervoor is een studieovereenkomst afgesloten met een terugbetalingsregeling bij vertrek binnen twee jaar. De andere chauffeuse heeft de opleiding zelf gefinancierd, vóór zij in dienst kwam. Omscholing of doorgroeien is volgens de vrouwen mogelijk. Een loodsmedewerker kan bijvoorbeeld chauffeur worden door via Van Gend & Loos Euro Express het rijbewijs, ADR en het chauffeursdiploma te halen.

Tot slot

Van Gend & Loos Euro Express is een traditioneel bedrijf in een uitgesproken mannensector. Dat hier vrouwen werken als chauffeur en in de loods is op zich al bijzonder. En deze vrouwen hebben het erg naar de zin. Speciaal beleid om hun integratie te bevorderen voert Van Gend & Loos Euro Express niet. Wel worden vrouwen die in de loods werken ontzien wat betreft het fysiek zware werk, is er een klachtenprocedure en een jaarlijkse meidendag.

De belangrijkste redenen voor de vrouwen om bij Van Gend & Loos Euro Express te (blijven) werken zijn:

- Aantrekkelijke werktijden door de afwisseling;
- Open en informele werksfeer;
- Leuk werk in een interessante omgeving;
- Invoering functie 'codrice' in de loods;
- Tilcursus en hulpmiddelen voor het tillen van het 'grootgoed';

- Diverse opleidingsmogelijkheden, zoals rijbewijs, ADR, chauffeursdiploma en heftruckcursus;
- Goede CAO (o.a. goed salaris, overwerkregeling en pensioenvoorzieningen).

Volgens Van Gend & Loos Euro Express laten vooral de aard van het werk en de operationele processen het minder goed toe dat vrouwen in deeltijd werken. Rooster- en planningstechnisch vindt men dit een lastige zaak omdat het bedrijf te maken heeft met een cyclisch en tijdgebonden proces waarbinnen goederen moeten worden afgeleverd. Binnen de Benelux kent Van Gend & Loos Euro Express een aflevergarantie binnen 24 uur waarop de processen zijn afgestemd.

5 Succesfactoren en checklist

5.1 Inleiding

Voor het onderzoek *Een kwestie van doen* is bij een groot aantal mannensectoren en -bedrijven nagegaan wat er plaatsvindt aan activiteiten om de kwaliteit van de arbeid van lager opgeleide vrouwen te verbeteren. Van een tiental interessante bedrijven is een portret opgenomen in dit rapport. Daarbij wordt uitgebreid ingegaan op de context van het bedrijf, de kenmerken én de maatregelen die het bedrijf aantrekkelijk maken voor lager opgeleide vrouwen. In dit slothoofdstuk komen de belangrijkste bevindingen aan de orde, de factoren voor een succesvolle aanpak van de kwaliteit van het werk van lager opgeleide vrouwen in mannensectoren en een checklist met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen om lager opgeleide vrouwen aan een mannenbedrijf te binden.

Vrouwen in mannensectoren

Werken in een mannensector is voor veel van de vrouwen die we gesproken hebben inhoudelijk aantrekkelijk (boeiend) en soms ook spannend (chauffeur, leger, brandweer, bouw). In de regel betaalt het goed. Voor sommigen is het werk minder aantrekkelijk, met name als het weinig afwisseling biedt of fysiek zwaar is (groothandel, industrie). Deze vrouwen leggen de nadruk op het belang van de mogelijkheid van taakrotatie (maar niet iedereen), de gezelligheid onder elkaar en het goede salaris.

Voor zover er in de onderzochte sectoren en bedrijven meer vrouwen zijn gaan werken in traditionele mannenberoepen, zijn het vooral hoger opgeleide vrouwen (bouw, metaal). En gaat het nog steeds om kleine aantallen. Er werken nauwelijks lager opgeleide herintredende vrouwen, vrouwen met jonge kinderen en alleenstaande moeders. De lager opgeleide vrouwen waarmee gesproken is zijn vrijwel allemaal jong (nog zonder kinderen) of al wat ouder (met geen of oudere kinderen). Zij werken fulltime of in een grote deeltijdbaan. In slechts enkele bedrijven kunnen de vrouwen ook werken in een kleine deeltijdbaan, hier werken wat meer vrouwen met jonge kinderen. Op basis van dit onderzoek kunnen we niet aangeven of er voor herintredende vrouwen specifieke maatregelen nodig zijn. Wel is een paar keer gezegd door de enkele vrouwen met jonge

kinderen dat de voorkeur uitgaat naar werken onder schooltijd. En dat is lastig in een mannensector, omdat juist hier vaak sprake is van onregelmatige diensten en soms ook van nachtwerk. Hoewel dit een aantrekkelijk salaris oplevert, brengt het vrouwen in de problemen als het gaat om het regelen van kinderopvang. Met name voor alleenstaande moeders die geen partner hebben om in de vroege ochtend, avond of nacht de zorgtaken op zich te nemen, is dit een extra handicap.

Uit het onderzoek komt niet naar voren dat het nodig is specifieke maatregelen te nemen gericht op uitval of verloop van lager opgeleide vrouwen. Een goede kwaliteit van het werk en alle maatregelen die in dit kader nodig zijn leiden immers tot minder uitval en verloop van mannen én vrouwen. Voor de instroom van lager opgeleide vrouwen is het wel belangrijk erop te letten dat ook zij zich door de wervingscampagnes aangesproken voelen (bijvoorbeeld foto's m/v gebruiken) en ook inderdaad bereikt worden.

Complex en hardnekkig

De beroepensegregatie naar sekse is een complex en hardnekkig fenomeen. Hierin veranderingen bewerkstelligen is een zaak van zeer lange adem. Er is al vaker onderzoek gedaan naar hetgeen nodig is om vrouwen in mannensectoren goed te integreren (o.a. Vaas, 1996). Uit *Een kwestie van doen* blijkt dat maar weinig bedrijven de aanbevelingen uit deze onderzoeken ter harte hebben genomen. Deze zijn dan ook vrij ingrijpend. Het gaat niet alleen om het bieden van de mogelijkheid om het werk met zorgtaken te combineren en het aanbrenge van gescheiden voorzieningen. Terwijl dat voor sommige bedrijven al een brug te ver is. Aanbevolen wordt opnieuw te kijken naar de organisatie van het werk, zo mogelijk taakgroepen in te voeren en voortdurend alert te zijn op het voorkomen van discriminatie bij taak- en functie-toewijzing. Maar het personeelsbeleid van veel bedrijven, vooral in het midden en kleinbedrijf waar de meeste lager opgeleiden werkzaam zijn, is vaak ad hoc en niet goed ontwikkeld. Hiervoor ontbreekt de tijd en deskundigheid. Er is dan ook in de meeste gevallen geen sprake van specifieke aandacht voor laaggeschoolden, laat staan voor laaggeschoolde vrouwen. Als er wel sprake is van personeelsbeleid, dan is dit vaak gericht op de 'normwerknemer' (hoogopgeleide, gezonde, blanke man) en wordt er vanuit gegaan dat andere werknemers zich zoveel

mogelijk richten naar deze 'normwerknemer'. Laaggeschoolde werknemers voldoen hier niet aan, laaggeschoolde vrouwen werkzaam in traditionele mannensectoren nog minder.

Hoewel in de meeste bedrijven in mannensectoren geen aandacht is voor de kwaliteit van de arbeid van lager opgeleide vrouwen, voeren zij wel vaak een actief beleid gericht op het vinden, binden en boeien van hun werknemers, man of vrouw. En in sommige mannensectoren of -bedrijven zijn wel degelijk lager opgeleide vrouwen ingestroomd, maar niet als gevolg van emancipatiebeleid, positieve actie of de invoering van taakgroepen. Hier speelt de krapte op de arbeidsmarkt van de afgelopen jaren een belangrijke rol, vaak in combinatie met een andere factor. Bijvoorbeeld het efficiënter organiseren van het werk, waardoor mensen die in deeltijd willen werken nodig zijn. En de omslag naar een meer dienstverlenende en klantgerichte organisatie, waardoor sociale vaardigheden op de voorgrond treden als selectie-eis. Tegelijkertijd speelt in sommige van deze sectoren dat fysieke kracht minder belangrijk is geworden, dankzij de stand der techniek en Arboret.

5.2 Succesfactoren

In deze paragraaf gaan we in op de belangrijkste conclusies die we uit de tien praktijkverhalen kunnen trekken. Hieruit destilleren we een aantal factoren die van belang zijn om met succes lager opgeleide vrouwen te binden en boeien. Voorwaarden of aandachtspunten zijn het eigenlijk, die eraan bijdragen dat het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid van lager opgeleide vrouwen in mannensectoren succesvol is. Voor een analyse van de succesfactoren zijn we ervan uitgegaan dat de effectiviteit van maatregelen afhangt van de context in een organisatie en het proces van in- en uitvoering van de maatregelen. De praktijk is echter weerbarstiger dan de theorie. De effectiviteit van (afzonderlijke) maatregelen wordt in de regel niet gemeten, kán vaak ook niet worden gemeten. Het gaat om een combinatie van maatregelen en gunstige omstandigheden die met elkaar leiden tot bijvoorbeeld een lager verzuim, goede arbeidsomstandigheden, minder verloop en een betere sfeer.

Hieronder geven we een overzicht van de succesfactoren die uit de praktijkverhalen naar voren komen. De factoren zijn geclusterd naar drie thema's: 'diversiteitsbeleid', 'de stand der techniek en de Arbowet' en 'mannencultuur'. Voor wat betreft de eerste twee thema's is gebleken dat de tijd niet heeft stil gestaan. Er is veel ten goede veranderd voor vrouwen. Het derde thema, de mannencultuur, blijkt het meest hardnekkig te zijn.

Diversiteitsbeleid

Het onderwerp 'kwaliteit van het werk van lageropgeleide vrouwen in mannensectoren' speelt eigenlijk niet in de onderzochte sectoren en bedrijven. Althans niet in die zin, dat er specifiek voor (lager opgeleide) vrouwen beleid gevoerd wordt. Wel zijn veel sectoren en bedrijven, vooral als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt, intensief bezig met beleid gericht op het vinden, binden en boeien van hun werknemers. Daarbij wordt steeds meer ook gekeken naar niet-traditionele wervingsgroepen, zoals vrouwen, allochtonen, arbeidsgehandicapten en ouderen. Er zijn echter grote verschillen tussen deze bedrijven in de mate waarin er hierbij sprake is van een goed arbo- en personeelsbeleid en aandacht voor de kwaliteit van het werk van deze nieuwe 'werknemers'. We onderscheiden grofweg twee type bedrijven: Bedrijven waarbij er sprake is van goed werkgeverschap in alle opzichten, de 'koplopers'. En bedrijven waarbij dit veel minder het geval is, de 'volgers'.

Bij 'koplopers' is in de regel het arbo- en personeelsbeleid goed ontwikkeld en heeft het bedrijf een 'sociale' uitstraling. Dit leidt in de regel tot minder wervingsproblemen, een lager verzuim, minder verloop en gemotiveerde werknemers. Echte koplopers onderscheiden zich door een goed generiek beleid in combinatie met maatwerk in de uitvoering. Zij voeren (bewust of onbewust) een diversiteitsbeleid. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt naar opleidingsniveau of doelgroepen. Het personeelsbeleid is ook niet gericht op de normwerknemer: jong, autochtoon en goed opgeleid. Bij het inzetten van werknemers houden deze werkgevers rekening met de individuele belastbaarheid, privé-omstandigheden (zoals bijvoorbeeld alleenstaand ouderschap), competenties en voorkeuren.

Bij 'volgers' is geen sprake van vooruitstrevend beleid. Zij overwegen pas om vrouwen in dienst te nemen als zij door de krapte op de arbeidsmarkt

niet voldoende mannen kunnen krijgen. Deze werkgevers investeren niet in de inpassing van de vrouwen in de organisatie, en als de arbeidsmarkt weer ruimer wordt, zullen ze snel weer de voorkeur aan mannen geven. Echte 'volgers' zijn niet bezocht in het kader van *Een kwestie van doen*, hoewel zij zich zeker bevonden onder de vele bedrijven die gebeld zijn tijdens zoektocht naar interessante bedrijven. Wel zijn er bedrijven bezocht waarbij het arbo- en verzuimbeleid nog veel beter kan worden uitgevoerd en slechts ad hoc sprake is van maatwerk. Hier is specifieke aandacht nodig voor de diverse doelgroepen. Iemand op een sleutelpositie moet kennis hebben van de problemen die (lager opgeleide) vrouwen kunnen tegenkomen en verantwoordelijk zijn voor de invoering van noodzakelijke maatregelen.

Succesfactoren

1. De reden van het in dienst nemen van (lager opgeleide) vrouwen en andere niet-traditionele wervingsgroepen is niet alléén gelegen in de krapte op de arbeidsmarkt;
2. Een divers personeelsbestand is in de organisatie 'gewoon' en/of er is draagvlak voor de instroom van vrouwen (en andere niet-traditionele wervingsgroepen);
3. De werkgever heeft geïnvesteerd in een goed arbo- en personeelsbeleid en onderkent het belang van maatwerk in de uitvoering (diversiteitsbeleid);
4. De organisatie heeft zorg voor het persoonlijk welzijn van de werknemers en een 'sociaal gezicht';
5. Iemand op een sleutelpositie is verantwoordelijk voor een gelijke behandeling en goede kwaliteit van het werk van vrouwen in de organisatie;

De stand der techniek en de Arbowet

Dankzij de huidige stand der techniek en de Arbowet is gelukkig ook in mannensectoren veel werk fysiek minder zwaar geworden. Ook zijn er allerlei ergonomische hulpmiddelen ontwikkeld die het werk vergemakkelijken. Een goede ontwikkeling voor mannen en vrouwen. Enkele van de bezochte bedrijven geven aan dat hierdoor vrouwen en ook arbeidsgehandicapten konden instromen, waar dat eerst niet kon of moeilijker was. Het blijkt echter dat niet alle bedrijven gebruik (kunnen)

maken van de nieuwste ontwikkelingen en dat de Arbowet verschillend geïnterpreteerd wordt. In het ene bedrijf mogen werknemers niet meer dan 13 kg tillen, een ander bedrijf laat hen 30 tot 40 kg sjouwen. In de Arbowet staat dat werkgevers het werk moeten aanpassen aan de kenmerken van de werknemer. Maar de wet is terughoudend met het voorschrijven van normen, bijvoorbeeld voor tillen. Soms worden op basis van onderzoek per sector of beroepsgroep normen uitgewerkt. Veel deskundigen en bedrijven hebben de norm uit de bouw overgenomen die zegt dat werknemers maximaal 25 kg mogen tillen. Onderscheid tussen mannen en vrouwen hierbij wordt in de wet en in de meeste bedrijven niet gemaakt. Dit is ook een dilemma. Aan de ene kant wil men iedereen voldoende beschermen, aan de andere kant wil men geen onderscheid maken.

In de praktijk lossen sommige bedrijven uit het onderhavige onderzoek dit op door vrouwen bepaalde zware werkzaamheden niet te laten doen of door te accepteren dat zij hierbij hulp krijgen van mannelijke collega's of klanten. Volgens Vaas (1996) is dit taakdiscriminatie en niet in het belang van de integratie van vrouwen. Het plaatst hen in een uitzonderingspositie, kan leiden tot een zwaardere belasting voor mannen en tot weerstand tegen het werken met vrouwen. Beter is het optimaal gebruik te maken van de nieuwste inzichten en ergonomische hulpmiddelen voor het werk. Bedrijven moeten hierbij deskundig advies inwinnen, bijvoorbeeld bij de arbodienst. De overheid en koepelorganisaties kunnen een belangrijke stimulerende en faciliterende rol spelen. Waar het echt (nog) niet anders kan is een hele duidelijke communicatie naar alle betrokken werknemers nodig over de reden(en) waarom vrouwen bepaalde taken niet mogen uitvoeren.

Succesfactoren

6. Voortschrijdende techniek, ergonomische ontwikkelingen en wettelijke regelgeving waardoor de fysieke belasting in zwaar werk afneemt;
7. Gebruik door bedrijven van de nieuwste ontwikkelingen om het werk aan te passen aan de kenmerken van de werknemer;
8. Deskundig advies en ondersteuning hierbij voor de bedrijven;
9. Uitdragen dat veel aanpassingen ook goed zijn voor mannen;
10. Verschillen tussen m/v niet ontkennen, maar vooral wijzen op de brede range aan fysieke verschillen tussen individuen m/v;

11. Alert zijn op een zorgvuldige communicatie met werknemers m/v als het werk onverhoopt (nog) niet kan worden aangepast;

Mannencultuur

Traditionele rollenpatronen zijn meer verankerd in de lager opgeleide beroepsbevolking. Dat speelt niet alleen een rol thuis, maar ook bij de keuze voor (blijven) werken, de steun van de partner daarvoor, de beroepskeuze en de samenwerking m/v op het werk. Bij de bezochte bedrijven lijkt het traditionele denkkader wat meer aanwezig bij de mannen die er reeds werken, dan bij de vrouwen die erbij komen. Bij deze vrouwen heeft immers al een selectie plaatsgevonden, in eerste instantie bij henzelf door de keuze voor een mannensector. Maar uiteraard ook door de werkgever die beoordeelt of iemand past in het team en de bedrijfscultuur. Gemeenschappelijk hebben veel vrouwen in de onderzochte bedrijven dat zij het werken met mannen leuk vinden. En vaak ook dat zij van aanpakken weten, tegen een stootje kunnen en mannen direct 'lik op stuk' geven bij ongepaste opmerkingen. Het zijn kortom assertieve vrouwen die zich kunnen handhaven in een mannenomgeving.

Opvallend is de grote eensgezindheid onder de geïnterviewden in de bezochte bedrijven over de goede samenwerking met mannen en het uitblijven van ongewenste intimiteiten. Maar er is volgens de meesten wel degelijk sprake van een mannencultuur. Sommige vrouwen zeggen echter de 'grapjes' van de mannen leuk te vinden en (meestal) hun hulp te waarderen. Uit onderzoek (Vaas, 1996) en ook uit de praktijk in de bezochte bedrijven blijkt dat er, zelfs als er sprake is van een goed beleid, een grote druk is om de vertrouwde patronen van de verdeling van het werk en verhoudingen tussen mannen en vrouwen te herstellen, ook ná de intrede van vrouwen in mannenfuncties. In enkele van de bezochte organisaties is er los hiervan (te) weinig tolerantie op de werkvloer en belemmert dit de integratie van vrouwen, en soms nog meer van allochtonen. Beleid is dan nodig gericht op het uitdragen van 'respect' en het zijn vooral de leidinggevenden die dit moeten doen. Het is belangrijk dat zij zich ervan bewust zijn dat, ook al lijkt de samenwerking op de werkvloer zonder problemen te verlopen, er onderhuids processen kunnen spelen die vrouwen en anderen in een ongewenste situatie brengen.

Succesfactoren

12. Beleid voeren op alle niveaus gericht op het doorbreken van traditionele rolpatronen en vooroordelen over 'mannen- en vrouwenwerk';
13. Werknemers m/v selecteren die voldoen aan de functie-eisen (niet meer en niet minder);
14. Zorgen dat nieuwe werknemers m/v een realistisch beeld hebben van de functie en de bedrijfscultuur;
15. Een positieve houding van de leiding tegenover de instroom van vrouwen en allochtonen;
16. Kennis bij de leiding over de groepsprocessen die zich voordoen bij de aanwezigheid van slechts enkele vrouwen in een mannenbedrijf en de vaardigheid hierop in te spelen;
17. De leiding vervult een voorbeeldfunctie als het gaat om het gewenste gedrag.

5.3 De checklist

Hierna worden de criteria voor een goede kwaliteit van het werk van lager opgeleide vrouwen in mannensectoren weergegeven in een checklist. Per criterium is aangegeven welke maatregelen men kan nemen om hieraan te voldoen. Uitgangspunt voor het nemen van maatregelen moet zijn: diversiteitsbeleid en het aanpassen van het werk aan de kenmerken van de persoon. De checklist is gebaseerd op criteria en maatregelen die reeds bekend zijn uit de literatuur. Deze zijn aangevuld met nieuwe criteria en maatregelen die uit de casestudies naar voren komen. Met elkaar geeft het een compleet beeld van wat nodig is voor een goede kwaliteit van de arbeid van mannen én vrouwen. Een goede checklist alléén is echter niet voldoende voor succes. De gebruiker moet ook op te hoogte zijn van de achterliggende motivatie voor de diverse criteria en maatregelen, zoals de vaak onbewuste druk om vertrouwde patronen van de verdeling van het werk en verhoudingen tussen mannen en vrouwen te herstellen.

Checklist laagopgeleide vrouwen in mannensectoren

	CRITERIA		VOORBEELDEN VAN MOGELIJKE MAATREGELEN
Arbeidsomstandigheden	Geen eenzijdige, over- of onderbelasting	→	<ul style="list-style-type: none"> • Zoveel mogelijk aanpasbaar maken van de werkplekinrichting, bedieningspanelen, machines en installaties • Door logistieke maatregelen beperken van het met menskracht verplaatsen van zware materialen • Aanschaffen van materieel en hulpmiddelen die op alle werkplekken het tillen van materialen en middelen kunnen ondersteunen • Handgereedschap met verschillende maten greep • Tiltrainingen
	Geen ernstig belastende factoren (geluid, trillingen, chemische stoffen, etc.)	→	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzien in passende en comfortabele beschermende kleding en andere persoonlijke beschermingsmiddelen • Verminderen lawaai en andere belastende fysische condities, zoals klimaat • Beperking van de blootstelling aan chemische stoffen, door aanpak bij de bron
	Kennis van risico's en mogelijkheden voor werken tijdens zwangerschap	→	<ul style="list-style-type: none"> • Regelingen treffen en daar bekendheid aan geven die het vrouwen mogelijk maken bij zwangerschap aangepast of ander werk te doen, meer te pauzeren of korter te werken
	Gescheiden voorzieningen m/v	→	<ul style="list-style-type: none"> • Gescheiden voorzieningen m/v zoals sanitair, kleedruimte, doucheruimte bieden • Aparte ruimte voor kolven
	Geen (sociaal) onveilige situaties	→	<ul style="list-style-type: none"> • Training in omgaan met lastige situaties, zoals agressie • Noodknop installeren en/of mobiele telefoon geven
Arbeidsperspectief	Opleidingsmogelijkheden	→	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeren of verbeteren van scholingsbeleid, met name scholing onder werktijd en gefinancierd door de werkgever • Om- en bijscholing bij veranderingen in het werk of vereiste competenties • Benutten van fiscale regelingen van de overheid
	Ontwikkelingsmogelijkheden	→	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelingsplan, bij voorkeur naar all round vakman/vakvrouwship, aangepast aan ambities en individuele mogelijkheden • Zo nodig coaching on the job en/of mentorschap bieden (zeker in de inwerkperiode) • Functioneringsgesprekken voeren
	Loopbaanmogelijkheden	→	<ul style="list-style-type: none"> • Jobrotation als prikkel in de loopbaan • Invoeren of verbeteren van loopbaanbeleid

CRITERIA

VOORBEELDEN VAN MOGELIJKE MAATREGELLEN

Arbeids- verhoud- ingen	Sociaal gezicht bedrijf / goede onderlinge sfeer	→	<ul style="list-style-type: none"> • Sociale activiteiten organiseren voor het personeel • Ruimte voor sociale contacten tijdens het werk • Persoonlijke aandacht voor het personeel, waardering tonen door de leiding • Toezien management op betrokkenheid vrouwen bij vernieuwingen
	Tolerantie, respect en acceptatie op de werkvloer: geen onge- wens gedrag	→	<ul style="list-style-type: none"> • Door training en voorlichting bevorderen van acceptatie, tolerantie en respect bij het zittend personeel • Beleid ontwikkelen en dit bekend maken rond ongewens gedrag en werknemers hierop aanspreken • Aanstellen vertrouwenspersoon
	Capabele leiding- geevenden met kennis van gevolgen van een mannen cultuur voor vrouwen	→	<ul style="list-style-type: none"> • Training van leidinggeevenden en mentoren in kennis en vaardigheden die nodig zijn om vrouwen te begeleiden en mannencultuur te beïnvloeden voor een goede integratie van vrouwen
	Geen onderscheid maken m/v	→	<ul style="list-style-type: none"> • Aanspreken/afrekenen direct leidinggeevenden op gelijke behandeling
	Meer vrouwen aanwezig	→	<ul style="list-style-type: none"> • Meer vrouwen tegelijk aanstellen in team
Arbeids- inhoud en - organi- satie	Volledige functie	→	<ul style="list-style-type: none"> • Taakrotatie • Taakverbreding • Uitbreiding van functies met voorbereidende en ondersteunende taken • Invoering van taakgroepen
	Geen uitsluiting m/v van taken en functies	→	<ul style="list-style-type: none"> • Individueel beoordelen van de mogelijkheden bij fysiek zwaar of technisch werk, de regelmogelijkheden en behoefte aan ondersteuning
	Werkoverleg	→	<ul style="list-style-type: none"> • Instellen werkoverleg
	Acceptabele werkdruk	→	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpak werkdruk
	Vrouwen werken niet alleen in een team of ploeg	→	<ul style="list-style-type: none"> • Minimaal twee vrouwen in een ploeg
Arbeids- voor- waar- den	Mogelijkheden tot combineren arbeid met zorgtaken	→	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeren of verbeteren van de mogelijkheden voor m/v om in deeltijd te werken, indien gewenst met vaste, flexibele of afwijkende werktijden of in duobanen • Soepele opstelling bij ziekte van kinderen of andere calamiteiten • Faciliteiten voor en (zoveel mogelijk) vergoeden van kinderopvang (formeel en informeel), bij voorkeur met verruimde openingstijden • Thuiswerkmogelijkheden (indien mogelijk)
	Werkzekerheid	→	<ul style="list-style-type: none"> • Vaste banen bieden
	Goed inkomen	→	<ul style="list-style-type: none"> • Toezien op gelijke beloning m/v

Literatuur

Doorne-Huiskes van A en Eekman J. *Investeren in kwaliteit loont. Inventarisatie van beleid en ervaringen van bedrijven met lager opgeleide vrouwen.* 's-Gravenhage: Ministerie van SZW, 1999.

Haan HF de, Smit AA, Gent van MJ. *Nieuwe schaarste? Nieuw aanbod! Activerend arbeidsmarktbeleid op sectorniveau.* Hoofddorp: TNO Arbeid, 2001.

Giezen A van der. *Vrouwen, (werk)omstandigheden en arbeidsongeschiktheid.* LISV, Amsterdam 2000.

Jong de & Van Doorne-Huiskes en Partners. *Inspirerende initiatieven. Meer vrouwen in de techniek door activiteiten van bedrijven.* Utrecht: Bedrijven Voor Toekomst Techniek, 1998.

Jorna A en Offers E. *Jonge vrouwen werken aan hun toekomst. De invloed van de kwaliteit van de arbeid op de loopbaanontwikkeling van laagopgeleide jonge vrouwen.* Amsterdam: SUA, 1994.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Sociale Nota 2002.* Den Haag: Sdu Uitgevers, 2001.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Meerjarennota Emancipatie-beleid.* Den Haag, 2000.

Peters E, Visser J.P. *De arbeidsmarkt en de opleidingen in de beveiligingsbranche.* Goirle/Leiden: Research voor Beleid/Arbeid Opleidingen Consult, 1999.

ROA. *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2004. Statische bijlage.* Maastricht: ROA, 1999.

Smit AA. *Passen en meten. Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Deel 1 Inventarisatie van ervaringen en maatregelen*. TNO Arbeid, Hoofddorp 2001.

SOG. Project “*Meer vrouwen in de groothandel, meer kans op balans*”. Eindverslag. 1999.

Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds in de Metaalbewerking (OOM). *Marktmonitor*. Waddinxveen: OOM, februari 2001.

Vaas F. *Vrouwen in technische beroepen*. Delft: Uitgeverij Eburon, 1996.

Vakopleiding Transport en Logistiek. *Vrouwen in het beroeps-goederenvervoer over de weg. Rapportage 2000*. Alphen a/d Rijn: Vakopleiding Transport en Logistiek, 2000.

Vuuren CV, Smit AA, Gent MJ van, Andriessen S. *De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn. Deel 1: Overzicht van de resultaten*. OSA-publicatie ZW 16, mei 2001.

Bijlage 1: Aandeel vrouwen in sectoren

Tabel 1.2: Percentage vrouwen per bedrijfssector, gemiddelde 1997-1998

Bedrijfssector	%	typering	trend 1996-1998
Tuinbouw	35	gemiddeld	stijgend
Veehouderij	21	gemiddeld	constant
Akkerbouw, bosbouw en visserij	19	laag	-
Vlees- en visverwerking	32	gemiddeld	sterk stijgend
Overige voedingsproducten	31	gemiddeld	constant
Drank en tabaksproducten	19	laag	-
Basischemie	11	laag	constant
Eindproducten chemie	28	gemiddeld	constant
Kunststofverwerking	18	laag	-
Basismetaal	9	Erg laag	sterk stijgend
Metaalproducten	11	laag	constant
Machine-industrie	11	laag	-
Elektrotechniek	22	gemiddeld	constant
Transportmiddelen	9	erg laag	sterk stijgend
Textiel	48	hoog	constant
Hout- en bouwmaterialen	17	laag	-
Papier	17	laag	sterk dalend
Grafische industrie	33	gemiddeld	stijgend
Energie	14	laag	-
Bouw	7	erg laag	stijgend
Exploitatie van onroerend goed	40	gemiddeld	constant
Handel en reparatie	40	gemiddeld	constant
Scheep- en luchtvaart	29	gemiddeld	sterk dalend
Weg- en railvervoer	20	laag	stijgend
Communicatie	29	gemiddeld	constant
Bankwezen	48	hoog	constant
Verzekeringswezen	39	gemiddeld	constant
Horeca	48	hoog	constant
Zakelijke dienstverlening	37	gemiddeld	constant
Overige commerciële dienstverlening	58	erg hoog	constant
Gezondheidszorg	77	erg hoog	constant
Overige kwartaire diensten	43	hoog	stijgend
Onderwijs	51	erg hoog	constant
Overheid	32	gemiddeld	stijgend
Totaal	39	gemiddeld	constant

Bron: CBS en Arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2004, statistische bijlage,
ROA/Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt/Universiteit van Maastricht.

Bijlage 2: Voorbeeldbedrijven gezocht!

TNO Arbeid voert het project **Kwaliteit van de arbeid voor laagopgeleide vrouwen in traditioneel mannelijke sectoren**¹ uit voor het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van dit project is het portretteren van 'koploperbedrijven' die geïnvesteerd hebben in de kwaliteit van de (laaggeschoolde) arbeid. De overheid wil andere bedrijven in traditioneel mannelijke sectoren hiermee inspireren zodat zij zich ook gaan profileren als een aantrekkelijke werkgever voor lager opgeleide vrouwen (maximaal vmbo of mavo). Dit is belangrijk omdat het bijdraagt aan de emancipatie van laag opgeleide vrouwen en hun inzetbaarheid in deze sectoren verhoogt. En voor de bedrijven zijn laagopgeleide vrouwen steeds vaker een belangrijk arbeidspotentieel als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Een ander doel van het project is het ontwikkelen van een checklist met criteria waaraan het werk idealiter moet voldoen om aantrekkelijk te zijn voor laagopgeleide vrouwen. Het is de bedoeling dat deze checklist gebruikt gaat worden door consulenten van CWI's, uitzendbureaus en bedrijven.

Investerings in de kwaliteit van de arbeid zijn noodzakelijk omdat in traditioneel mannelijke sectoren specifieke obstakels zijn die de arbeidsparticipatie van laagopgeleide vrouwen belemmeren. Zo zijn de typische 'mannenberoepen' in deze sectoren naar 'mannelijke leest' geschoeid, is er vaak (bewust of onbewust) sprake van discriminatie bij taak- en functietoewijzing, is er sprake van een 'mannencultuur' op de werkplek en wordt er weinig rekening gehouden de behoeften van (vooral vrouwelijke) werknemers om het werk met de zorg voor kinderen te combineren.

Onder investeringen in de kwaliteit van de arbeid verstaan we maatregelen gericht op de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

¹ Onder traditioneel mannelijke sectoren verstaan we sectoren met een laag aandeel vrouwelijke werknemers, namelijk < 20%, zoals bepaalde sectoren in de industrie, de bouw, beveiliging, metaal, groothandel, transport en vervoer, akkerbouw en veeteelt, e.d.

Gunstig voor de positie van laagopgeleide vrouwen zijn bijvoorbeeld:

- **Maatregelen gericht op de taakinhoud en werkorganisatie:** Invoeren van taakrotatie, uitbreiding van functies met voorbereidende en ondersteunende taken, vergroting van de autonomie in tempo, invoeren van werkoverleg, invoeren van autonome taakgroepen.
- **Maatregelen ter voorkoming van eenzijdige, over- of onderbelasting:** Handgereedschap met verschillende maten greep, instelbare werkplekinrichting en machines; materieel en hulpmiddelen die het tillen van materialen en middelen kunnen ondersteunen.
- **Maatregelen ter beïnvloeding van de cultuur op de werkplek:** Door training en voorlichting terugdringen van 'machogedrag' van mannen; training van leidinggevenden, docenten en mentoren in specifieke vaardigheden die nodig zijn om laagopgeleide vrouwen op te leiden en te begeleiden; geen hogere eisen stellen aan vrouwen dan aan mannen in vergelijkbare functies; geen verschillen creëren rond fysiek zwaar of technisch werk.
- **Maatregelen die de mogelijkheden voor scholing en doorgroei bevorderen:** Ontwikkelen functiestructuur met in niveau opeenvolgende functies; loopbaanpaden ontwikkelen; scholing bieden aangepast aan ambities en mogelijkheden van individuen.
- **Maatregelen gericht op de combinatie van arbeid met zorgtaken:** Invoeren of verbeteren van de mogelijkheden om in deeltijd te werken, met afwijkende werktijden of in duobanen; kinderopvang, soepeler opstelling bij ziekte van kinderen of regeling zorgverlof.

Bij de bedrijven die deelnemen aan het onderzoek worden drie (groeps)interviews afgenomen (bij voorkeur op één dag) met het hoofd P&O of de eigenaar/directeur, met één of meer direct leidinggevenden en met een groepje van drie (laagopgeleide) vrouwen.

Bijlage 3: Resultaten quickscan

Industrie

Algemeen

Binnen de industrie zijn in totaal ongeveer 1.047.000 personen werkzaam. Het aandeel vrouwen is 21% (CBS, 1999). De branche bevat verschillende deelsectoren. De sectoren klein metaal en groot metaal zijn het grootst en worden daarom apart besproken in de volgende paragraaf. Uit de ROA/CBS-indeling van sectoren (zie ook bijlage 1) blijkt dat het aandeel vrouwen laag is in de deelsectoren kunststofverwerking, drank- en tabaksproducten, basischemie en papierindustrie. De quickscan voor de industrie is daarom uitgevoerd in deze deelsectoren.

De deelsector *drank- en tabaksproducten* (19.500 werknemers, 19% vrouwen) is onderdeel van de voedings- en genotmiddelenindustrie en bestaat uit een beperkt aantal grotere bedrijven. Van de werknemers heeft 21% een VMBO-opleiding gevolgd. Onderdelen van deze deelsector zijn de sigarenindustrie en de kerftabaksindustrie. In deze beide deelsectoren zijn op brancheniveau weinig gegevens over de personeelssamenstelling. De deelsectoren bestaan uit een beperkt aantal bedrijven. Het aandeel laagopgeleid werk neemt af volgens een respondent van FNV Bondgenoten. Er wordt nauwelijks in deeltijd gewerkt. In de sector zijn weinig wervingsproblemen. Een belangrijk deel van de productie vindt plaats in het buitenland, de afwerking gebeurt wel in Nederland. Volgens de respondent van de Nederlandse Vereniging voor de Sigarenindustrie werken van de 5000 werknemers in de sigarenindustrie 900 personen in Nederland, waaronder 586 vrouwen. Deze vrouwen zijn met name werkzaam op inpakafdelingen, in ondersteunende- en administratieve functies. In het buitenland (België) werken volgens de respondenten veel meer vrouwen in de productie dan in Nederland.

De deelsector *basischemie* (43.000 werknemers, 11% vrouwen) is onderdeel van de procesindustrie. In de chemie vinden we grote bedrijven zoals Akzo-Nobel, Acordis en DSM, maar ook kleine bedrijven. De basischemie wordt gekenmerkt door de fabricage van grote hoeveelheden, door lage verkoop-

prijzen en door relatief kleine winstmarges. Van de werknemers heeft slechts 15% een VMBO-opleiding gevolgd. De belangrijkste te onderscheiden – waarschijnlijk lagergeschoolde- beroepsgroepen zijn boekhouders en secretaresses (7%), mechanisch operators (6%) en monteurs (6%). Het meeste werk in deze sector is hogergeschoold (vanaf MBO-niveau).

In de deelsector *kunststofverwerking* (35.500 werknemers, 18% vrouwen) heeft ongeveer 51% van de werknemers een opleiding op maximaal VMBO-niveau gevolgd. De belangrijkste te onderscheiden beroepsgroep is die van mechanisch operator. De meeste bedrijven in deze sector behoren tot het midden- en kleinbedrijf en hebben minder dan 50 werknemers in dienst. De Federatie Nederlandse Rubber- en Kunststofindustrie (NRK) heeft geen gegevens over het aandeel mannen en vrouwen in de verschillende beroepen of over het opleidingsniveau van de werknemers in de sector. Wel is bekend dat laagopgeleide vrouwen nauwelijks in de sector werken. Ook de respondent van FNV Bondgenoten geeft dit aan. Als er vrouwen werken dan is dat zeker niet in de productie, maar daar waar het werk niet al te vuil en zwaar is.

De deelsector papierindustrie (26.500 werknemers, 17% vrouwen) is onderdeel van de procesindustrie. Van de werknemers heeft 40% een opleiding gevolgd op maximaal VMBO-niveau. Grafisch productiepersoneel en procesoperators zijn de twee grootste te onderscheiden beroepsgroepen. Er is geen sprake van personeelsschaarste. De werkgeversorganisatie Vereniging van Nederlandse Papier- en Kartonfabrieken (VNP) heeft geen gegevens over de personeelssamenstelling in de sector. De respondent van de Stichting Vakopleiding Papierindustrie (VAPA) geeft aan dat slechts enkele tientallen vrouwen in deze sector in de productie werkzaam zijn. Als redenen noemt de respondent de volcontinue diensten en de cultuur van de sector die traditioneel en conservatief is: “De productieafdelingen zijn totaal niet ingesteld op vrouwen. Er zijn om te beginnen al vaak geen vrouwentoiletten”. De respondent van FNV Bondgenoten kent de paar vrouwen die per bedrijf in de productie werken persoonlijk. Het werk is volgens hem ook zwaar en vuil. En als gevolg van de automatiseringsgolf was de instroom van nieuwe werknemers gering.

Er was dan ook geen enkele reden te investeren in een hogere instroom van vrouwen.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Voor alle onderzochte deelsectoren in de industrie geldt dat er bij de respondenten op brancheniveau geen initiatieven bekend zijn om de kwaliteit van de arbeid van laagopgeleide vrouwen te verbeteren. Opvallend is wel dat bij de tabaks- én de papierindustrie het aandeel vrouwen in technische- en productiefuncties in veel andere landen hoger is dan in Nederland. Volgens de respondent van FNV Bondgenoten is bijvoorbeeld het aandeel vrouwen in Scandinavische landen in productiefuncties ongeveer 60%. Volgens hem komt dit niet alleen door het bedrijfsbeleid, maar ook door de goede arbeid en zorgregelingen op sectorniveau. Al tien jaar geleden waren er bijvoorbeeld in Zweden papierfabrieken met eigen kinderdagverblijven en eigen scholen.

Het hoge aandeel vrouwen in de deelsector *tabaksproducten* komt volgens de respondenten onder andere door het ontbreken van ploegendiensten en de traditie (het is van oudsher zo gegroeid). In de CAO is een kinderopvangregeling opgenomen. Mogelijkheden voor deeltijdwerk ontbreken echter. Er zijn bij de diverse respondenten geen initiatieven bekend in de drank- en tabaksindustrie gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid van de laagopgeleide vrouwen.

In de deelsector *basischemie* is weinig laagopgeleid werk meer over én er werken weinig vrouwen. In de afgelopen decennia zijn er volgens de respondent van de Vereniging van de Nederlandse Chemie Industrie (VNCI) meerdere initiatieven geweest om meer vrouwen voor de technische functies te werven. Een deel van deze functies was toen nog lagergeschoold. Deze acties hebben niet zoveel opgeleverd. Op dit moment zijn er geen activiteiten meer gericht op vrouwen in de sector. Ook de respondent van FNV Bondgenoten kent geen initiatieven op brancheniveau. Mogelijk zijn wel koploperbedrijven te vinden onder de grote bedrijven in de sector, zoals DSM, Akzo en Shell.

In de deelsector *kunststofverwerking* worden geen activiteiten ondernomen om de kwaliteit van het werk van de vrouwen in de sector te verbeteren.

Meer vrouwen in productiefuncties is ook geen punt van aandacht in de sector. De respondent van FNV Bondgenoten schetst de sector als jong, met weinig onderlinge samenwerking en samenhang en veel kleine bedrijven. De NRK probeert meer samenhang in de sector te brengen. Bedrijven die als koploper kunnen fungeren zijn bij de respondenten uit de kunststofverwerking niet bekend.

Ook in de deelsector *papierindustrie* zijn geen initiatieven (geweest) om specifiek vrouwen aan te trekken voor de productie of andere functies. Ongeveer tien jaar geleden heeft FNV Bondgenoten het initiatief genomen voor een project om meer vrouwen in de productie te krijgen. De werkgevers zagen hier echter het nut niet van in, omdat er juist personeel uit moest als gevolg van de automatisering. De kansen voor laagopgeleide vrouwen op werk in de papierindustrie zijn sindsdien verder afgenomen door de hogere opleidingseisen en de reorganisaties. De uitstroom is hoger dan de instroom. Door de vergrijzing zal de werving van nieuw personeel in de toekomst echter meer aandacht krijgen, verondersteld de respondent van FNV Bondgenoten. Dan zal de sector wellicht energie gaan steken in het werven van herintreders.

Metaal

Algemeen

De metaalsector bestaat uit de sector klein metaal en de sector groot metaal. Beide sectoren hebben problemen met de werving van personeel. De sector *groot metaal* (metalektro) bestaat vooral uit de grotere bedrijven. Hieronder vallen onder andere de branches metallurgische industrie, machine- en apparaten bouw en constructie, scheepsbouw, Corus, auto- en truck-industrie, metaalwarenindustrie, e.d. De werkgeversvereniging voor deze sector is de FME-CWM. Onder de sector *klein metaal* (metaal en techniek) vallen zeer verschillende branches, zoals het carrosseriebedrijf, elektro-technisch bedrijf, goud- en zilvernijverheid, isolatiebedrijf, loodgieterbedrijf, metaalverwerkingsbedrijf, etc. Een belangrijk kenmerk binnen deze branches is dat het vaak gaat om installerende en reparerende bedrijven. Volgens FNV Bondgenoten werken er zo'n 380.000 werknemers in deze sector. De werkgeversvereniging voor deze sector is de Metaalunie.

Volgens FNV Bondgenoten werken er bij de sector *groot metaal* ongeveer 287.800 personen en bij de sector *klein metaal* 380.000 personen. Het ROA/CBS onderscheidt de deelsectoren basismetaal met 28.000 werknemers (aandeel vrouwen 9%), machine-industrie met 90.500 werknemers (aandeel vrouwen 11%), metaalproducten met 107.500 werknemers (aandeel vrouwen 9%) en elektrotechniek met 107.500 werknemers (aandeel vrouwen 22%).

De belangrijkste beroepsgroepen in de metaalsector zijn bankwerkers, lassers, metaalarbeiders, monteurs, productiemedewerkers en elektromonteurs. Voor de sector *klein metaal* geldt dat het aandeel vrouwen in de sector inmiddels 17% is (Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds in de Metaalbewerking OOM, 2000). Van deze vrouwen is 43% werkzaam in een technisch beroep. Er is duidelijk sprake van een stijging van het aandeel vrouwen in de sector, in 1998 was dit nog 11% (waarvan 21% in een technisch beroep) en in 1999 was het aandeel vrouwen 14% (waarvan 28% in een technisch beroep). Het is niet bekend of het hier om laagopgeleide- of hoger geschoolde functies gaat. In de sector *groot metaal* is het aandeel vrouwen volgens de bestuurder van FNV Bondgenoten 10%. Het aandeel laagopgeleide vrouwen is niet bekend.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Volgens de bestuurder van FNV Bondgenoten zijn er geen initiatieven om de positie van laagopgeleide vrouwen in de sector *groot metaal* te verbeteren. Wel wordt er al ruim tien jaar met bedrijfsopleidingsplannen gewerkt. Hierbij werd eerst onderscheid naar doelgroepen gemaakt, waaronder vrouwen. Nu gebeurt dit niet meer. Het enige sectorinitiatief dat de respondent noemt zijn twee folders met de titel: Moeder worden in de metalelektro, één folder voor (aanstaande) moeders en één folder voor werkgevers. De respondent van het O&O-fonds voor de groot metaal Sismetal stelt dat er in het verleden wel initiatieven zijn geweest voor vrouwen in de sector. Zo is er een opleiding geweest voor de doelgroep herintredende vrouwen. De ervaring was echter dat een doelgroepenaanpak niet werkt. Het schrikt de vrouwen eerder af, ze willen 'gewoon' behandeld worden, volgens de respondent van Sismetal. Verder zijn er meisjesprojecten geweest voor het leerlingstelsel: "Dit is een groot fiasco geworden. Het is zo moeizaam vrouwen te interesseren voor de techniek.

Als zij willen kunnen zij nu instromen in de gebruikelijke leerwegen". Bij Sismetal zijn geen bedrijven bekend in de deelsector groot metaal waar relatief veel vrouwen werken of waar sprake is van goed werkgeverschap voor vrouwen. De respondent denkt ook niet dat deze er zijn.

De respondent van de FME-CWM geeft aan dat laagopgeleide vrouwen in de meer technische- en produktiefuncties vooral worden ingezet voor de 'wat Tayloriaans aandoende' werkzaamheden en in het algemeen de 'fijn motorische arbeid'. Veranderingen gericht op de arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden zijn in de sector groot metaal niet nodig, denkt de respondent: "De arbowet schrijft toch al voor dat niet meer dan 25 kilo mag worden getild? Uiteraard zijn er al aparte toiletten en douches. Dat regelt zich vanzelf."

Alle bedrijven kunnen een bedrijfsopleidingsplan maken voor de werknemers (man én vrouw) gefinancierd door het opleidingsfonds voor de groot metaal (OOM). En in de laatste CAO is opgenomen dat er voor elke werknemer een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) moet komen. Werknemers worden geacht hier zelf actief aan bij te dragen. De FME-CWM onderneemt veel om mensen te interesseren voor werk in de techniek, ook bij mannen is dit onvoldoende populair. Activiteiten beginnen al bij verandering van het basisonderwijs. In samenwerking met het Ministerie van OC en W wil men ervoor zorgen dat meer lesstof wordt aangeboden vanuit de context van techniek. Ook studenten van de PABO worden betrokken bij deze plannen. Verder is het de bedoeling dat praktijkonderwijs, zoals het VMBO, in een positiever daglicht komt te staan en de aansluiting op het MBO-onderwijs verbeterd. Er zijn dus geen activiteiten specifiek voor vrouwen, maar uiteraard profiteren zij van dit soort veranderingen, aldus de respondent van de FME-CWM.

Ook in de sector *klein metaal* zijn zowel bij de respondent van de werkgeversorganisatie als die van opleidingsfonds het OOM geen initiatieven bekend gericht op de kwaliteit van het werk van laagopgeleide vrouwen. Een activiteit zoals 'Vrouwen in de bouw' bestaat niet in de metaalsector. Wel zijn er een aantal bedrijven waar relatief veel vrouwen werken. Het werk in klein metaalbedrijven leent zich hier volgens de respondent meer voor dan in groot metaalbedrijven omdat het vaker

precisiewerk betreft. Het aandeel vrouwen in de sector klein metaal is groter dan in de groot metaal sector. Maar of dit laagopgeleide vrouwen zijn is niet bekend. In de CAO klein metaal zijn maatregelen opgenomen gericht op kinderopvang en ouderschapsverlof.

Uit een onderzoek van het OOM (2000) blijkt dat er in de sector nog steeds een hoge drempel is om mensen in dienst te nemen uit bepaalde doelgroepen. Een vijfde van de onderzochte geënquêteerde bedrijven is bereid vrouwen in dienst te nemen. Hoe groter het bedrijf hoe groter de bereidheid. Uit de internetsite van het OOM blijkt dat het komend schooljaar bij 2-4 'projectscholen' gestart wordt met 'meidenklassen' voor o.a. het vak techniek. Dit moet de stap om voor metaalbewerking te kiezen kleiner maken. Het is de bedoeling daarna ook met volledige meidenklassen technieklessen te volgen. Het gaat vooralsnog om scholen waarmee reeds contacten zijn met organisatie die techniekcursussen geeft voor meisjes 'Technica Tien'.

Bouw

Algemeen

In de bouw werken ruim 440.500 personen. Er wordt onderscheid gemaakt in de burgerlijke en utiliteitsbouw, de grond-, water- en wegenbouw, het afwerken van bedrijven en bouwinstallatiebedrijven. De deelsector burgerlijke- en utiliteitsbouw is het grootst. Hoewel 72% van de bedrijven klein tot zeer klein is, is het grootste deel van de werkgelegenheid geconcentreerd bij een relatief klein aantal middelgrote en grote bedrijven. Het aantal vrouwen is in de bouw met 7% bijzonder laag. Het imago van technisch, maar ook zwaar, vuil en onveilig werk trekt in het algemeen vrouwen niet aan. De sector kampt met grote wervingsproblemen. Uit onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat werkgevers veel activiteiten ondernemen om deze problemen op te lossen. Het werven van meer vrouwen maakt daar echter geen deel van uit (De Haan e.a., 2001).

Het opleidingsniveau is in de bouw lager dan gemiddeld. Het aandeel laagopgeleiden, dat wil zeggen tot en met VMBO-niveau is 44%. Van de werknemers werkt 92% fulltime. Het bouwplaatspersoneel is de grootste beroepsgroep (ongeveer 70%). In de burgerlijke en utiliteitsbouw gaat het

hierbij vooral om timmerlieden, metselaars, opperlieden en grondwerkers. In de grond-, water- en wegenbouw betreft het met name grondwerkers en buizenleggers. In deze deelsector werken beduidend meer laagopgeleiden dan in de burgerlijke en utiliteitsbouw. De afgelopen jaren is het aandeel werknemers in de bouw met alleen lager onderwijs afgenomen, ten gunste van het aandeel dat een niet op de bouw gerichte VMBO-opleiding heeft gevolgd.

Vrouwen in de bouw zijn nog steeds schaars, hoewel hun aandeel wel stijgt. Vergeleken met 1995 zijn in 2000 met name meer vrouwen ingestroomd in het technisch kader, de administratieve en overige functies. In de technische en uitvoerende bouwplaatsfuncties is het aandeel vrouwen afgenomen (van 425 naar 401 vrouwen). In 2000 werkten 153 vrouwen in Nederland als timmerkracht, 5 vrouwen als metselaar, 8 vrouwen als voeger, betonwerker of betonstaalvlechter en 231 vrouwen in de overige beroepen, zoals dakdekker, wegmarkeerder, straatmaker of bouwvakhelper (bron: SFB website Vrouwen in de bouw). Het aantal vrouwen dat een opleiding volgt in het kader van het leerlingwezen, ligt lager dan het aantal allochtonen. Bovendien is bij de opleidingsorganen de laatste jaren sprake van een duidelijk afnemend aantal vrouwen in opleiding.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Uit onderzoek blijkt dat het uitvalpercentage van vrouwen in de bouw vrij hoog is. Dit heeft onder andere te maken met een 'verkeerd of onvolledig' beroepsbeeld. Daarnaast voelen vrouwen zich minder gemakkelijk geaccepteerd in een bouwberoep en hebben zij minder vaak dan mannen een op de bouw gerichte vooropleiding. Er heerst nog steeds een cultuur waarbij ouders hun dochters niet aanraden om in de bouw te gaan werken. De volgende concrete belemmeringen bestaan:

- De werktijden, pendeldiensten en het ontbreken van deeltijdmogelijkheden;
- Het fysiek zware werk op de bouwplaats (soms voor mannen ook al heel zwaar), in het onderhoud speelt dit weer minder;
- Het moeten regelen en financieren van nieuwe/extra voorzieningen, zoals een omkleedruimte, toiletten voor vrouwen, e.d.

Voor de toekomst wordt verwacht dat vrouwen steeds meer zullen instromen in de hoger geschoolde UTA-functies (calculator, werkvoorbereider). Op de bouwplaats kunnen zij ingezet worden in het afwerken, maar minder in de zware ruwbouw. Toch zouden zij ook in een groot aantal uitvoerende beroepen kunnen werken, bijvoorbeeld op kranen. In de havens is gebleken dat vrouwen een goed 'machinegevoel' hebben; dat zou ook in de bouw benut kunnen worden (De Haan e.a., 2001).

Eén van de structurele initiatieven om meer vrouwen voor de bouw aan te trekken, is het Bouwradius Servicepunt Vrouwen in de Bouw. Dit servicepunt adviseert, ondersteunt en stimuleert bedrijven, (bouw) organisaties en vrouwen met als doel een toename van het aandeel vrouwen in de sector. Er lopen op dit moment meerdere projecten. De zogenaamde kaderprojecten in Noord-Holland en Rijnmond zijn gericht op bevordering van instroom van meisjes in de bouwkunde opleidingen en binnen de bouwbedrijven. Verder zijn er twee projecten (Limburg en Nieuwegein) waarbij leerlingen op diverse momenten tijdens hun schoolloopbaan kennismaken met de bouw. Hierbij werken de samenwerkingsverbanden voor de bouw en Bouwradius met elkaar samen. Volgens de respondent van Vrouwen in de Bouw is het bevorderen van het aandeel laagopgeleide vrouwen in technische functies geen issue bij werkgevers. De werkgevers zien vrouwen niet als een belangrijke nieuwe doelgroep. Er zijn geen initiatieven die zich specifiek richten op laagopgeleide vrouwen. Ook ontwikkelingen gericht op bijvoorbeeld de invoering van deeltijdwerk zijn niet aan de orde. Zelfs bij de kantoorfuncties komt dit nog weinig voor.

Opvallend is dat het aandeel vrouwen in de bouw verschilt binnen de Europese landen. In Spanje werken nog minder vrouwen in de bouw (4,2%) dan in Nederland (7%), terwijl het aandeel in Duitsland (12,6%) weer hoger ligt. In Denemarken is 50% van de schilders vrouw!

Groothandel

Algemeen

In de groothandel werken volgens het ROA/CBS 375.000 werknemers, FNV Bondgenoten spreekt van bijna 500.000 werknemers. De groothandel is, na de industrie, de grootste bedrijfstak van Nederland. De bedrijfstak

kenmerkt zich door een oververtegenwoordiging van mannen (73%). Binnen de sector groothandel worden negen subsectoren onderscheiden, zoals agrarische producten, grondstoffen en halffabrikaten, bouwmaterialen en meerdere soorten consumptiegoederen.

Van de werknemers heeft 31% een opleiding op maximaal vbo/mavo niveau. Het gaat daarbij met name om magazijnfuncties. Van de vrouwen in de groothandel is 28% werkzaam in het magazijn, de overigen werken vooral in administratieve- en secretariële functies, veelal op MBO-niveau (60%).

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Er zijn veel werkgeversorganisaties in de sector groothandel. Voor de quickscan is ondermeer contact opgenomen met de Handel in Bouwmaterialen in Nederland (HIBIN) en de werkgeversvereniging in houtmaterialen (WVVM). Beide organisaties gaven aan dat er geen initiatieven op brancheniveau zijn gericht op laagopgeleide vrouwen. Initiatieven op bedrijfsniveau zijn bij hen niet bekend. Het onderwerp speelt niet. De Werkgeversorganisatie Technische Groothandel (WTG) heeft in 1999 een onderzoek gedaan onder 428 technische groothandels. Hierin werd onder andere gevraagd naar de mening over niet-traditionele wervingsgroepen. Het bleek dat 58% van de bedrijven uit deze deelsector positief staat tegenover niet-traditionele doelgroepen. Met name de acceptatie van vrouwen, allochtonen en ouderen is groter geworden. Dit betekent echter niet dat de instroom van vrouwen snel zal toenemen. Bij een groot aantal groothandels zijn er weinig vrouwvriendelijke faciliteiten. Ook heeft deeltijdwerk een negatief imago.

Volgens de respondent van FNV Bondgenoten worden vrouwen in de groothandel alleen in de administratieve functies getolereerd. Het is een zeer traditionele sector met veel kleine bedrijven. Er zijn op dit moment weinig initiatieven op sectorniveau om de instroom en positie van vrouwen te verbeteren. Bij de FNV heeft tot juli 2001 een project Vrouwen in de groothandel gelopen. Onderdelen van dit project waren:

- Cursus arbeidsrecht en CAO gekoppeld aan een assertiviteitstraining voor vrouwen uit groothandels in het zuiden van het land;
- Loopbaanbegeleiding;

- Heftruckcursus voor vrouwen;
- Nieuwsbrief voor vrouwen in de groothandel (gericht op bewustwording van werkomstandigheden en rechten);
- Emancipatiedag voor bestuurders in de groothandel;
- Beeldmateriaal voor de groothandel mét foto's van vrouwelijke werknemers;
- Project gericht op instroom van vrouwen bij KwikFit (verloopt heel moeizaam).

Over de resultaten van het project kan weinig gezegd worden, althans niet in kwantitatieve zin. De respondente is van mening dat het héél moeilijk is in zo'n sterke mannencultuur openheid voor vrouwen te creëren. Een groot probleem is de informatievoorziening voor de vrouwelijke werknemers in de groothandel. Deze vrouwen, die vaak in slechte banen werken, weten helemaal niet welke mogelijkheden tot positieverbetering er voor hen binnen en buiten de sector zijn. Zij voelen zich vaak gevangen in een bedrijf. Ook als zij slecht behandeld worden door de werkgever komt het niet in hen op ander werk te zoeken.

In de CAO's komt wel steeds meer aandacht voor regelingen inzake arbeid en zorg. Met name de CAO voor groothandels in bouwmaterialen heeft hierover veel opgenomen. Er wordt in de praktijk echter maar weinig gebruik van de regeling gemaakt. Binnenkort vraagt de respondent van FNV Bondgenoten aandacht bij collega bestuurders voor de ongelijke beloning tussen mannen en vrouwen in de sector. Groothandels die voor vrouwen aantrekkelijke werkgevers zijn, zijn bij haar niet bekend.

De Stichting Opleidingsfonds Groothandel (SOG) heeft in 1998 samen met Arbeidsvoorziening een project uitgevoerd om de instroom van vrouwen in de groothandel te bevorderen evenals de doorstroom naar hogere functies. Het project is opgenomen in de publicatie Inspirerende initiatieven van het SZW-project Bedrijven Voor Toekomst Techniek. Onderdeel was een speciale wervingscampagne voor vrouwen. De projectleider van het project is niet meer werkzaam bij het SOG. Uit het eindverslag van het project komt naar voren dat zij van mening was dat het project heeft bijgedragen aan een beter imago van de groothandel. De 173 reacties van vrouwen op een folder lieten volgens haar zien dat vrouwen graag in de groothandel willen werken.

In het rapport staat echter ook dat de binding van vrouwen met de bedrijfstak klein is. Dat bleek ook uit een loopbaantraining voor vrouwen die in samenwerking met FNV Bondgenoten en RBA Rijnmond werd georganiseerd. Van de elf vrouwen die hieraan deelnamen bleven er na de training slechts drie in de sector werken, waarvan er één andere baan zocht. De overigen vonden een baan buiten de groothandel of gingen een opleiding volgen. De interim directrice van het SOG geeft aan dat het project met Arbeidsvoorziening geen vervolg kreeg omdat de subsidie stopte. Nodig was geweest een vacaturebank zodat geïnteresseerde vrouwen direct doorverwezen konden worden. Een andere activiteit voor laagopgeleide vrouwen van het SOG (in samenwerking met FNV Bondgenoten) is de cursus vorkheftruckchauffeur en magazijnmedewerker voor vrouwen. Deze activiteit vindt momenteel niet meer plaats.

Het SOG is voornemens een onderzoek te laten uitvoeren naar mogelijkheden voor deeltijdwerk bij groothandels en de gevolgen voor de logistieke processen. Ook dient uitgezocht te worden hoeveel herintredende vrouwen laagopgeleide banen in de groothandel willen en hoe de sector ze binnen kan krijgen. Zij zijn namelijk zeer geschikt voor de functie van orderpicker: een magazijnmedewerker die de bestellingen van klanten klaar maakt voor verzending. De subsidieaanvraag voor dit onderzoek loopt nog.

Beroepsgoederenvervoer

Algemeen

Begin 2001 werken in het beroepsgoederenvervoer 124.980 personen (Vakopleiding Transport en Logistiek). Er zijn veel kleine bedrijven die vooral actief zijn in het algemeen distributievervoer, agrarisch vervoer en bouwmaterialenvervoer. Er is sprake van een groei van het aantal bedrijven in de sector en er zijn wervingsproblemen. Op laagopgeleid niveau is er vooral veel behoefte aan internationale chauffeurs en warehousemedewerkers (werkzaam in het magazijn). Het personeelsbestand is betrekkelijk jong. De meest recente gegevens van de Vakopleiding Transport en Logistiek wijzen uit dat het aandeel vrouwen in het beroepsgoederenvervoer is gestegen van 6% in 2000 naar 9% in 2001.

De laagopgeleide functie die het meeste voorkomt in het beroepsgoederenvervoer is die van vrachtwagenchauffeur. Van de werknemers is 69% werkzaam in deze functie (Vakopleiding Transport en Logistiek, 2001). Een andere functiegroep op laagopgeleid niveau vormen de administratieve krachten (9%) en de warehousemedewerkers (5%). Slechts 2% van de chauffeurs en 9% van de warehousemedewerkers is vrouw. Voor zover er laagopgeleide vrouwen werkzaam zijn in de branche, dan is dit vooral in grote bedrijven in administratieve en ondersteunende functies (receptie, schoonmaak, etc.) en in kleine bedrijven ter ondersteuning van de echtgenoot.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Een belangrijk kenmerk van de transportsector is dat het gaat om een 'mannenwereld', met alle kenmerken die daarbij horen': een 'machocultuur', veel tillen in de lagere transportberoepen en lange werkdagen.

Een respondent van FNV Bondgenoten geeft aan dat met name de vrouwelijke chauffeurs het moeilijk hebben in de sector. Met subsidie van de overheid (Netelenbosbeurs) is in 2000 de eerste gratis chauffeursopleiding van start gegaan voor vrouwen. De opleiding is namelijk duur als iemand die buiten het leerlingstelsel valt, deze zelf moet bekostigen (± f 7.000). Vorig jaar is de eerste groep van 10 vrouwen van start gegaan en heeft inmiddels het diploma gehaald. Nu blijkt echter dat zij veel moeite hebben om een baan te vinden. Lukt dit toch dan komen zij allerlei problemen tegen op het werk. Zij moeten bijvoorbeeld extra veel nachtdiensten draaien en krijgen geen begeleiding. De vrouwen worden gevolgd in een chauffeurskrantje. Het zijn geen positieve verhalen, want er is veel leed volgens de respondent. In het algemeen willen de bedrijven ook geen kinderopvang of zorgverlof regelen in de CAO. Bij grotere bedrijven gaat hier nu heel langzaam draagvlak voor ontstaan.

In 2000 heeft de Vakopleiding Transport en Logistiek onderzoek verricht naar vrouwen in het beroepsgoederenvervoer over de weg (2000). Hieruit blijkt dat intredekanen voor laagopgeleide vrouwen vooral in de warehousefuncties aanwezig zijn. Met name de werktijden en de sociale aspecten van dit werk zijn aantrekkelijk. Het fysieke aspect in het magazijn kan wel een belemmering vormen. Het beroep van chauffeur lijkt het minst

toegankelijk voor vrouwen. Er zijn weinig sociale contacten en fysiek zwaar werk komt voor bij het laden en lossen. Hooguit in het nationale vervoer lijken mogelijkheden om het werk af te stemmen op de wensen van (herintredende) vrouwen. Een apart knelpunt om deeltijdwerk bij vrachtwagen-chauffeurs mogelijk te maken is dat zij hun vrachtwagen vaak niet willen delen.

De Vakopleiding Transport en Logistiek heeft in 2001 een grote campagne opgezet om de arbeidsmarktproblematiek in de sector aan te pakken. Onderdelen van deze campagne zijn:

- Interesseren van potentiële doelgroepen voor het beroep van chauffeur (allochtonen, mannen en vrouwen werkzaam in andere sectoren, herintreders);
- Regionale bijeenkomsten voor bedrijven waar best practices voor het voetlicht komen;
- Workshops voor personeelsfunctionarissen gericht op werving en selectie van alternatieve doelgroepen;
- Workshops loopbaanoriëntatie voor werknemers;
- Uitbreiding wervingscampagne voor jongeren (óók meisjes!);
- Extra onderzoek naar potentiële doelgroepen en wensen bij 45-plussers;
- Brochures voor bedrijven gericht op onderdelen van het personeelsbeleid.

Ook de werkgeversorganisatie Transport en Logistiek Nederland onderneemt samen met de vakopleiding, maar ook zelfstandig, activiteiten om het imago van werk in de transportsector te verbeteren. Het probleem waar men nu voor staat is dat er zoveel activiteiten op stapel staan, dat het misschien weer te veel is. Het belangrijkste en ook moeilijkste is mensen te interesseren voor de sector. Maar ook de bedrijven moeten in veel gevallen nog 'om'. De noodzaak wordt bij hen vaak nog niet gevoeld, maar: "Ze zullen wel moeten gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt!" Slechts enkele bedrijven zouden al actief bezig zijn met het bevorderen van de instroom van vrouwen.

Personenvervoer

Algemeen

Volgens FNV Bondgenoten werken er ongeveer 69.500 werknemers in het personenvervoer. Hieronder vallen de Nederlandse Spoorwegen (NS), openbaar vervoermaatschappijen zoals Connexxion en HTM, taxi, besloten busvervoer, ambulance, veerdiensten, rondvaarten en touroperators. Het percentage vrouwen in het personenvervoer over de weg is 31%, openbaar vervoer 21% en dienstverlening ten behoeve van openbaar vervoer 20% (Vakopleiding Transport en logistiek, 2000). Het is lastig informatie op brancheniveau te achterhalen aangezien de grote bedrijven ieder voor zich een eigen beleid voeren. Daarom is contact opgenomen met twee grote bedrijven: de NS voor het railvervoer en de HTM voor het busvervoer.

Bij de *NS* wordt onderscheid gemaakt in drie onderdelen: NS reizigers (met name conducteurs en machinisten), stations (met name loketten) en het onderhoudsbedrijf (veel technische functies). Het aandeel vrouwen op het totaal aantal werknemers is 20%. De vrouwen zijn met name werkzaam als conductrice, lokettiste en in administratieve functies. Met name in de functie van conductrice is het aandeel vrouwen de laatste jaren gestegen tot ongeveer 50%. In de lokettistenfunctie werken voornamelijk vrouwen. Werkzaamheden in het onderhoudsbedrijf worden vrijwel alleen door mannen gedaan. Dit is fysiek heel zwaar, volgens de respondent van de NS. Veel van dit werk wordt ook uitbesteed. Een nieuwe laagopgeleide functie is die van treinsurveillant. Het aandeel vrouwen in deze functie is niet bekend bij de respondent van NS Holding.

Bij de *HTM* werken 2500 personen. Het aandeel vrouwen is ongeveer 10%. De belangrijkste beroepsgroep betreft de buschauffeurs. Daarnaast werken er mensen in het onderhoud en als controleur. In de functie van buschauffeur is het aandeel vrouwen ongeveer 10%, in de functie van controleur ongeveer 50%.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Er vinden bij de *NS* geen specifieke activiteiten plaats gericht op laagopgeleide vrouwen. Er is een project geweest voor vrouwen in de machinistenfunctie, maar dit is een functie op MBO-niveau. In de arbeids-

voorwaarden zijn wel heel gunstige regelingen opgenomen waar vooral vrouwen van profiteren. Met name het recht op kinderopvang voor de werknemers, waarbij de NS in principe de helft van de kosten betaalt. Het is de bedoeling dat de werkgever van de partner de andere helft betaalt. Heeft de werknemer geen partner of is de werkgever van de partner niet bereid mee te betalen, dat vergoedt de NS alle kosten. Verder zijn er ruime mogelijkheden voor werken in deeltijd. Dit neemt ook toe, van hoog tot laag wordt volgens de respondent werken in deeltijd gepropageerd. Van het personeel werkt 7% van de mannen in deeltijd en 57% van de vrouwen. Het percentage deeltijders bij de NS stijgt elk jaar met 3 à 4 procent.

Het beroep van conducteur wordt bij de NS van oudsher door mannen vervuld. De laatste jaren zijn echter steeds meer vrouwen aangenomen en nu is de verhouding ongeveer fifty-fifty. De reden hiervoor is dat veel oudere conducteurs de afgelopen jaren met pensioen zijn gegaan. Bij de werving maken vrouwen veel meer kans dan vroeger omdat gebleken is dat zij het heel goed doen in deze functie. Vrouwen roepen minder agressie op bij reizigers volgens de respondent. Ook voor deze functie zijn geen specifieke activiteiten geweest om het werk aantrekkelijker te maken voor vrouwen. Wel is er voor al het personeel scholing geweest in het omgaan met agressie.

Ook bij de *HTM* zijn geen gerichte initiatieven om de kwaliteit van het werk van laagopgeleide vrouwen te verbeteren. Zo'n tien jaar geleden waren er wel acties gericht op het verhogen van de instroom van vrouwen in de functie van buschauffeur. Dit heeft wel enig effect gehad, maar niet zoveel. Het probleem is namelijk dat de spijstijden, waarop de chauffeurs vooral nodig zijn, niet de tijden zijn waarop vrouwen (met kinderen) willen werken. De *HTM* heeft wel graag meer vrouwelijke buschauffeurs in dienst. Volgens de respondent zijn zij veel klantgerichter dan hun mannelijke collega's. Bovendien is het rijden op een bus lang zo zwaar niet meer als vroeger, door allerlei technologische ontwikkelingen: "Je kunt een bus nu bij wijze van spreken met twee vingers besturen". In 1988 zijn veel vrouwelijke controleurs geworven uit de toenmalige *VIC*'s populatie. Dit waren een soort controleurs met tijdelijke contracten. Het aandeel vrouwen is sedert die tijd hoog gebleven in deze beroepsgroep. Het probleem van de werktijden in de spits speelt hier minder. Controleurs worden namelijk niet op alle trajecten ingezet, maar vooral waar veel sprake is van zwart rijden.

Verder is er een speciale cursus techniek opgezet voor vrouwen die de opleiding van buschauffeur volgen. Dit was nodig omdat er in de opleiding veel technische kennis als bekend wordt verondersteld, waar vrouwen vaak minder in thuis zijn. Ook is er een regeling voor kinderopvang. De respondent gaat ervan uit dat deze voldoende is, aangezien er plaatsen overblijven. Er zijn bij de HTM geen plannen om de kwaliteit van de arbeid van de vrouwen in het bedrijf verder te verbeteren. Wel wordt op dit moment een audit uitgevoerd om te achterhalen of de aanpak bij de werving en selectie wel geschikt is voor allochtonen. Er vallen namelijk teveel allochtonen af tijdens de selectie. Ook allochtone vrouwen zijn heel welkom bij de HTM. De respondent hoopt dat door deze audit inzicht ontstaat in de wijze waarop ook deze groep vrouwen binnengehaald kan worden.

Akkerbouw, bosbouw en visserij

Algemeen

In de sector akkerbouw, bosbouw en visserij werken 25.500 personen. Slechts 19% van de werknemers is vrouw. In deze sector komt veel laagopgeleide arbeid voor. Van alle werknemers heeft 44% een opleiding op maximaal VMBO-opleiding gevolgd. De belangrijkste beroepsgroepen zijn (bedrijfshoofd (56%), arbeider (23%), landbouw-machinebestuurder en visser (21%).

Volgens het CBS telt de deelsector bosbouw 575 bedrijven, waaronder 200 bedrijven met werknemers in dienst. Het zijn kleine bedrijven. De binnenvisserij bevat bijna alleen maar bedrijven zonder personeel. Het aandeel vrouwen wordt voor beide deelsectoren niet vermeld. Over de akkerbouw zijn meer gegevens bekend. Ook hier zijn veel kleine bedrijven en nauwelijks grote bedrijven. Er werken weinig laagopgeleide vrouwen in de sector en de respondent van FNV Bondgenoten verwacht dat dit aantal in de toekomst alleen maar zal dalen. De akkerbouw kenmerkt zich namelijk door verregaande mechanisering. Daardoor zijn er minder, maar wel hoger opgeleide werknemers nodig. Juist omdat het werk technisch ingewikkelder wordt, gaan er naar verwachting steeds minder vrouwen werken. In de tuinbouw is sprake van schaalvergroting waardoor de omvang van de bedrijven toeneemt. Hier werken wel relatief veel laagopgeleide vrouwen, vooral in de champignonenteelt (huisvrouwen). Het gaat hier echter om

contracten van een paar weken. Verder doen laagopgeleide vrouwen vaak seizoenswerk.

Contactpersonen van het Agrarisch Groothandelsverbond (AGV), de Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO Nederland) en de Nederlandse Aardappel Organisatie (NAO) hebben geen aanvullende gegevens over (laagopgeleide) vrouwen. Verwezen wordt naar het CBS, maar ook hier zijn deze gegevens niet aangetroffen.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

In de akkerbouw en tuinbouw zijn volgens de respondent van FNV Bondgenoten geen initiatieven (geweest) om het aandeel laagopgeleide vrouwen te verhogen. Ook de AGV en LTO Nederland kennen geen activiteiten gericht op (laagopgeleide) vrouwen in de sector. Wel zijn er initiatieven om het (laagopgeleide) werk aantrekkelijker te maken. Hiervan kunnen vrouwen ook profiteren. FNV Bondgenoten stimuleert de oprichting van een poolorganisatie waardoor losse contracten kunnen worden omgezet in een lang contract. De werknemer werkt dan achtereenvolgens bij verschillende werkgevers. Verder is FNV Bondgenoten betrokken geweest bij het oprichten van een poolorganisatie bij de bloemenveiling Aalsmeer. Daar werken poolmedewerkers voor twee tot drie werkgevers op één dag.

Beveiliging

Algemeen

De werkgelegenheid in de beveiligingsbranche ligt in 1999 rond de 25.000 personen. De laatste jaren groeit de werkgelegenheid in de bedrijfstak echter met zo'n 15 à 20% per jaar. De bedrijfstak kenmerkt zich door een oververtegenwoordiging van mannen (75-80%) en van personen van 25 tot 40 jaar. Het aandeel vrouwen in de branche neemt overigens toe. Door groei van de beveiliging en een relatief hoog verloop worden bedrijven in sterke mate geconfronteerd met de krapte op de arbeidsmarkt. Exacte cijfers over vacatures en het personeel in de beveiliging zijn niet beschikbaar (Peters en Visser, 1999).

Het aandeel laagopgeleiden in de sector is hoog. Van de werknemers heeft 42% een opleiding op maximaal vbo/mavo niveau. De meest voorkomende

functie op dit niveau is de functie van algemeen beveiligingsmedewerker (61%) waaronder de functies objectbeveiliging/manbewaking en winkelsurveillant vallen. Vrouwen werken met name als algemeen beveiligingsmedewerker in de winkelsurveillance en als receptioniste. Het aandeel vrouwen in deze functies is niet bekend.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

Volgens de Vereniging van Particuliere Beveiligingsorganisaties (VPB) is het werk van beveiligingsmedewerker een traditioneel mannenberoep. Er heerst een machocultuur, doch minder sterk dan bijvoorbeeld in de bouw. Door krapte op de arbeidsmarkt komen vrouwen, herintreders en allochtonen meer in beeld bij de bedrijven. Werkgevers zouden vooral geïnteresseerd zijn in vrouwen en ouderen als wervingsgroep (De Haan e.a., 2001).

Er zijn nauwelijks initiatieven op brancheniveau gericht op vrouwen in de sector. Een probleem is namelijk dat samenwerking tussen bedrijven en branchebrede projecten moeilijk van de grond komt door de sterke concurrentie en lage winstmarges. De VPB probeert wel gezamenlijke activiteiten te bevorderen.

In de CAO Particuliere Beveiligingsorganisaties 1999-2000 is in dit verband een integrale arbeidsmarktbenadering overeengekomen. Deze is gericht op de instroom van gedeeltelijk arbeidsongeschikten, langdurig werklozen en allochtonen. Vrouwen worden hierin niet apart genoemd. Ook zijn in de laatste CAO afspraken gemaakt gericht op kinderopvang: bedrijven reserveren hiervoor 2% van de loonsom. Met de Centrale bemiddelingsorganisatie voor Kinderopvang (CMK) sluit de VPB een raamcontract af. Bedrijven kunnen in de toekomst tegen gunstige tarieven gebruik maken van de diensten van deze organisatie (bemiddeling, uitbesteding administratieve afhandeling).

Er is bij de VPB niets bekend over individuele bedrijven in de beveiliging die aantrekkelijk zijn voor laagopgeleide vrouwen.

Energie- en nutssector

Algemeen

De energie- en nutssector bestaat voornamelijk uit een paar grote bedrijven: Essent, Nuon en Eneco. Gedetailleerde gegevens over het personeel in de sector, zoals de man-vrouwverhouding, leeftijd en de verdeling naar functies zijn niet bekend. Sedert 2000 beschikt de sector over een O&O-fonds. Dit fonds heeft nog niet veel kunnen doen. Op stapel staat een arbeidsmarktonderzoek om de cijfers beter in beeld te krijgen. Volgens de respondent van de Werkgeversvereniging Energie en Nutsbedrijven (WENB) werken er rond de 22.000 personen in de sector. Gegevens van het ROA/CBS wijzen uit dat het om 64.000 personen gaat, dat het aandeel jongeren met 12% laag is maar stijgend en het aandeel vrouwen met 14% laag (ROA 1999).

De belangrijkste beroepsgroepen zijn volgens het ROA/CBS monteurs (12%), elektromonteurs (12%), boekhouders en secretaresses (11%). De meeste functies zijn op MBO-niveau. Volgens de respondenten werken er zeer weinig vrouwen in de sector. Als zij er werken is het in de administratieve beroepen en in personele- en commerciële functies. Laagopgeleide functies in de sector, zoals het grondwerk, worden steeds meer uitbesteed. Er is een groei in 'callcenterachtige' activiteiten.

Initiatieven op branche- en bedrijfsniveau

De energie- en nutssector is een zeer traditionele mannensector. Bij de twee respondenten zijn geen initiatieven bekend op branche- of bedrijfsniveau om de kwaliteit van de arbeid van de laagopgeleide vrouwelijke werknemers te verbeteren. Dit jaar is voor het eerst een raam-CAO gemaakt voor de nutssector. Daarmee zijn de bedrijfs-CAO's meer geharmoniseerd. Er komt hierdoor als het goed is centraler in beeld wat er zoal op bedrijfsniveau geregeld wordt.

In de bedrijfs-CAO's worden volgens de respondent van de WENB geen specifieke afspraken gemaakt die (laagopgeleide) vrouwen ten goede komen. Wel worden afspraken gemaakt over scholingsbudgetten. Per bedrijf kan bepaald worden aan welke doelgroepen deze ten goede komen. In de meeste gevallen zijn dit allochtonen en moeilijk bemiddelbare werk-

zoekenden. Of er een bedrijf is dat vrouwen hierbij als doelgroep benoemt, is niet bekend bij de WENB. Verondersteld wordt dat dit niet het geval is. Ook gebruiken bedrijven het scholingsbudget voor de sector om de arbeidsmarktpositie van zittende werknemers te verbeteren. De bedrijven vullen de regelingen echter zelf in, in samenspraak met de ondernemingsraad. De respondent van de AbvaKabo stelt dat stapje voor stapje toch wel CAO-afspraken gemaakt gaan worden gericht op kinderopvang, ouderschapsverlof, e.d. Hiervan kunnen uiteraard ook mannen gebruik maken, maar voor de vrouwelijke werknemers zijn de regelingen het meest noodzakelijk.

Bijlage 4: Respondenten quickscan

Groothandel

- Mw. Wieringa, interim directrice Stichting Opleidingsfonds Groothandel (SOG)
- Mw. O. Lenzen, bestuurder FNV Bondgenoten voor de groothandel

Beveiliging

- Dhr. N. Zethof, algemeen secretaris Vereniging Particuliere Beveiligingsorganisaties

Beroepsgoederenvervoer

- De dhr F. van Wersch, afdelingshoofd arbeidsmarkt Vakopleiding Transport en Logistiek
- Mw. H. Pollee, beleidsmedewerker werkgeversvereniging Transport en Logistiek Nederland
- Dhr. J. Heilig, bestuurder goederenvervoer, FNV Bondgenoten

Personenvervoer

- Dhr. K den Dolder, senior beleidsmedewerker sociaal beleid NS
- Dhr. Baak, secretaris opleidingen HTM

Energie- en nutssector

- De heer van der Vlugt, Werkgeversvereniging Energie- en Nutsbedrijven
- De heer J. Dekker, bestuurder AbvaKabo voor de energie- en nutsbedrijven

Metaal

- Dhr. H. Wink, Stichting Opleidings- en ontwikkelingsfonds in de metaalbewerking (OOM)
- Dhr. Vaas, hoofd sociaal beleid Metaalunie
- Dhr. M. van Hasselt, bestuurder groot metaal FNV Bondgenoten
- Dhr. A. de Gans en dhr. Verhulst van Sismetale (O&O fonds)
- Dhr. M. van Hasselt, bestuurder groot metaal FNV Bondgenoten

- Dhr. H. Grotenhuis, afdelingshoofd arbeidsmarkt/arbeidsverhoudingen FME

Akkerbouw, bosbouw en visserij

- Agrarisch Groothandelsverbond AGV
- Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland LTO Nederland
- Dhr. A.J. de Graaf, bestuurder Landbouw FNV Bondgenoten

Drank en tabaksproducten

- Dhr. Bulken, secretaris Nederlandse Vereniging voor de Sigarenindustrie
- Mw. A. Ouwenhand, bestuurder sigaren en sigaretten FNV Bondgenoten
- Dhr. Reerink, Vereniging van de Nederlandse Kerftabaksindustrie

Basischemie

- Mw. Key, beleidsmedewerker Vereniging van de Nederlandse Chemische Industrie
- Mw. A. van de Engel, beleidsmedewerker Expertisecentrum Vakopleiding Procesindustrie VaPro
- Mw. W. Wind, bedrijfsgroepmanager Voeding, Kunststof en Procesindustrie FNV Bondgenoten

Kunststofverwerking

- Dhr. Schutjes, beleidsmedewerker Federatie Nederlandse Rubber- en Kunststofindustrie NRK
- Dhr. T. Huisman, bestuurder kunststofbedrijven FNV Bondgenoten

Bouw

- Mw. I. van Westrienen, beleidsmedewerker Bouwradius Servicepunt Vrouwen in de Bouw

Papierindustrie

- Dhr. Brouwer, medewerker afdeling statistiek, Vereniging van Nederlandse Papier- en Kartonfabrieken
- Dhr. Schetters, beleidsmedewerker Stichting Vakopleiding Papierindustrie

- Dhr. J. Wassing, hoofd P&O Mayer Melnof Eerbeek
- Dhr. B. Addink, bestuurder papier- en kartonindustrie FNV
Bondgenoten

Summary

In this account we report on an inquiry into the employment quality for low-educated women in traditionally male-dominated sectors. These are sectors in which less than 20% of the employees are women. The research, commissioned by the Ministry of Social Affairs and Employment, was conducted in 2001 by TNO Arbeid. The purpose is that companies in the male sectors will improve their profile so as to be attractive employers for low-educated women. The inquiry included a quick scan in male sectors in order to find trend-setting companies. We portrayed and analysed ten companies that are of interest for women. We further developed a checklist containing criteria to which working conditions should ideally conform in order to bind low-educated women to a company.

The scan for trend-setting companies showed that in male-dominated sectors there are a few companies that employ a relatively large number of low-educated women *and also* demonstrably invest in the quality of employment for these women. Still, low-educated women in fact did enter certain sectors and companies. The tight labour market of recent years plays an important role in this. Another factor is that work is being organised more efficiently, so that part-time functions are required. Then too, there is a turn to more service-providing and client-oriented organisation, whereby social skills gain prominence as selection requirement. Meanwhile in some of these sectors technology and the Factories Law have reduced the need for physical strength.

This report portrays ten male-sector companies and organisations employing low-educated women. These companies are from the following branches: plastics, cigars, fire brigade, industrial transport, passenger transport, metal, wholesale and distribution, construction, defence. In each of these organisations we interviewed one or more leaders, a personnel officer and some low-educated women. The portrait includes a detailed description of the company context, its characteristics and the measures that render the company attractive to low-educated women. Most of the female employees in these companies have a fulltime job and do not (yet) have children, or they have a large part-time job and older children. They consider the work

interesting or even exiting (chauffeur, fire brigade, construction, army). Those who find the work boring or physically demanding tend to emphasise the social aspect, the pleasant atmosphere in the company (wholesale, some industrial branches). Many women also refer to the good pay as an attractive aspect of the work.

Most of the companies selected for the portraits are intensively involved in finding, binding, and fascinating their employees. They also target non-traditional recruitment groups, such as women, immigrants and partially incapacitated persons. The genuine trend-setters stand out due to a good policy, combined with tailored implementation. These companies have a differential policy. Employees are not differentiated in terms of educational level or target group; their deployment is in terms of individual load capacity, private circumstances (such as being a single parent), abilities and preferences. An advantage here is that much work has become physically less demanding. Moreover, a great many ergonomic aids have been developed to ease working conditions. The women working in the companies studied tend to be assertive and able to hold their own in a male context. The women made a conscious choice for working in a male company or male occupation and the employer engaged them because they fit in with the team and the company culture. This means that this is a specific group of women. We noted a remarkable consensus among them, the leaders and the personnel officers regarding good teamwork with the men and the absence of unwanted intimacies. On the other hand, many refer to the presence of a (stubborn) male culture. Employers who seek to break out of this stress the importance of respect and tolerance on the floor and hold that leaders should demonstrate this.

The report closes with a checklist of criteria for good-quality employment of low-educated women in male-dominated sectors. The criteria relate to working circumstances, working conditions, labour relations, job content and career perspective. The report also discusses measures that can be taken by an employer to meet the criteria. Basic to any proposed measure should be a good policy and tailored implementation. Further, the person applying the checklist should be familiar with the reasoning behind the various criteria and measures.