

CONSEIL DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ENTRE HOMMES ET FEMMES  
RAAD VAN DE GELIJKE KANSEN VOOR MANNEN EN VROUWEN  
RAT FÜR CHANCENGLEICHHEIT ZWISCHEN MÄNNER UND FRAUEN

**ADVIES NR. 65 VAN 13 DECEMBER 2002 VAN DE RAAD VAN DE GELIJKE  
KANSEN VAN MANNEN EN VROUWEN OMTRENT GENDER IN DE  
COPERNICUSHERVORMING.**



## **Advies nr. 65 van 13 december 2002 van de Raad van de Gelijke Kansen van Mannen en Vrouwen omtrent gender in de Copernicushervorming.**

### **1. INLEIDING**

De Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen is een onafhankelijk federaal adviesorgaan dat werd opgericht op initiatief van de minister van Tewerkstelling en Arbeid op basis van het koninklijk besluit van 15 februari 1993 en effectief werd geïnstalleerd op 13 oktober 1993. Op vraag van de minister die bevoegd is voor het gelijke kansenbeleid, van een andere minister, van organisaties, groeperingen, personen of op eigen initiatief, kan de Raad rapporten opstellen, onderzoeken uitvoeren, maatregelen voorstellen en inlichtingen verstrekken omtrent het gelijke kansenbeleid.

De samenstelling van de Raad weerspiegelt een zo breed mogelijke sociale schakering en neigt naar een evenwicht tussen de ideologische en sociale overtuigingen van de leden om zo de uitwerking en de verspreiding van de adviezen te verzekeren. Naast zijn algemene vergadering bestaat de Raad uit een Bureau en een Vaste Commissie Arbeid. Hij heeft de bevoegdheid om tijdelijke commissies op te richten in functie van de opdrachten die voorgesteld worden.

De Vaste Commissie Arbeid bestaat uit twee delen, waarvan het ene deel algemene problemen van sociale aard behandelt met betrekking tot werkgevers en werknemers uit de privé-sector en het andere met betrekking tot werkgevers en werknemers uit de publieke sector.

Als gevolg van de betreuzenswaardige gebeurtenissen die het imago van België in het buitenland hebben bezoedeld maar die ook het vertrouwen van de bevolking in de overheidsinstellingen hebben aangetast, was één van doelstellingen van de regering om vanaf juli 1999 een grondige hervorming van de administratie door te voeren. Zo ontstond het 'Copernicusplan' dat in april 2000 werd goedgekeurd om de federale administratie performanter te maken, en dit zowel als werkgever tegenover zijn ambtenaren als in de hoedanigheid van leverancier van diensten aan de burger.

Het gaat om de belangrijkste hervorming van de federale administratie sinds de invoering van het statuut Camu in 1937.

Zoals de procedure inzake sociaal overleg voorziet, werden en worden de vakbonden (ACOD-CGSP, CCOD-CCSP, VSOA-SLFP) geconsulteerd in het kader van deze hervorming. De drie organisaties zijn unaniem gekant tegen het regime van het 'management' (K.B. van 29 oktober 2001).

Het ACOD gaf een globaal negatief advies over de hervorming. In hoofdzaak vindt ze dat de nieuwe loonstructuur meerdere discriminaties inhoudt, de perequatie van de pensioenen bedreigt en enkel gefinancierd kan worden door het schrappen van banen op lagere niveaus, dat het gebruik van contractuele aanwervingen het beginsel van de statutaire aanwerving in gevaar brengt, en dat de voortdurende verwijzingen naar de privé-sector de legaliteit van de werking van de administratie aan de kaak stelt.

Het VSOA gaat akkoord met de basisdoelstelling van de Copernicushervorming. Het zal nauwlettend de uitwerking van deze hervorming stap voor stap volgen en evalueren, zodat met kennis van zaken standpunten kunnen worden ingenomen.

Waar CCOD akkoord gaat met de basisdoelstelling van de hervorming van de federale administratie, nl. te komen tot een beter werkende administratie in het belang van de bevolking, vindt zij dat een hele reeks concrete aspecten van de hervorming verkeerd zijn uitgewerkt en de werking van de administratie soms zelfs schade berokkenen. CCOD zet zich onder meer af tegen het onnodig overhoop halen van de structuren die niet duidelijker geworden zijn voor de burger, de grotere politisering, de wijze waarop de mandaatregeling is opgevat en het ongebreideld inzetten van externe consultants.

Sinds mei 2000 werden in de federale ministeries HR-cellen gecreëerd. De basisprincipes van het nieuwe personeelsbeleid en de nieuwe structuur van de verschillende Federale Overheidsdiensten (FOD's) werden gedefinieerd. Voor de inwerkingtreding ervan moeten ze echter officieel gecreëerd worden, en sinds mei 2001 volgen de koninklijke besluiten die voorzien in de oprichting van deze

'FOD's' ervan elkaar op (momenteel zijn ze bijna allemaal gecreëerd). De mandatarissen die deze FOD's moeten leiden zijn nog niet allemaal aangesteld, de selectieprocedures zijn nog aan de gang. Van zodra de directies van de FOD's geïnstalleerd zijn kunnen ze de vereiste maatregelen invoeren.

De hervorming heeft betrekking op de structuur van de federale administratie, het management, een nieuwe manier van werken en de visie inzake human resources. In dit kader en omdat het in een rechtvaardige en democratische maatschappij noodzakelijk is dat in het HRM van een gemoderniseerde overheidsdienst rekening wordt gehouden met de gelijkheid, maar ook en vooral omdat het toelaat om de talenten en capaciteiten van alle personeelsleden te optimaliseren, brengt de Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen hieromtrent een advies uit.

Op 1 januari 2001 waren 62188 statutaire en contractuele ambtenaren bij de ministeriële departementen van de federale overheid tewerkgesteld. Onderverdeeld naar geslacht en statuut geeft dit 28694 mannen (47%) en 19516 vrouwen (31%) die statutair zijn tewerkgesteld. Het aantal mannelijke contractuelen bedraagt 4464 (7%) tegen 9514 vrouwen (15%).

Van de 29030 vrouwen werken er 3865 (13,3%) op niveau 1, 4857 (16,8%) op niveau 2+, 6794 (23,4%) op niveau 2, 8311 (28,6%) op niveau 3 en 5203 (17,9%) op niveau 4. De mannelijke werknemerspopulatie bedraagt 33158. Opgedeeld naar niveau geeft dit volgende verdeling: 8102 (24,4%) op niveau 1, 7321 (22,1%) op niveau 2+, 5672 (17,1%) op niveau 2, 10227 (30,9%) op niveau 3 en 1836 (5,5%) op niveau 4.

In dit stadium van de hervorming en naar aanleiding van de gelanceerde Copernicusinitiatieven van de federale overheid (FO) die de Raad zorgen baren op het vlak van gelijke kansen van vrouwen én mannen vindt de Raad het belangrijk om enerzijds een stand van zaken op te maken om na te gaan hoe de gelijkheid in aanmerking werd genomen bij de hervorming en anderzijds een advies uit te brengen met betrekking tot de kritieke aandachtspunten inzake gender

De Raad wenst met dit advies:

- een inbedding van 'Gelijke Kansen' binnen de federale overheid en haar verschillende Federale Overheidsdiensten te bewerkstelligen;
- te pleiten voor een strategisch geïntegreerd personeelsbeleid met moderne personeel en organisatie (P&O) technieken die het gelijkheidsbeleid ondersteunen;
- een algemene bewustwording inzake het belang van het genderperspectief teweeg te brengen.

De Raad vindt dat het voeren van een strategie van gendermainstreaming in de FOD belangrijk is, bovendien is dit gelegitimeerd door verdragen en teksten van de Verenigde Naties, de Raad van Europa, de Europese Unie:

- 1995: de lancering van gender mainstreaming als strategie op de VN-vrouwenconferentie van Peking;
- 1998: de Raad van Europa ontwikkelt een methodologisch kader rond gendermainstreaming.
- 1999: de in werking treden van het verdrag van Amsterdam waarbij het mainstreamingsprincipe verankert is (artikel 3 van het Verdrag van Rome);

De Raad onderstreept dat gendermainstreaming in de FOD een belangrijke hefboom is voor:

- duurzaam en deugdelijk overheidsbestuur;
- aanspreken van de (vrouwelijke) burgers als 'gebruiker' van overheidsdiensten;
- overheid als aantrekkelijke werkgever;
- overheid als voorbeeldfunctie;
- samenstelling overheids personeel als weerspiegeling van de samenleving.

## 2. DE COPERNICUSHERVORMING EN DE IN DIT KADER GEVOERDE ACTIES INZAKE GELIJKHEID VAN MANNEN EN VROUWEN <sup>1</sup>

### 2.1. De nieuwe structuur

De ministeries met een opdracht die een rechtstreekse impact hebben op de maatschappij worden gescheiden of gefusioneerd tot verticale overheidsdiensten met een homogeen takenpakket. Van de voorziene tien zijn er al negen gecreëerd:

- de FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie;
- de FOD Financiën;
- de FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Internationale Samenwerking;
- de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg;
- de FOD Binnenlandse Zaken;
- de FOD Mobiliteit en Vervoer;
- de FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu;
- de FOD Justitie;
- de FOD Sociale Zekerheid.

Daarnaast werden vier horizontale FOD's opgericht ter ondersteuning en coördinatie van de interne werking van de FOD's:

- de FOD Kanselarij en Algemene Zaken;
- de FOD Budget en Beheerscontrole;
- de FOD Informatie- en Communicatietechnologie;
- de FOD Personeel en Organisatie (P&O).

Om het voorbeeld van de impact van de creatie van de horizontale FOD P&O aan te halen, concreet vertaalt dit zich in een grotere autonomie van de diverse 'personeelsdiensten' van de FOD's, waarbij toch de definities van de grote richtlijnen gevolgd worden onder de algemene coördinatie op het niveau van de horizontale FOD P&O.

*Op dit niveau heeft minister Onkelinx er bij haar collega van Ambtenarenzaken meerdere malen voor gepleit om binnen de nieuwe FOD Personeel en Organisatie een transversale cel rond gelijkheid op te richten. Deze cel zou de integratie van de genderdimensie in het geheel van het HRM van de overheidsdienst moeten ondersteunen. Om dit te realiseren moet er op gecentraliseerd (binnen de FOD P&O) en gedecentraliseerd (binnen de P&O-cellen in elke FOD) niveau gewerkt worden. Deze benadering wordt al sinds meerdere jaren voorgestaan door de Directie van de gelijke kansen en het netwerk van positieve-actieambtenaren.*

Bij de vorming van een nieuwe regering kunnen er ook (tijdelijke) programmatorische overheidsdiensten (POD's) gecreëerd worden ter weerspiegeling van het beleid van die regering. Voor de huidige regering zullen er zeven zijn, waarvan de volgende al gecreëerd zijn:

- de POD Duurzame Ontwikkeling;
- de POD Activabeheer;
- de POD Consumentenzaken;
- de POD Telecommunicatie.

Het is nog niet zeker of de POD Maatschappelijke Integratie zal worden opgestart, terwijl de POD Bestuurlijke Vereenvoudiging nog niet is opgericht.

---

<sup>1</sup> De schuingedrukte passages duiden op maatregelen met betrekking tot gelijkheid van mannen en vrouwen die al werden genomen in het kader van de Copernicushervorming.

*De aanvankelijk voorziene POD Gelijkekansenbeleid zal niet opgericht worden door de oprichting van het Instituut voor de Gelijkheid van vrouwen en mannen, die dit beleid op lange termijn zal integreren en vooral zichtbaarder zal maken.*

De wil om tot een nauwere samenwerking tussen administratie en politiek te komen draagt eveneens bij tot een structurele verandering. De idee is om de ministeriële kabinetten af te schaffen en het beleidsvoorbereidend werk toe te vertrouwen aan een strategische cel samengesteld uit specialisten (ambtenaren of externe deskundigen) die door Selor gerecruteerd worden voor de duur van de legislatuur en die het directiecomité en de strategische raad zal adviseren. Deze strategische raad zal als een brug tussen de politiek en de administratie functioneren en de minister adviseren bij de uitwerking van zijn/haar projecten en over de beschikbare middelen. De politieke rol van de kabinetten zal verzekerd worden door een 'secretariaat' van door de minister gekozen medewerkers.

## **2.2. Het management**

De functie van de voorzitter van het Directiecomité die de huidige functie van secretaris-generaal vervangt en die managementopdrachten (t.a.v. het Directiecomité) combineert met beleidsvoorbereiding (als lid van de Strategische Raad) is een functie met een mandaat van 6 jaar. Ook voor de andere managementfuncties worden mandaten van 6 jaar voorzien. Deze mandaten worden gewogen volgens hun moeilijkheidsgraad en het salaris wordt conform deze weging vastgesteld. Er zullen nieuwe mechanismen ingevoerd worden om te controleren hoe deze managers de hun toegewezen middelen (in termen van budget, personeel en infrastructuur) gebruiken om hun doelstellingen te verwezenlijken.

## **2.3. De nieuwe manier van werken**

Om deze te bepalen zijn er verschillende BPR's aan de gang. 'Business Process Re-engineering' is een algemene methode om de werking van een organisatie te 'verbeteren' en bestaat uit 3 onderdelen:

- objectieven kennen (business);
- kijken hoe men deze kan realiseren (process);
- processen optimaliseren (re-engineering).

Dit moet leiden tot de definitie van nieuwe procedures en een nieuwe arbeidsorganisatie met geherdefinieerde functies en een aangepaste infrastructuur.

## **2.4. De visie op human resources**

Deze hervorming beoogt ook een andere visie op human resources en het is vooral op dit niveau dat er aandacht moet worden geschonken aan geslacht.

Vanuit de optiek van een nieuw personeelsbeleid worden een aantal nieuwigheden ingevoerd:

- nieuwe opleidingen;
- functiebeschrijvingen voor elke baan;
- een nieuwe evaluatieprocedure;
- nieuwe verloningen, promotie- en carrièremogelijkheden waarbij vrijwillige periodieke competentiemetingen georganiseerd zullen worden en het verband tussen loon en competenties vastgesteld zal worden;
- een nieuw systeem voor rekrutering, selectie en oriëntatie.

*Er werden op dit niveau diverse acties rond gelijke kansen voor mannen en vrouwen gevoerd, zowel door de Directie van de gelijke kansen als door de minister. Onder de specifieke acties tijdens de verschillende stadia van de hervorming kunnen de volgende aangehaald worden:*

- *de reactie met betrekking tot de niet-genderneutrale termen van aanwervingsaankondigingen;*
- *de vraag met het oog op de genderneutraliteit van de definitie van functiewegingscriteria voor de management- en kaderfuncties in de federale overheidsdiensten;*
- *de vraag om te waken over de genderneutraliteit van de nieuwe functieclassificaties voor de loopbanen van niveau A (voorheen niveau 1).*

*Daarnaast heeft minister Van Den Bossche er zich in het raam van de strategische doelstellingen van de regering toe verbonden om het genderaspect in overweging te nemen in alle stadia van de hervorming. Deze doelstelling bestaat uit 4 punten:*

- 1) de nieuwe organisatiemodaliteiten en de opdrachten van het nieuwe HR-beleid van de federale administratie moeten onderworpen worden aan een gender screening;*
- 2) elke medewerker van de FOD P&O die bij de uitoefening van zijn/haar functie een invloed kan uitoefenen op de verwezenlijking van genderneutraliteit krijgt de finaliteit 'genderdimensie en gelijkheid' in zijn/haar functieprofiel;*
- 3) een evaluatie van de impact in termen van gender en gelijkheid van de aanwervings- en selectieprocedures;*
- 4) een evaluatie in termen van gender en gelijkheid van de procedures voor de aanwerving en selectie van de kandidaten voor de in het domein van human resources georganiseerde opleidingen.*

### **3. WERKWIJZE**

Als basis voor het advies vond de Vaste Commissie Arbeid het raadzaam een studie te laten uitvoeren door een expert op vlak van personeelsbeleid en gender. Mevrouw Marleen Limbourg<sup>2</sup> die een expertise heeft opgebouwd omtrent strategisch geïntegreerd personeelsbeleid, competentie management en gender werd bereid gevonden om de uitvoering van de studie op zich te nemen.

Om te komen tot een gefundeerd advies en een hanteerbare checklist<sup>3</sup> werd een procedure in verschillende etappes gevolgd:

#### **1. Oprichting van een werkgroep**

Om een draagvlak te creëren en de betrokkenheid van verschillende instanties te stimuleren werd een werkgroep opgericht met vertegenwoordigers van de Directie van de gelijke kansen, federale overheidsdienst P&O, Selor, ACOD, CCOD, VSOA en diverse deskundigen inzake gender, ook van de gefederaliseerde overheidsdiensten.

#### **2. Ondersteuning en redactie van de consultant**

De ondersteuning voor het ontwerp en de redactie van het advies, en dit in overleg met de werkgroep, werd in handen gegeven van de consultant.

---

<sup>2</sup> Marleen Limbourg Advisie, Adviseur Organisatieontwikkeling en Personeelsbeleid

<sup>3</sup> <sup>3</sup> De checklist is geïnspireerd op de goede praktijkvoorbeelden betreffende 'management van diversiteit' in het Trivisiproject van Minister Landuyt (Vlaamse Gemeenschap), waarbij diverse stakeholders zoals het VEV, het VKW, diverse vakbonden, vertegenwoordigers van de kansengroepen, bedrijven, overheid, enz. betrokken waren. Marleen Limbourg was procesbegeleider van de pioniersgroep rond 'management van diversiteit' en auteur van de checklists en goede praktijkvoorbeelden – [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be)

### 3. Quick scan

Rekening houdend met de korte doorlooptijd om adviezen te formuleren is geopteerd voor een ‘*quick scan*’ van gender in de Copernicushervorming toegespitst op het domein van Personeel & Organisatie. Drie werkvergaderingen met de werkgroep volstonden om de checklist en het rapport op te stellen dat de basis vormt voor het latere advies.

### 4. Checklist, rapport

In eerste instantie werd op basis van een aantal kwaliteitscriteria omtrent gender in P&O (literatuur, praktijkvoorbeelden) en de inbreng van de werkgroep (documentatie over Copernicus) een checklist opgesteld met gangbare goede praktijken en aandachtspunten voor een gendervriendelijk personeelsbeleid.

Vervolgens zijn de prioritaire aandachtspunten en aanbevelingen ondergebracht in een rapport dat de basis vormt voor het uiteindelijke advies.

## 4. AANBEVELINGEN

### 4.1. Strategische context

#### 4.1.1. Structurele maatregelen

De Raad wenst een inbedding van ‘Gelijke Kansen’ binnen zowel de horizontale als de verschillende verticale Federale Overheidsdiensten.

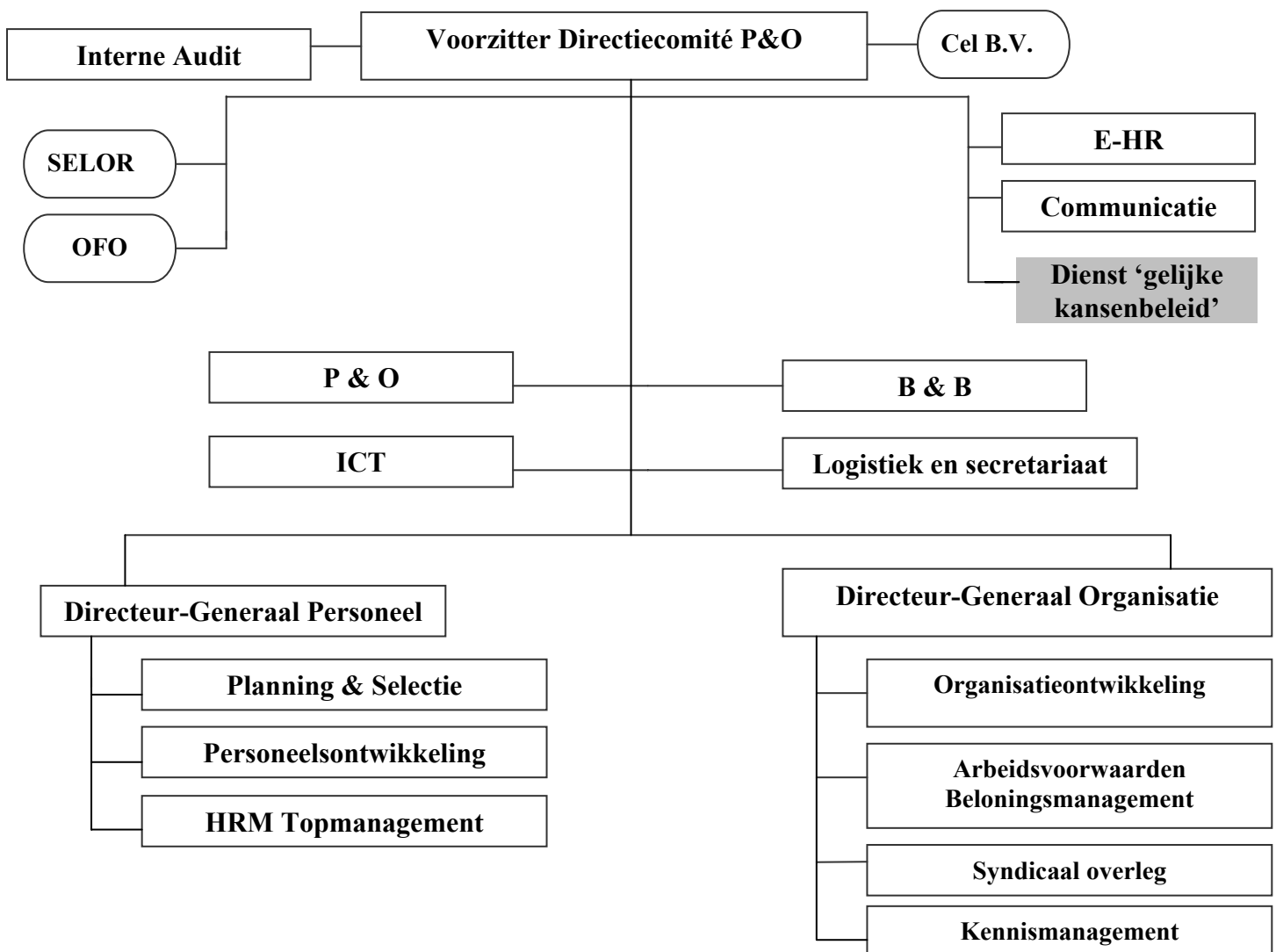
Een beleid van ‘Gelijke Kansen’ vereist een ‘integrale’ aanpak of ‘mainstreaming’ en is het best omkaderd door een structuur die daarop toekijkt. M.a.w. het gaat niet over losstaande initiatieven of ad hoc maatregelen. Het is een kwestie van ‘*én, én, én*’.

- De eerste stap is het voorzien in een overkoepelende of transversale structuur zodat ‘Gelijke Kansen’ start vanuit de top en top down uitgedragen kan worden tot op de ‘werkvloer’. Dus ‘Gelijke Kansen’ moet uitgaan vanuit het hoogste beslissingsniveau.
- Bottom up dienen er in de diverse FOD’s cellen of antennes aanwezig te zijn die gelijkekansenmateries kunnen rapporteren en aandachtspunten kunnen signaleren naar de betrokken verantwoordelijken.
- Er dient ook een duidelijk aanspreekpunt te zijn voor gelijkekansenmateries. Diegene die hiervoor dé verantwoordelijke wordt, is een autonome bevoegdheid en vereist een onafhankelijke positie met rapportering rechtstreeks aan de Voorzitter van P&O en de Ministers bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor Gelijke Kansen.



Daarom pleiten wij voor:

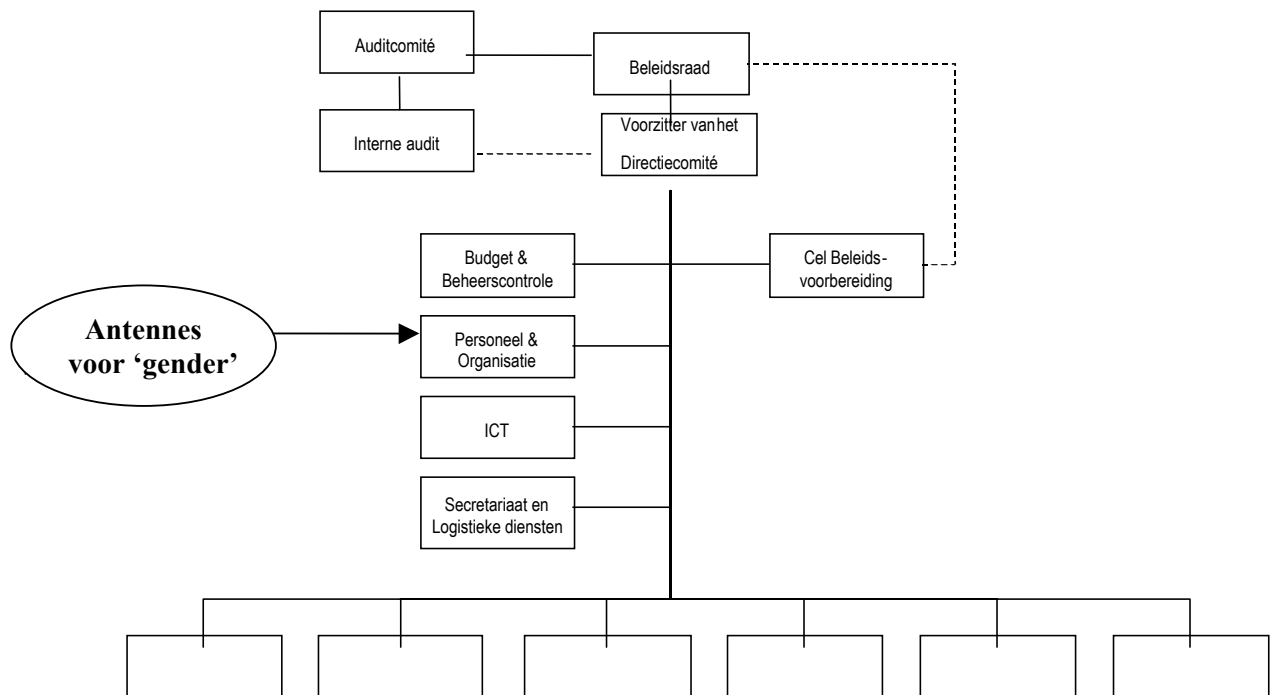
1. de structurele verankering van een dienst rond 'Gender' of 'Gelijke Kansenbeleid' in de managementhiërarchie van de horizontale FOD P&O (centraal);



Deze dienst vereist een autonome bevoegdheid en een onafhankelijke positie. Het hoofd van deze dienst rapporteert rechtstreeks aan de Ministers bevoegd voor Ambtenarenzaken en voor Gelijke Kansen en aan de Voorzitter van de horizontale P&O. Deze dienst heeft als opdracht:

- het ondersteunen van genderneutraal personeelsbeleid zowel in horizontale als verticale P&O-diensten bij de implementatie van gendermaatregelen, programma's of projecten;
- het ontwikkelen en aanbrengen van expertise inzake gender;
- het evalueren van het gevoerde genderbeleid en hierover rapporteren en adviseren aan de bevoegde Ministers;
- het faciliteren van netwerken en intervisies rond gender met diverse betrokkenen ter zake.

2. De uitbouw van antennes voor de invoering van genderneutraal personeelsbeleid in de managementhiërarchieën van de verticale FOD's P&O (decentraal):



#### 4.1.2. Beleidsmaatregelen

De Raad gelooft sterk dat het succes van een gelijkekansenbeleid afhangt van de mate waarin de beleidsmakers overtuigd zijn dat 'Gelijke Kansen' meerwaarde bieden. Zoniet verbleken alle initiatieven van een schone schijn tot nep. Het moet dus meer dan een 'intentieverklaring' zijn.

De Raad benadrukt de noodzaak om zoveel mogelijk concrete beleidsplannen en actieplannen rond gendermainstreaming te ontwikkelen en om te voorzien in een regelmatige feedback met betrekking tot de status van reeds opgestarte projecten/acties.

De Raad heeft vertrouwen in de uitgedrukte intenties en geprogrammeerde projecten van P&O. Toch wenst de Raad graag de realisaties in de praktijk op te volgen en de impact ervan te evalueren.

Een aantal acties lijkt ons aangewezen, wat een aanpassing van de bestaande wetgeving zal betekenen.

- De Voorzitter van de horizontale FOD P&O stelt een gendermainstreaming beleidsplan op met programma's en projecten rond gelijke kansen in personeelsbeleid.
- Dit beleidsplan moet de afdelingshoofden van elk P&O-domein responsabiliseren en aanzetten tot genderinitiatieven in hun eigen vakdomein.
- Het horizontaal gendermainstreaming beleidsplan moet dan een vertaalslag krijgen naar de operationele doelstellingen van elke cel P&O van de verticale FOD's. Het startpunt is dat gendermateries vervat zijn in het beleidsplan van elke betrokken Voorzitter. Daarom lijkt het ons aangewezen dat binnen elke FOD een zelfevaluatie-rapport wordt opgemaakt inzake gender en personeelsbeleid, gevolgd door een concreet en meetbaar actieplan. Jaarlijks maakt elke verticale FOD hun 'Gelijke Kansen Rapport' op met diverse gendergebonden indicatoren t.a.v. de Voorzitter van hun eigen FOD, de Voorzitter van de horizontale P&O en de Dienst Gelijke Kansenbeleid van de P&O. Op basis van deze rapporten kan deze dienst een eindevaluatie opmaken en adviezen formuleren ten aanzien van de ministers voor Ambtenarenzaken en voor Gelijke Kansen en ten aanzien van de voorzitters van de diverse FOD's. Aan het einde van dit proces kan een nieuw strategisch genderplan binnen het personeelsbeleid uitgewerkt worden.

- De responsabilisering van de P&O-medewerkers in de sensibilisering en uitvoering van gender in hun FOD. Zij zijn de antennes voor gender met een samenwerkingsverband tussen horizontale P&O-diensten en genderexperten van de Dienst Gelijke Kansenbeleid.
- De responsabilisering van alle leidinggevenden door de integratie van gender in hun managementplannen en operationele doelstellingen en met een evaluatie ervan achteraf.
- Dit alles vraagt naar passende opleidingen in gender en diverse P&O-materies en dit t.a.v. diverse betrokkenen.
- Belangrijk is ook om alle federale ambtenaren te informeren over gender en gelijke kansen.
- Een laatste punt van aandacht is de rol van de huidige positieve actieambtenaren. Belangrijk hierbij is het voorzien van de integratie van deze functie in de nieuwe structuren van de FOD en het aanpassen van de wetgeving op dit vlak ten laatste tegen 5 oktober 2005.

Wij zetten het één en ander in volgend overzichtsschema.

<b>Horizontale FOD P&amp;O – CENTRAAL EN GERICHT OP BELEIDSVORMING</b>	
Beleidsraad Voorzitter: <i>Minister</i> <b>Engagement</b>	<b>Aanbevelingen</b> - Engagement en politieke wil van de top als startpunt inzake gender.
<i>Voorzitter</i> <i>Directiecomité</i> <b>Gendermainstreaming</b> <b>beleidsplan</b>	- Engagement en ambtelijke wil van de top als startpunt genderneutraal personeelsbeleid. - Structurele maatregel: inbedding Gelijkekansenbeleid in horizontale FOD structuur en uitwerken van een globale P&O-visie en strategie inzake gender mainstreaming, ontwikkelen van doelstellingen zowel op lange als korte termijn. - Sensibiliseren en responsabiliseren van P&O-eindverantwoordelijken zowel in de horizontale FOD P&O als in de verticale P&O-cellen van de diverse FOD's. - Bewaken van consistentie, evalueren en bijsturen. - Voorzien van budgettaire middelen, mensen en infrastructuur mbt opbouwen en uitdragen van genderexpertise binnen P&O.
Cel Beleidsvoorbereiding	- Beleidsvoorbereidend en evaluatie.
Diverse P&O-domeinen <i>Directeurs van diverse</i> <i>P&amp;O-domeinen</i> <i>en</i> <i>P&amp;O-professionals</i> <b>Responsabiliseren</b> <b>inzake gender</b>	- Responsabilisering tonen door integratie van gendermateries in diverse P&O-domeinen en managementplannen, formuleren van concrete genderdoelstellingen.. - Opnemen van gender in de doelstellingen van de functiebeschrijving van betrokkenen. - Opbouwen van eigen genderexpertise in diverse P&O-domeinen - Opstarten projecten / programma's. - Ontwerpen van methodologieën en goede praktijkvoorbeelden per P&O-domein; ondersteunen verticale P&O in de uitvoering van genderneutraal personeelsbeleid (vraaggestuurd). - Bewaken.
Dienst gelijke kansenbeleid <b>Expertisecentrum</b>	- Ondersteunen van genderneutraal personeelsbeleid zowel in horizontale als verticale P&O-diensten bij de implementatie van gendermaatregelen, programma's of projecten. - Ontwikkelen en aanbrenge van expertise inzake gender: onderzoek, methoden, instrumenten, checklists, goede praktijkvoorbeelden, indicatoren e.d. - Evalueren van het gevoerde genderbeleid en hierover rapporteren en adviseren aan de bevoegde Ministers. - Faciliteren van netwerken en intervisies rond gender met diverse betrokkenen ter zake.

<b>P&amp;O's van de verticale FOD - DECENTRAALGERICHT OP UITVOERING</b>	
Beleidsraad Voorzitter: <i>Minister</i> <b>Engagement</b>	- Engagement en politieke wil van de top als startpunt inzake gender.
<i>Voorzitter</i> <i>Directiecomité</i> <b>Engagement in beleidsplan</b>	- Engagement en ambtelijke wil van de top om genderneutraal personeelsbeleid te voeren. - Bepalen van een visie en strategie inzake gendermainstreaming en ontwikkelen van genderdoelstellingen zowel op lange als korte termijn. - Evalueren en bijsturen. - Voorzien van budgettaire middelen, mensen en infrastructuur mbt opbouwen en uitdragen van genderexpertise binnen eigen P&O-dienst.
P&O <b>Responsabiliseren door invoeren en ondersteunen van genderneutraal personeelsbeleid</b>	- Structurele maatregelen: aanduiden van antennes - Opstellen van jaarlijks operationeel plan met genderdoelstellingen voor komende jaar, actieplan en budget - Realiseren van het plan - Opstellen boordtabellen met genderindicatoren, evalueren en bijsturen - Ondersteunen van het lijnmanagement
Lijnmanagement diverse FOD's <b>Responsabiliseren door eigen genderdoelstellingen</b>	- Integrale verantwoordelijkheid voor people-management - Opnemen van gender in persoonlijke doelstellingen en in de resultaatsgebieden van de functiebeschrijvingen.
Positieve Actieambtenaren <b>Signaalfunctie vanuit de basis</b>	- Voorzien van integratie in nieuwe structuren van FOD - Aanpassen van wetgeving op dit vlak ten laatste tegen 5/10/2005.

De Raad wenst ook de nadruk te leggen op het onderscheid tussen een 'diversiteitsbeleid' gericht op kansengroepen en een 'gelijkekansenbeleid voor mannen en vrouwen'. Vrouwen maken nog steeds meer dan 50% uit van de bevolking. Er kan dus bezwaarlijk gesproken worden van een 'minderheidsgroep' die om kansen vraagt.

#### **4.1.3. Culturele maatregelen**

Gendervriendelijkheid is een zaak van iedereen, zowel de leidinggevenden als de ambtenaren zelf. Daarom vindt de Raad de bewustwording hieromtrent zeer belangrijk. Uiteraard is dit geen gemakkelijke klus!

De stapstenen hiervoor worden gelegd door de leidinggevenden. Daarom hecht de Raad van de Gelijke Kansen veel belang aan het informer en sensibiliseren van leidinggevenden m.b.t. hun rol, hun stijl en hun voorbeeldfunctie als leidinggevenden bij de aanwerving en doorstroom van vrouwelijke ambtenaren en bij het waarmaken van een gelijkekansenbeleid voor mannen en vrouwen. Vanzelfsprekend vraagt dit om een passende gendertraining voor leidinggevenden.

Maar we moeten niet alles op de schouders leggen van de leidinggevenden. 'Gelijke Kansen' heeft ook haar link met organisatiecultuur en waarden. Respect voor de ander komt tot uiting in het werkklimaat, in de manier van samenwerken, in ruimte tot overleg en participatie, in omgangsvormen en communicatie. Onze werk- en leefwereld wordt gemaakt door de manier waarop

we erover spreken. Daarom vindt de Raad het ook belangrijk dat de federale overheid in haar communicatie met haar ambtenaren en haar externe gebruikers, en dit in de diverse communicatiekanalen en instrumenten, attent is op genderneutraal taalgebruik zoals aanbevolen door de Raad<sup>4</sup> en roldoorbrekende beeldvorming.

#### **4.1.4. Inbreng van expertise**

‘Gender en Gelijke Kansen’. Niet iedereen is meester in de kunst!

De Raad is er zich van bewust dat het vormgeven van het gelijkekansenbeleid in de praktijk vraagt om expertise en deskundigheid. Daarom pleiten wij ervoor dat:

- de FOD P&O vaardigheden, acties, instrumenten,... ontwikkelt waarbij zij zich in eerste instantie baseert op de expertise, de bestaande instrumenten, de aanbevelingen e.d. van de Directie van de gelijke kansen die goede praktijkvoorbeelden uit (inter)nationale overheden kan aanbrengen (de Directie kan bijvoorbeeld een Equality Audit uitvoeren en assistentie bieden op vlak van ken- en stuurgetallen, wetgeving, begeleiden van Positieve Actieplannen en jaarlijks rapporten, wegwijs maken in literatuur e.d.)<sup>5</sup>;
- binnen diverse universitaire instellingen zijn onderzoeken lopende en is expertise aanwezig omtrent gender die zou kunnen worden benut;
- ook binnen de diverse sociale partners is competentie inzake gender aanwezig;
- ook binnen diverse middenveldorganisaties is competentie inzake gender aanwezig;
- het installeren van een intervisiegroep rond gelijkekansenmateries binnen de FOD;
- het aanbieden van opleidingen aan diverse betrokkenen bij gender en gelijke kansen.

## **4.2. P&O-domeinen**

De Raad heeft met veel aandacht de checklist m.b.t. goede praktijkvoorbeelden inzake gender en de Copernicuspraktijken overlopen. Met betrekking tot de diverse P&O-domeinen spreekt de Raad haar bezorgdheid uit over een aantal zaken en vraagt om zorgvuldigheid in acht te nemen omtrent een aantal elementen.

### **4.2.1. Aandachtspunten bij instroom**

- Cruciale rol van Selor m.b.t. instroom, man-vrouw verhoudingen, voorkomen van segregatie, instroom van vrouwen in leidinggevende functies, e.d.
- Evaluatie van het selectiegebeuren met het oog op het waarborgen van genderneutraliteit.
- Specifieke aandacht m.b.t. genderneutrale en realistische functiebeschrijvingen en competentieprofielen, genderneutrale testen, evenwichtige samenstelling van de jury, e.d.

### **4.2.2. Aandachtspunten bij doorstroom**

- Bijzondere aandacht en garanties m.b.t. competentiemetingen.
- Voorzien van gepaste ondersteuning en begeleiding.
- Sensibiliseren van ambtenaren om deel te nemen aan competentiemeting en opstellen van ontwikkelingsplan.
- Aandacht voor impact m.b.t. loopbanen en loopbaanontwikkeling en beoordelen van carrières vanuit genderperspectief.

---

<sup>4</sup> Zie advies nr. 2 van de Raad van de Gelijke Kansen over het geslacht van beroeps- en functienamen van 9 december 1994.

<sup>5</sup> De Directie van de gelijke kansen zal geïntegreerd worden in het nieuw op te richten Instituut voor de gelijkheid van mannen en vrouwen.

- Voorzien van aangepaste maatregelen en opleidingen om competenties te ontwikkelen.
- Opmerking: voor meer details verwijzen wij graag naar de checklist in bijlage 1.

#### **4.2.3. Specifieke aandachtspunten bij functiewaardering en beloning**

Mannen en vrouwen worden nog steeds verschillend beloond. Die verschillen kunnen echter veel te maken hebben met het feit dat vrouwen en mannen niet in alle sectoren gelijk vertegenwoordigd zijn, dat er typische mannen- en typische vrouwenfuncties zijn, dat mannen b.v. meer doorgroeien op hiërarchische ladders, enz. Uit de recente salarisenquête van Vacature blijkt echter dat ook wanneer we deze verschillen in sector van tewerkstelling, grootte van het tewerkstellende bedrijf, aard van het functionele domein, opleidingsniveau, aantal jaren werkervaring, wel of niet leidinggeven, hiërarchisch niveau neutraliseren, er een betekenisvol verschil is in beloning van gemiddeld 8%.

Daarom wenst de Raad dat de gemaakte afspraken inzake functiewaardering en gelijke kansen gerespecteerd worden. Op vlak van functieclassificatie is reeds jaren de gangbare praktijk om te werken conform de voorschriften van het protocol afgesloten met systeemhouders. De afspraak is dat de voorgeschreven procedures worden gevolgd: hanteren van een analytische methode die beantwoordt aan de voorgeschreven kwaliteitscriteria en met respect voor de procedures inzake communicatie, goedkeuring, beroep en onderhoud.<sup>6</sup>

De Raad vraagt om na te gaan of het functiewaarderingssysteem garantie geeft op gelijke kansen en beantwoordt aan de minimale kwaliteitscriteria.

#### **\* Waaraan moet een goed functiewaarderingssysteem voldoen?**

Op technisch vlak hechten wij belang aan:

- een onderschreven protocol met de sociale partners bij aanvang van het functiewaarderingssysteem en dit m.b.t. systeem, aanpak en procedures (communicatie, goedkeuring, beroep en onderhoud) en garantie op gelijke kansen;
- de evenwichtige samenstelling mannen/vrouwen in begeleidings- en wegingscommissie; de sensibilisering van de leden voor valkuilen m.b.t. gelijke kansen en functiewaarderingdiscriminaties;
- de garantie op deskundigheid en objectiviteit van de functie-analysten en hun houding tegenover gelijke kansen en mogelijke functiewaarderingdiscriminaties;
- een wegingsmethode die volledig is beschreven en gedocumenteerd aan de hand van referentiemateriaal; de methode dient integraal toepasbaar te zijn voor alle functiefamilies en alle functieniveaus en gevalideerd door de classificatiedeskundigen;
- een goede voorlichting aan het personeel.

Op vlak van gender en gelijke kansen zijn volgende items van belang:

- de methode dient analytisch te zijn en hanteert genderneutrale functiekenmerken;
- de functie-inventaris waarmee gewerkt wordt, dient goedgekeurd te zijn en representatief voor de diverse functiefamilies (man/vrouw-functies en niveaus); de functietitels zijn genderneutraal conform de aanbevelingen van de Raad;
- de functiebeschrijvingen zijn goedgekeurd en genderneutraal conform de aanbevelingen van de Raad (genderneutraal taalgebruik);
- de functiewaardering is consistent en objectief uitgevoerd; de rangorde is representatief.

De bestaande functies en de nieuwe functies die zullen ontstaan na de *Business Processing Re-engineering* (BPR) dienen eerst voldoende gestabiliseerd te zijn. De weging ervan dient te gebeuren op

---

<sup>6</sup> Opleidingsproject "Evaluatie en classificatie van functies. Instrumenten voor gelijk loon." Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Directie van de gelijke kansen, december 2001.

een analytische wijze. Dan pas kan er gekeken worden naar het functioneren van de betrokken personen in hun functie.

\* Competentie en koppeling met beloning

Uit het onderzoek van de Stichting Technologie Vlaanderen (STV) blijkt dat de populariteit van competentie- en prestatiebeloning wisselt. Voorstanders pleiten ervoor om bij het belonen meer onderscheid te kunnen maken tussen ‘goede’ en ‘modale’ werknemers. Tegenstanders wijzen op de moeilijkheid om alles voldoende objectief te registreren, op de grote competitiviteit en het individualisme dat het teweeg brengt en op het gevaar dat de medewerkers alleen datgene zullen doen dat hun beloning ten goede komt. Bedrijven voeren het belonen van competentieontwikkeling in, maar laten het soms na een tijd varen omdat ze het te ingewikkeld vinden of omdat het te veel moeilijkheden creëert. De vakbonden staan eerder afwijzend tegenover de koppeling met beloning. Ze twijfelen aan het nut en aan de correcte toewijzing.

(Baisier L. Competentiemanagement als leidraad voor personeelsbeleid, STV, 2002, p.23–26)

De Raad dringt dus aan op grote omzichtigheid in deze delicate zaak en vraagt om de nodige garanties inzake genderneutraliteit in competentiemetingen en koppeling met beloning. Het evalueren en belonen van competenties vereisen correcte en realistische profielen en aangepaste testen. Uiteraard is een correcte beoordeling afhankelijk van de correcte samenstelling van de profielen. Daarnaast is het ook aangewezen dat rekening wordt gehouden met de context waarbinnen de ambtenaar functioneert en de middelen die beschikbaar zijn om zijn of haar competenties ten volle te benutten en aan te wenden.

#### **4.2.4. Diversen**

Diverse andere aandachtspunten vindt u terug in de checklist die u in bijlage vindt.

