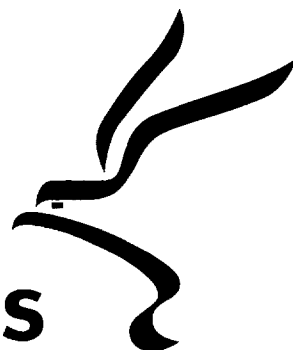


onderzoek en advies

**VanDoorneHuiskes**  
*en partners*



**Mannen en vrouwen  
in hogere en managementposities  
bij het Ministerie van  
Verkeer en Waterstaat**

**Prof. Dr. Anneke van Doorne-Huiskes  
Drs. Saskia Schalkwijk**

**De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners  
Utrecht, september 2001**



## Inhoudsopgave

---

<b>1.</b>	<b>Het onderzoek: achtergrond, vraagstelling en opzet</b>	<b>5</b>
1.1	Achtergrond van het onderzoek	5
1.2	Vraagstelling van het onderzoek	5
1.3	Opzet van het onderzoek en indeling van het rapport	6
1.4	Leeswijzer	6
<b>2.</b>	<b>Mannen en vrouwen in hogere en managementposities</b>	<b>7</b>
2.1	Inleiding	7
2.2	Aandeel vrouwen in hogere en managementposities	7
2.3	Aandeel vrouwen in de verschillende salarisschalen	8
2.4	Aandeel vrouwen verdeeld over de salarisschalen per dienstonderdeel	8
2.5	Arbeidsduur van mannen en vrouwen vergeleken	10
2.6	Instroom mannen en vrouwen	11
2.7	Doorstroom	12
2.8	Uitstroom	13
2.9	Conclusies	13
<b>3.</b>	<b>Meer vrouwen in hogere en managementposities</b>	<b>15</b>
3.1	Inleiding	15
3.2	Beleid tot nu toe	15
3.3	Cultuur van de organisatie	18
3.4	Enkele conclusies	19
<b>4.</b>	<b>Beschikbaarheidsanalyse</b>	<b>21</b>
4.1	Inleiding	21
4.2	Nadere bepaling van de potentiële beschikbaarheid van vrouwen: een criterium van evenredige vertegenwoordiging	21
4.3	De potentiële beschikbaarheid van vrouwen	22
4.4	Vrouwen binnen V&W naar evenredigheid vertegenwoordigd?	24
4.5	Conclusies	25
<b>5.</b>	<b>Onderzoek naar vertrekmotieven</b>	<b>27</b>
5.1	Inleiding	27
5.2	Achtergrondinformatie	27
5.3	Profiel respondenten	27
5.4	Waar naar toe gegaan?	28
5.5	Promotie?	28
5.6	Redenen voor vertrek	28
5.7	Had het vertrek voorkomen kunnen worden?	31
5.8	Beleving organisatiecultuur	31
5.9	Oorzaken voor het geringe aandeel vrouwen in hogere en managementposities	33
5.10	Ervaring voor vrouwelijke respondenten bij V&W	34
5.11	Mogelijkheden en maatregelen om het aandeel vrouwen in hogere en managementposities te vergroten	35
5.12	Conclusies	36

<b>6.</b>	<b>Het loopbaanonderzoek</b>	<b>39</b>
6.1	Inleiding	39
6.2	Steekproef	39
6.3	Respons	39
6.4	De onderzoeksgroep	39
6.5	Verloop loopbaan	43
6.6	Kansen en knelpunten	48
6.7	Verwachtingen ten aanzien van de loopbaan	50
6.8	Conclusies	57
<b>7.</b>	<b>Conclusies en Aanbevelingen</b>	<b>59</b>
7.1	Inleiding	59
7.2	Conclusies	59
7.3	Aanbevelingen	61

**Bijlage 1      Schriftelijke Vragenlijst Loopbaanonderzoek**

### 1.1 Achtergrond van het onderzoek

In het voorliggende rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek naar aspecten van de organisatiecultuur en het aandeel vrouwen in managementposities, zoals dat door De Jong & Van Doorne-Huiskes binnen het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) in de eerste helft van 2001 is verricht. De vraag naar dit onderzoek is voortgekomen uit een zekere zorg. Zorg omtrent het geringe aandeel vrouwen in de hoge(re) schalen binnen V&W in het algemeen. Hoewel de meeste vrouwen op dat niveau uitstekend functioneren, is er ook de observatie dat relatief meer vrouwen dan mannen in de hoge(re) en managementposities binnen V&W (tijdelijk) zijn uitgeschakeld wegens overspannenheid en het gevoel "opgebrand" te zijn, dan wel die de organisatie V&W uit onvrede de rug toekeren om elders een nieuwe baan te zoeken en te accepteren. Juist het kleine getal aan vrouwen in hoge functies maakt dit gegeven extra zorgwekkend. Het Ministerie kan het zich als het ware niet permitteren om vrouwen te verliezen op dit niveau.

Ter wille van een beter inzicht in de achtergronden van deze gesignaleerde ontwikkelingen, is door de departementale leiding tot nader onderzoek besloten. De leiding werd daartoe mede aangespoord door het verschijnen van het rapport *Evenredig? Nog even niet!* (1998), een onderzoek naar ontwikkelingen in het aandeel vrouwen in hogere functies binnen de rijksdienst als geheel. Dit rapport laat zien dat V&W een lage plaats inneemt waar het gaat om vertegenwoordiging van vrouwen in de schalen 12 en hoger. Het beoogde onderzoek binnen V&W zou zowel moeten ingaan op meer cijfermatige ontwikkelingen betreffende het aandeel vrouwen in de organisatie in het algemeen en in de hogere schalen in het bijzonder, als op aspecten van organisatiecultuur. Zou het wat dit laatste betreft bijvoorbeeld kunnen zijn dat aspecten van de gangbare werk- en organisatiecultuur binnen V&W een rol spelen in de genoemde problematiek? Zijn er in de omgangsvormen binnen V&W, of/en in de gangbare stijlen van leiding geven kenmerken die voor (sommige) vrouwen moeilijker te accepteren zijn dan voor mannen? Ondanks het feit dat het hierbij niet over gemakkelijk te meten grootheden gaat, zouden ook dit soort vragen in het onderzoek moeten worden meegenomen.

Binnen het Ministerie van Verkeer en Waterstaat kan dit onderzoek naar vrouwen in hogere en managementposities worden geplaatst in de context van het departementaal brede traject Koers en Werkwijze. Belangrijke economische en sociaal-culturele ontwikkelingen in samenleving en arbeidsmarkt nopen (overheids)organisaties tot een welhaast voortdurende reflectie over hun eigen interne situatie en prestaties. Dat geldt ook voor het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het traject Koers en Werkwijze heeft tot doel om tot een V&W-brede sturing van vernieuwing van de organisatie komen. Vernieuwing van de organisatie die nodig is om de eisen en uitdagingen van de 21<sup>e</sup> eeuw in het eigen beleid te kunnen verdisconteren. Eén van die uitdagingen is een stijgend aandeel van hoger opgeleiden in Nederland en de toenemende noodzaak voor organisaties om al het beschikbare talent daadwerkelijk kansen te geven en te gebruiken. Vrouwen maken nadrukkelijk deel uit van dat aanwezige talent. Tegelijkertijd is hun aandeel in het leidinggevend kader van de rijksdienst – en daarbuiten – nog gering. Dat geldt ook voor V&W. Dat betekent dat van het vrouwelijke talent maar een gedeelte wordt gebruikt. Daarmee doet zich de vraag voor hoe dit potentieel beter en doelmatiger kan worden aangewend. Dit onderzoek poogt via verschillende analyses op deze vraag antwoord op te geven. Doelmatig gebruik van talent omvat ook de notie dat organisaties er goed aan doen hun hoger kader uit mannen en vrouwen te doen bestaan. Met die gemengde samenstelling ontstaat ruimte voor meer variëteit in aanpak en beleid. Juist die variëteit is voor moderne organisaties van levensbelang.

### 1.2 Vraagstelling van het onderzoek

De algemene vraagstelling van het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven luidt:

*Aan welke randvoorwaarden moet zijn voldaan om de doorstroming van vrouwen naar hoge, dan wel managementfuncties binnen V&W te bevorderen en hun kans om succesvol functioneren binnen die functies te vergroten?*

Het antwoord op deze vraag moet uitmonden in een plan van actie dat tot daadwerkelijke toename van vrouwen in hoge/managementposities leidt. Daarbij gaat het, zoals gezegd, niet alleen om inzichten in de meer "zachte" culturele aspecten van de organisatie, maar ook om cijfers en feiten. Feiten betreffende aandelen vrouwen op de verschillende niveaus en feiten over de potentiële beschikbaarheid van hoger opgeleide vrouwen. Om tot zo concreet mogelijke antwoorden te komen, zijn de volgende meer gepreciseerde onderzoeksvragen gesteld:

- Hoe is het personeelsbestand van V&W samengesteld naar sekse en schaalniveau?
- Welk beleid gericht op de toename van vrouwen in hoge en managementposities is tot nu toe gevoerd en wat is bekend over de resultaten van dit beleid?
- Kan bij benadering de potentiële beschikbaarheid van vrouwen op de arbeidsmarkt voor hoge en managementposities binnen V&W worden aangegeven?
- Welke redenen en motieven voor vertrek geven vrouwen – en in vergelijking daarmee mannen – die werkzaam waren in hoge(re) posities en die recentelijk de organisatie hebben verlaten?
- Hoe oordelen mannelijke en vrouwelijke medewerkers vanaf schaal 12 over de ontwikkeling van hun loopbaan bij V&W en welke verwachtingen hebben zij hierover? Hoe oordelen mannelijke en vrouwelijke medewerkers over de organisatiecultuur binnen V&W? Welke knelpunten doen zich naar de mening van betrokkenen voor in loopbaanontwikkeling, cultuur en arbeidssituatie? Welke voorwaarden achten betrokkenen relevant voor de verdere ontwikkeling van hun loopbanen binnen V&W?
- Wat kan V&W doen om het aandeel vrouwen in hoge en managementposities te verhogen?

### 1.3 Opzet van het onderzoek en indeling van het rapport

Vanwege de variatie in de vraagstelling kent het onderzoek verschillende onderdelen, die elk afzonderlijk in dit rapport zijn beschreven. Die verschillende onderdelen betreffen een overzicht van het huidige personeelsbestand van V&W, gesplitst naar mannen en vrouwen; een analyse van beleidsnota's op het vlak van personeelsbeleid en emancipatie; een analyse van beschikbaarheid van vrouwen voor hogere functies met behulp van algemene opleidingsgegevens; een telefonische interviewronde onder recent vertrokken medewerkers; een schriftelijke vragenlijst onder mannelijke en vrouwelijke medewerkers vanaf schaal 12; een werkconferentie met een aantal leidinggevendenden over het te voeren stimuleringsbeleid in de toekomst. Hoofdstuk 2 behandelt de samenstelling van het personeelsbestand binnen V&W en de ontwikkelingen die zich daarin de laatste jaren hebben voorgedaan. In hoofdstuk 3 komt aan de orde wat er tot nu toe binnen V&W is gedaan om meer vrouwen in hogere posities te krijgen en hoe de effectiviteit van deze maatregelen zou kunnen worden vergroot. Hoofdstuk 4 gaat op basis van algemene opleidingsgegevens in op de vraag hoe groot de potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor hogere functies binnen V&W is. In hoofdstuk 5 worden de motieven voor en redenen van vertrek van een aantal recent vertrokken en telefonisch geïnterviewde mannelijke en vrouwelijke medewerkers geanalyseerd. Hoofdstuk 6 bevat het verslag van de schriftelijke enquête die onder V&W medewerkers in schaal 12 en hoger is gehouden. In hoofdstuk 7 tenslotte worden de onderzoeksbevindingen samengevat en wordt een plan van aanpak voor verdere acties geformuleerd.

### 1.4 Leeswijzer

Indien men over weinig tijd beschikt om het rapport in zijn geheel door te nemen, dan kan men volstaan met *hoofdstuk 1* (achtergrond en vraagstelling), met de paragrafen *Conclusies* die aan het einde van de hoofdstukken twee tot en met zes zijn opgenomen, en met hoofdstuk 7 dat per onderzoeksvraag de *hoofdconclusies* weergeeft en waarin *aanbevelingen voor een stimuleringsbeleid* zijn geformuleerd.

## Hoofdstuk 2 Mannen en vrouwen in hogere en managementposities

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op het aandeel mannen en vrouwen in hogere en managementposities bij Verkeer en Waterstaat. Hogere en managementposities zijn gedefinieerd als functies in schaal 12 en hoger. De cijfers zijn beschikbaar gesteld door de Directie Personeel & Organisatie van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W).

De analyse die in dit hoofdstuk wordt beschreven vormt een antwoord op de eerste onderzoeksvraag: hoe is het personeelsbestand van V&W samengesteld naar sekse en schaalniveau? Naast algemene cijfers, wordt ook de stand van zaken per dienstonderdeel gezien. Specifieke aandacht gaat uit naar de vertegenwoordiging per salarisschaal: neemt het aandeel vrouwen af met het stijgen van de salarisschalen of zijn de vrouwen per schaal min of meer in dezelfde mate vertegenwoordigd? Ook wordt er aandacht besteed aan mogelijke verschillen in arbeidstijd tussen mannen en vrouwen. Verder komen instroom-, doorstroom- en uitstroomcijfers van mannen en vrouwen in de hogere en managementposities aan bod.

### 2.2 Aandeel vrouwen in hogere en managementposities

In totaal zijn, per 17 maart 2000, bij V&W 329 vrouwen en 2162 mannen werkzaam in functies in schaal 12 en hoger. Het totale aandeel vrouwen in hogere en managementposities is 13%. In tabel 2.1 wordt een overzicht gegeven van het aandeel vrouwen per dienstonderdeel.

Tabel 2.1 Aandeel vrouwen in schaal 12 en hoger bij Verkeer en Waterstaat naar dienstonderdeel, per 17 maart 2000

Dienstonderdeel	Mannen	Vrouwen	Totaal	Aandeel vrouwen 17 maart 2000
DG Telecommunicatie en Post (DGTP)	56	9	65	14%
Rijksdienst voor de Radiocommunicatie (RDR)	25	7	32	22%
DG Goederenvervoer (DGG)	200	35	235	15%
DG Personenvervoer (DGP)	154	37	191	19%
Centrale Staf Diensten (CSD)	213	70	283	25%
Rijkswaterstaat (RWS)	1294	136	1430	10%
Rijksluchtvaartdienst (RLD)	160	30	190	16%
KNMI	60	5	65	7%
<b>Totaal</b>	<b>2162</b>	<b>329</b>	<b>2491</b>	<b>13%</b>

Het aandeel vrouwen in de functies vanaf schaal 12 varieert bij de verschillende dienstonderdelen van 7% tot 25%. Het laagste aandeel vrouwen in hogere en managementposities zien we bij het KNMI (7%), Rijkswaterstaat (10%) en het Directoraat-Generaal Telecommunicatie en Post (14%). Het hoogste aandeel vrouwen in hogere en managementposities zien we bij de Centrale Staf Diensten (25%), de Rijksdienst voor de Radiocommunicatie (22%) en Directoraat-Generaal Personenvervoer (19%).



### 2.3 Aandeel vrouwen in de verschillende salarisschalen

Zoals gezegd bedraagt het aandeel vrouwen in functies in schaal 12 en hoger bij V&W 13%. In tabel 2.2 volgt een overzicht van het aandeel vrouwen per salarisschaal, waarmee de (oplopende) verschillen tussen mannen en vrouwen per schaalniveau zichtbaar worden. Ter verduidelijking is het aandeel vrouwen in de schalen 10 en 11 ook opgenomen in de tabel. In de in de tabel vermelde totalen zijn deze schalen echter niet meegenomen. De totalen hebben dus betrekking op de schalen 12 en hoger.

Tabel 2.2 *Vrouwen en mannen bij Verkeer en Waterstaat naar salarisniveau, per 17 maart 2000*

Schaal	Vrouwen	Totaal	Aandeel vrouwen
10	367	1763	21%
11	350	1590	22%
12	219	1274	17%
13	70	632	11%
14	26	323	8%
15	9	156	6%
16	2	43	5%
17	0	39	0%
18	1	16	6%
18+ <sup>1</sup>	2	8	25%
Totaal 12 t/m 18+	329	2491	13%

Het aandeel vrouwen varieert per salarisschaal van 0% tot 25%. Als we de schalen 18 en 18+ buiten beschouwing laten, kunnen we concluderen dat er een relatie is tussen het aandeel vrouwen en de hoogte van de salarisschaal: hoe hoger de salarisschaal, hoe lager het aandeel vrouwen. De schalen 18 en 18+ vormen hierop een uitzondering. Het aandeel vrouwen in schaal 18+ is relatief hoog. Het gaat hier echter om kleine getallen. Eén personele wisseling betekent al een substantiële verschuiving in het aandeel vrouwen. Daar komt bij dat het bij schaal 18+ om politieke benoemingen gaat.

### 2.4 Aandeel vrouwen verdeeld over de salarisschalen per dienstonderdeel

Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat bestaat uit een 8-tal dienstonderdelen. In tabel 2.3 wordt een beeld gegeven van het aandeel vrouwen per dienstonderdeel per schaal. Onder in de tabel zijn tussen haakjes de absolute aantallen medewerkers vermeld.

<sup>1</sup> Het betreft hier politieke benoemingen

Tabel 2.3

Aandeel vrouwen per schaal per dienstonderdeel bij V&W in %, per 17 maart 2000

	DGTP	RDR	DGG	DGP	CSD	RWS	RLD	KNMI
10	27%	10%	20%	46%	45%	18%	48%	14%
11	42%	14%	20%	29%	37%	21%	38%	10%
12	19%	29%	22%	27%	37%	13%	18%	6%
13	11%	14%	7%	18%	24%	7%	15%	18%
14	9%	0%	11%	12%	8%	5%	17%	0%
15	17%	0%	11%	0%	8%	3%	13%	0%
16	0%	0%	50%	20%	0%	0%	0%	0%
17	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
18	0%	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%
18+ <sup>2</sup>	0%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	0%
Totaal 12 t/m 18+	14% (65)	22% (32)	15% (235)	19% (191)	25% (283)	10% (1430)	16% (190)	7% (65)

#### DG Telecom en Post

Bij het Directoraat-Generaal Telecommunicatie en Post zijn geen vrouwen werkzaam in de schalen 16 of hoger. Bij DGTP loopt het percentage vrouwen af naarmate het schaalniveau hoger wordt. Een uitzondering hierop is schaal 15. In schaal 15 is het aandeel vrouwen hoger dan het aandeel vrouwen in de schalen 13 en 14.

#### Rijksdienst voor de Radiocommunicatie

Bij de Rijksdienst voor de Radiocommunicatie zijn geen vrouwen aangesteld op het niveau van schaal 14 of hoger. Opvallend is het relatief hoge aandeel van vrouwen in schaal 12. In totaal gaat het hier om 21 functies, waarvan er zes door vrouwen worden bezet. In de schalen 10 en 11 is het aandeel vrouwen vooralsnog veel kleiner.

#### DG Goederenvervoer

Bij het Directoraat-Generaal Goederenvervoer is niet duidelijk sprake van een afname van het aandeel vrouwen naarmate het schaalniveau hoger wordt. In schaal 16 blijkt het aandeel vrouwen 50%. Het gaat in deze schaal echter om twee functionarissen, een man en een vrouw. Er zijn geen vrouwen in dienst bij DGG in de schalen 17 of hoger.

#### DG Personenvervoer

Bij het Directoraat-Generaal Personenvervoer is er duidelijk sprake van een relatie tussen het aandeel vrouwen en de hoogte van de salarisschaal: hoe hoger de salarisschaal, hoe lager het aandeel vrouwen. Alleen schaal 16 laat een ander beeld zien: één van de vijf functionarissen is vrouw. Ook bij DGP zijn geen vrouwen werkzaam in de schalen 17 of hoger.

#### Centrale Staf Diensten

Net als bij de andere eenheden neemt ook bij de Centrale Staf Diensten het aandeel vrouwen af naarmate het schaalniveau toeneemt. Vrouwen zijn betrekkelijk substantieel vertegenwoordigd in de schalen 12 en 13. Ze ontbreken in de schalen 16 en 17. Daarentegen zijn er wel enkele vrouwen werkzaam in de schalen 18 en 18+. In totaal gaat het om zeven functionarissen op dat niveau, onder wie drie vrouwen.

#### Rijkswaterstaat

Bij het Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat is het totale aandeel vrouwen lager dan het totale aandeel vrouwen bij V&W: 10 % tegenover 13%. Ook bij RWS is er sprake van een duidelijke afname

<sup>2</sup> Het betreft hier politieke benoemingen

van het aandeel vrouwen naarmate het schaalniveau toeneemt. Vanaf schaal 16 zijn er bij RWS geen vrouwen meer werkzaam.

### Rijksluchtvaartdienst

Bij het Directoraat-Generaal Rijksluchtvaart dienst zijn er geen vrouwen in dienst vanaf schaal 16. Ook bij de RLD is de conclusie te trekken: hoe hoger de salarisschaal, des te lager het aandeel vrouwen. Een uitzondering hierop vormt een kleine toename van het aandeel vrouwen in schaal 14 ten opzichte van het aandeel vrouwen in schaal 13.

### Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut

Van alle V&W onderdelen kent het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut het laagste aandeel vrouwen: 7% tegenover een gemiddelde aanwezigheid van 13%. Bij het KNMI zijn geen vrouwen in dienst vanaf schaal 14 of hoger. Schaal 13 blijkt het hoogste niveau voor vrouwen binnen het KNMI: drie vrouwelijke functionarissen op een totaal van 17 medewerkers (18%). In schaal 12 is het beeld aanmerkelijk ongunstiger: twee vrouwen op een totaal bestand van 34 medewerkers. Dit gegeven biedt vooralsnog weinig uitzicht op verandering in de nabije toekomst. De aandelen vrouwen in de schalen 10 en 11 blijken iets substantiëler: respectievelijk 14 en 10%.

## 2.5 Arbeidsduur van mannen en vrouwen vergeleken

In de literatuur over posities van vrouwen op de arbeidsmarkt speelt bij de verklaring van de vraag waarom het aandeel vrouwen in hogere functies in Nederland nog zo laag is, het al dan niet in deeltijdbanen werkzaam zijn een belangrijke rol. Binnen de rijksdienst en op de Nederlandse arbeidsmarkt in het algemeen werken vrouwen vaker in deeltijd dan mannen. Hoe is dat bij V&W? In tabel 2.4 wordt een overzicht gegeven van de arbeidstijd van mannen en vrouwen per dienstonderdeel in absolute getallen. In tabel 2.5 wordt dit overzicht nogmaals gegeven, maar dan in percentages.

Tabel 2.4 Overzicht arbeidsduur per week mannen en vrouwen schaal 12 en hoger bij V&W in absolute getallen per dienstonderdeel per 31-12-2000

Arbeidstijd	< 20 uur per week		>= 20 uur en <32 uur per week		>=32 uur en <36 uur per week		36 uur per week	
	M	V	M	V	M	V	M	V
DGTP	0	0	1	0	0	2	52	7
RDR	0	0	0	0	0	0	31	5
DGG	1	0	2	7	4	1	188	30
DGP	0	0	2	8	4	3	135	22
CSD	0	1	8	17	3	9	168	41
RWS	6	1	23	23	16	9	1268	107
RLD	0	0	1	2	4	1	134	29
KNMI	1	0	1	0	2	0	61	5
Totaal	8	2	38	57	33	25	2037	246
Totaal M+V	10		95		58		2283	

**Tabel 2.5**      **Overzicht arbeidsduur per week mannen en vrouwen schaal 12 en hoger bij V&W in % per dienstonderdeel per 31-12-2000**

Arbeidstijd	< 20 uur per week		>= 20 uur en <32 uur per week		>=32 uur en <36 uur per week		36 uur per week	
	M	V	M	V	M	V	M	V
DGTP	0%	0%	2%	0%	0%	22%	98%	78%
RDR	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
DGG	1%	0%	1%	18%	2%	3%	96%	79%
DGP	0%	0%	1%	24%	3%	9%	96%	67%
CSD	0%	1%	4%	25%	2%	13%	94%	61%
RWS	1%	1%	2%	16%	1%	6%	96%	77%
RLD	0%	0%	1%	6%	3%	3%	96%	91%
KNMI	2%	0%	2%	0%	3%	0%	94%	100%
<b>Totaal</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>	<b>8%</b>	<b>96%</b>	<b>74%</b>

In totaal werken 163 medewerkers bij V&W in deeltijd<sup>3</sup>. Dit betekent dat 7% van de medewerkers van V&W in deeltijd werkt en 93% van de medewerkers een voltijd baan heeft. De deeltijders zijn niet in gelijke mate over mannen en vrouwen verdeeld. Uit de analyse van de cijfers uit tabel 5 blijkt dat vrouwen relatief meer in deeltijd werken dan mannen. Van de vrouwen werkt 26% minder dan 36 uur per week. De grootste groep in deeltijd werkende vrouwen is tussen de 20 en 32 uur per week werkzaam. Van de mannen werkt 4% minder dan 36 uur per week. Bij de dienstonderdelen DGP en CSD is het aantal in deeltijd werkende vrouwen relatief groot: respectievelijk 33 en 39%. Zoals gezegd, het gemiddelde van vrouwelijke deeltijders is 26%. Bij de zes overige dienstonderdelen werken juist relatief minder vrouwen in deeltijd dan het gemiddelde van 26%.

In algemene zin kan worden gezegd dat het aandeel vrouwelijke deeltijders binnen V&W in de hogere schalen laag is in vergelijking met de rijksdienst als geheel. Uit het onderzoek "Evenredig? Nog even niet!" (1998) komt een gemiddeld aandeel van vrouwelijke deeltijders in de schalen 12 en hoger van 43% naar voren. Hoger bijvoorbeeld dan de 26% vrouwelijke deeltijders bij V&W scoren BZK (49%); EZ (42%); Justitie (50%) en SZW (63%). Daarmee is in ieder geval gezegd dat het betrekkelijk lage getal van vrouwen in hogere functies bij V&W niet primair aan het werkzaam zijn in deeltijd banen kan worden toegeschreven. Ook het aandeel mannelijke deeltijders is bij V&W relatief laag. Het gemiddelde aantal mannen in de hogere schalen binnen de rijksdienst is 9% (Evenredig? Nog even niet!, 1998).

## 2.6 Instroom mannen en vrouwen

Instroom in schalen (intern vanuit lagere schalen, dan wel via mensen van buiten) vormt een belangrijke indicatie voor te verwachten ontwikkelingen in de komende jaren. Tabel 2.6 geeft een overzicht weer van de instroom in 1999 en 2000 van mannen en vrouwen in de schalen 12 of hoger.

<sup>3</sup> Met deeltijd wordt bedoeld minder dan 36 uur per week

**Tabel 2.6**      *Overzicht instroom 1999 en 2000 van mannen en vrouwen bij V&W in schaal 12 of hoger*

	1999		2000	
	M	V	M	V
DGTP	3	0	3	1
RDR	4	0	2	0
DGG	2	1	1	1
DGP	2	1	5	3
CSD	15	7	15	10
RWS	38	3	35	6
RLD	6	1	2	1
KNMI	0	1	2	0
<b>Totaal</b>	<b>70</b>	<b>14</b>	<b>65</b>	<b>22</b>

Van de totale instroom in 1999 is 17% vrouw en van de totale instroom in 2000 25%. Deze cijfers zouden over een langere periode (in de toekomst) moeten worden bijgehouden om te bezien of hier sprake is van een trend van een toenemend aantal instromende vrouwen. Het grootste deel van de vrouwen stroomt in beide jaren in bij de CSD, waar op het hogere niveau al relatief veel vrouwen werkzaam zijn. De absolute getallen overigens zijn klein.

## 2.7 Doorstroom

In de onderstaande tabel 2.7 is een beeld geschetst van de doorstroom (bevorderingen) in het jaar 2000.

**Tabel 2.7**      *Overzicht bevorderingen<sup>4</sup> mannen en vrouwen bij V&W in 2000*

	Mannen	Vrouwen
Van schaal 12 naar 13	7%	11%
Van schaal 13 naar 14	6%	7%
Van schaal 14 naar 15	4%	12%
Van schaal 15 naar 16	4%	11%
Van schaal 16 naar 17	12%	0%
Van schaal 17 naar 18	0%	0%

Wat betreft de doorstroom in 2000 kan worden gesteld dat er relatief meer vrouwen dan mannen zijn doorgestroomd naar hogere schalen, met uitzondering van de doorstroom van schaal 16 naar schaal 17. Bij de mannen is 12% van schaal 16 naar schaal 17 doorgestroomd, terwijl dit percentage bij de vrouwen 0% is. De doorstroompercentages zijn berekend door het aantal bevorderden in een jaar te delen op het aantal zittende functionarissen in die schaal in dat jaar. De absolute cijfers (hier niet vermeld) geven aan dat het vanaf schaal 13 om kleine aantallen gaat. Zo zijn bijvoorbeeld in 2000 13 mannen en drie vrouwen bevorderd van schaal 14 naar schaal 15. Van 15 naar 16 gaat het om zes

<sup>4</sup> Bevorderingen = verandering van schaalniveau

mannen en één vrouw. Van 16 naar 17 zijn in 2000 vijf mannen doorgestroomd en geen vrouwen. Niemand maakte in dat jaar een bevordering van schaal 17 naar schaal 18.

## 2.8 Uitstroom

Uit het reeds genoemde rapport "Evenredig? Nog even niet!" (1998) blijkt dat binnen de rijksdienst als geheel het uitstroombestand, dat wil zeggen die de rijksdienst verlieten, van vrouwen hoger is dan van mannen. Hoe is dat bij V&W? In tabel 2.8 wordt een overzicht gegeven van de uitstroom in 1999 en 2000.

Tabel 2.8 Overzicht uitstroom 1999 en 2000 van mannen en vrouwen bij V&W in schaal 12 of hoger

	1999		2000	
	M	V	M	V
DGTP	2	1	1	4
RDR	3	0	2	0
DGG	3	3	17	1
DGP	0	4	11	3
CSD	12	10	23	10
RWS	72	10	72	18
RLD	11	1	13	2
KNMI	6	0	2	0
Totaal	109	29	141	38

In 2000 is er bij de vrouwen sprake van een uitstroombestand van 12% (38/329). Bij de mannen is dit 7% (141/2162). In vergelijking met 1999 is in 2000 de uitstroom van zowel vrouwen als mannen gestegen. Hoewel beide getallen niet geheel vergelijkbaar zijn, blijkt uit de in- en uitstroombestanden dat de instroom van vrouwen in hogere functies die van de uitstroom overtreft. Het hogere getal van vrouwen in vergelijking met mannen dat de dienst verlaat is in zekere zin opvallend. De kans om de dienst via het pensioen te verlaten lijkt, op basis van de te verwachte leeftijdsopbouw van het mannelijk en vrouwelijk personeel, voor mannen immers beduidend groter dan voor vrouwen. In hoofdstuk 5 zal in een meer kwalitatieve zin worden ingegaan op motieven en beweegredenen die aan het vertrek uit V&W ten grondslag liggen en op de mogelijke verschillen die zich hierbij tussen mannen en vrouwen voordoen.

## 2.9 Conclusies

Op basis van de in dit deel weergegeven cijfermatige analyse kunnen we concluderen dat het aandeel vrouwen in hogere en managementposities, schaal 12 en hoger, bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat betrekkelijk laag is: 13%. In algemene zin is er sprake van een relatie tussen de hoogte van de salarisschaal en het aandeel vrouwen: hoe hoger de schaal, hoe lager het aandeel vrouwen.

Het aandeel vrouwen in hogere en managementposities varieert bij de acht verschillende dienstsonderdelen van V&W van 7% tot 25%. Het laagste aandeel vrouwen in hogere en managementposities zien we bij het KNMI (7%), DG-Rijkswaterstaat (10%) en DG-Telecommunicatie en Post (14%). Het hoogste aandeel vrouwen in hogere en managementposities zien we bij de Centrale Staf Diensten (25%), de Rijksdienst voor de Radiocommunicatie (22%) en DG-Personenvervoer (19%). In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat er bij de volgende afzonderlijke dienstsonderdelen sprake is van een afname van het aandeel vrouwen naarmate het schaalniveau toeneemt: DGTP, DGP, CSD, RWS en de RLD. Bij de dienstsonderdelen RDR, DGG en KNMI blijkt dit niet zonder meer het geval.

Bij V&W werkt 7% van de medewerkers deeltijd en 93% voltijd. Van alle deeltijders bij V&W in de schalen 12 en hoger is 52% vrouw en 48% man. Dit betekent, gezien de man/vrouwverdeling (respectievelijk 87% en 13%) binnen het departement, een oververtegenwoordiging van vrouwen bij de deeltijders. Van alle vrouwen bij V&W werkt 26% in deeltijd. Van de mannen is dit 4%. Deze percentages zijn relatief laag, wanneer V&W met de rijksdienst als geheel wordt vergeleken.

Bij de dienstonderdelen DGP en CSD werken relatief meer vrouwen in deeltijd dan het gemiddelde van 26%. Bij de zes overige dienstonderdelen werken juist relatief minder vrouwen in deeltijd dan het gemiddelde van 26%. Zoals gezegd is het percentage vrouwelijke deeltijders bij V&W relatief laag vergeleken met de rijksdienst als totaal. Daarmee is in ieder geval gezegd dat het betrekkelijk lage getal van vrouwen in hogere functies bij V&W niet primair aan het vervullen van deeltijdfuncties kan worden toegeschreven.

Van de totale instroom in 1999 is 17% vrouw en van de totale instroom in 2000 is 25% vrouw. Het grootste deel van de vrouwen stroomt in beide jaren in bij de CSD. De instroom van vrouwen is dus het hoogst in dat onderdeel van het departement waar vergelijkenderwijze al betrekkelijk veel vrouwen werken. Vastgesteld kan worden dat er sprake is van een toename van instroom van vrouwen, al kan een dergelijke conclusie past echt worden getrokken als er gegevens over een langere reeks van jaren beschikbaar zijn/komen.

Vrouwen blijken relatief gezien vaker te zijn doorgestroomd naar hogere schalen dan mannen, met uitzondering van de doorstroom van schaal 16 naar schaal 17. Bij de mannen is 12% van schaal 16 naar schaal 17 doorgestroomd, bij de vrouwen in het jaar 2000 niemand. In 2000 is er bij de vrouwen sprake van een uitstroombestand van 12%. Bij de mannen is dit 7%. In vergelijking met 1999 is in 2000 de uitstroom van zowel vrouwen als mannen in 2000 gestegen.

**3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk zal kort worden ingegaan op wat binnen het departement tot nu in een meer directe dan wel meer indirecte zin is ondernomen om het aandeel vrouwen in hogere posities te verhogen. De onderzoekers beschikken daartoe over twee soorten bronnen. Enerzijds een aantal nota's en beleidsnotities die specifiek betrekking hebben op de posities van vrouwen binnen V&W, dan wel die in meer algemene zin het personeelsbeleid tot onderwerp hebben. En anderzijds de uitkomsten van enkele gesprekken die met V&W-functionarissen en binnen de begeleidingscommissie van dit onderzoek over dit onderwerp zijn gevoerd. De genoemde functionarissen betreffen hoge ambtenaren binnen V&W, zowel mannen als vrouwen.

Eerst wordt ingegaan op de schriftelijke bronnen. Daarna zullen een aantal bevindingen uit de gevoerde gesprekken worden weergegeven. Die gesprekken zijn ruimer van opzet dan het gevoerde of voorgenomen beleid alleen. Ook onderwerpen als organisatiecultuur, gangbare waarden en normen, mogelijke belemmeringen voor vrouwen aan de top komen daar aan de orde. Het hoofdstuk sluit af met enkele concluderende opmerkingen.

**3.2 Beleid tot nu toe****Brief aan BZK van 11 mei 1998**

Bij brief van 11 mei 1998 wordt aan het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gemeld dat V&W een aantal beleidsinstrumenten toepast om de in- en doorstroom van vrouwen te bevorderen en de uitstroom van vrouwen te verminderen. Dit betreft vooral de mogelijkheid van deeltijd werken; faciliteiten op het vlak van arbeid en zorg, met name kinder- en buitenschoolse opvang en het ouderschapsverlof; loopbaanoriëntaties en (voor vrouwen specifieke) opleidingsmogelijkheden; en potentieel indicaties. De notitie spreekt niet over de mate waarin deze beleidsinstrumenten bijdragen aan een versteviging van de posities van vrouwen binnen het departement. Wel wordt gewezen op mogelijke oorzaken van het kleine aantal vrouwen in hogere functies. Die aanduidingen zijn van belang, omdat mede op grond daarvan een mogelijk effectiever toepassing kan worden voorgesteld. Zo wordt in genoemde brief gesteld, dat het gevoerde loopbaanbeleid duidelijker en meer toegankelijk moet worden gemaakt. Ook zouden functioneringsgesprekken consequenter moeten worden doorgevoerd. Een belangrijke constatering in de notitie is het bestaan van een zogenaamde "beschikbaarheidscultuur" binnen V&W. Daarmee wordt bedoeld op het gangbare denken binnen V&W, dat voor de effectiviteit van het bedrijfsproces de fysieke aanwezigheid van mensen noodzakelijk is. Zonder het belang daarvan te ontkennen, zou - als commentaar op het geschrevene in deze notitie van de zijde van de onderzoekers - ook gewezen kunnen worden op bereikbaarheid als een mogelijk principe dat bedrijfsprocessen stuurt. Mensen zijn niet fysiek op de werkplek aanwezig, maar ze zijn wel per telefoon of mail bereikbaar, eventueel ook voor een telefonische vergadering als dat noodzakelijk wordt geacht. Dit bereikbaarheidsprincipe maakt een meer flexibel gebruik van tijd en ruimte mogelijk. Een dergelijke flexibiliteit, waar ook (grote) deeltijdbanen onder kunnen vallen, is van belang voor mensen die naast hun werk zorgverplichtingen hebben. Tot nu toe gaat het daarbij vaker om vrouwen dan om mannen. Maar in de nabije toekomst zal ook het aantal (jongere) mannen met dergelijke verplichtingen toenemen. Met het algemener worden van dat verschijnsel zal het organisatieprincipe van bereikbaarheid aan relevantie winnen.

Zeer belangrijk in de notitie aan BZK van mei 1998 is de constatering dat potentieel indicaties van mensen niet altijd op een eenduidige manier worden opgesteld en beoordeeld. Hierover kan worden gezegd dat op dit vlak vele valkuilen en vertekeningen mogelijk zijn, zeker wanneer het gaat om de beoordeling van kwalificaties van mannen en vrouwen. Een lange historie van beeldvorming en stereotypen op dit vlak laat zich niet zo maar uitwissen. Professionele en transparante beoordelingsprotocollen en - criteria vormen een absolute voorwaarde voor kansen van vrouwen om tot de hoge(re) posities door te dringen.

In de notitie van 11 mei 1998 wordt ook gewezen op de rol van informele netwerken waartoe vrouwen in mindere mate toegang hebben dan mannen. Er lijkt sprake van een soort "ons-kent-ons-cultuur" die



– zonder dat dat expliciet de bedoeling is – een uitsluitende werking op vrouwen heeft of kan hebben. Uit de onderzoeksliteratuur blijkt dat informele netwerken binnen bedrijven vaak fungeren bron van informatie over openstaande functies, of als bron van ideeën over de rekrutering van goede kandidaten. Problematisch is dat de toegang tot informele netwerken zich vanuit het beleid moeilijk laat sturen. Wellicht loopt de relatie andersom en zal de toegang voor vrouwen gemakkelijker worden, wanneer zij in ruimere mate hogere functies gaan vervullen. Die geringere toegang tot informele netwerken van vrouwen maakt overigens toegankelijke informatie en volstreekte transparantie in selectie- beoordelingscriteria des te meer noodzakelijk. Wil V&W de diversiteit in de organisatie doen toenemen, dan gaat het hier om een wel zeer belangrijke voorwaarde.

Daarnaast wijst de genoemde notitie van mei 1998 op afwegingen die vrouwen zelf maken aangaande het belang van werk en leidinggeven in relatie tot zorgtaken. Hiermee wordt een ander belangrijk punt aangestipt. In Nederland is het werken in (grote) deeltijdbanen een belangrijk middel voor veel vrouwen om zowel beroepsmatig bezig te zijn als om zo veel mogelijk zelf voor de kinderen te zorgen. Dit geldt, in tegenstelling tot veel buitenlandse, ook voor hoger opgeleide vrouwen, zij het dat die vooral de grote deeltijdbanen (bijvoorbeeld van vier dagen per week) bezetten. Een model dat een managementfunctie in een dienstverband van vier dagen mogelijk maakt, is daarmee zeer relevant, wil een arbeidsorganisatie althans het menselijk potentieel van vrouwen zo goed mogelijk benutten. Een modern bedrijf kan daar als het ware niet meer omheen. Dit geldt ook voor V&W.

#### **Brief aan BZK van 24 februari 2000**

Begin 2000 (24 februari) is opnieuw een brief naar BZK gezonden, over het thema emancipatiebeleid. Gewezen wordt op het selectiebeleid bij V&W, dat er op is gericht om bij gelijke kwaliteiten vrouwen voorrang te verlenen. Managers binnen V&W proberen, in het kader van integraal management, te voldoen aan inspanningsverplichtingen om meer vrouwen aan te stellen. Diensten met beleidsontwikkende taken slagen daar redelijk goed in, aldus de notitie, maar mede door het technische imago van Rijkswaterstaat is een dergelijk resultaat daar veel moeilijker te behalen. Inspanningen zijn er echter wel, zo is in de notitie geschreven. Een aantal diensten heeft doelgroepcoördinatoren aangesteld die alle mogelijkheden benutten om vrouwen te laten instromen.

Over inspanningsverplichtingen in relatie tot het laten in- en doorstromen van vrouwen kan in algemene zin worden opgemerkt dat deze alleen onder bepaalde voorwaarden tot daadwerkelijke resultaten leiden. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat regelmatig verantwoording wordt afgelegd van de verrichte inspanningen en behaalde resultaten. Deze voorwaarde impliceert dat er ook naar de voortgang wordt gevraagd. Bij voorkeur wordt dit gedaan door de leiding van een directoraat-generaal of van het departement algemeen, die in de vorm van managementcontracten bepaalde afspraken met de onderdelen heeft gemaakt en vastgelegd. Daarnaast is het zinvol om de verschillende onderdelen zelf hun taakstellingen en wijzen van uitvoering hiervan op het punt van meer vrouwen in hogere posities te laten formuleren. In de beleidsaanbevelingen die bij dit onderzoek zijn gevoegd komt dit aan de orde.

De notitie van februari 2000 wijst tevens op goede secundaire arbeidsvoorwaarden inzake de combinatie arbeid/zorg. Doorstroom van vrouwen naar hogere functies vraagt nog een lange weg, aldus de brief. Gewezen wordt op twee projecten die relevant zijn voor de instroom en doorstroom van vrouwen: Project Strategisch Personeelsbeleid en het Diversiteitsproject binnen V&W. Dit is een belangrijk punt, waarover onder meer het volgende kan worden gezegd. In het algemeen is het goed om het doel "meer vrouwen in managementposities" als specificatie te zien van doelstellingen die men in het algemeen met behulp van personeelsbeleid wil bereiken. Meer vrouwen in het management, past in een algemener streven binnen het departement om zuiniger en efficiënter om te gaan met het aanwezige menselijk potentieel. Bovendien dient dit doel de diversiteit die in de departementale organisatie wordt nagestreefd. Hoe specifiek het "vrouwenbeleid" wordt geformuleerd, des te groter de kans dat de implementatie er van niet tot stand komt. Hoe beter emancipatie-inspanningen in het strategisch (personeels-) beleid van de organisatie zijn ingepast, des te groter wordt de kans dat er wel iets gebeurt. Daar is overigens wel specifieke "bewaking" en *monitoring* voor nodig.

#### **Onderzoek naar de doorstroming van vrouwen naar hogere functies binnen V&W**

Een eerder verricht onderzoek naar de doorstroming van vrouwen naar hogere functies binnen V&W (1998) wijst op een aantal belemmerende factoren: het ontbreken van een duidelijk loopbaanbeleid; onvoldoende stimulans van leidinggevend; onvoldoende begeleiding van een mentor; onvoldoende

toegang voor vrouwen tot informele circuits. Dit zijn belangrijke bevindingen, die in de voorgaande tekst al ten dele ter sprake zijn gekomen. Onvoldoende stimulans van leidinggevend, wijst op een gebrek aan daadwerkelijke implementatie van het voorgenomen beleid om meer vrouwen in hogere functies te benoemen. Het kan ook betekenen dat men over te weinig instrumentarium beschikt om hier daadwerkelijk vorm aan te geven. Waarschijnlijk is ook dat in de hectiek van alledag iedereen, ook wanneer men de doorstromingsproblematiek van belang acht, dit voornemen vergeet. In de beleidsaanbevelingen wordt hier op teruggekomen. Dat geldt ook voor het punt van mentorschap.

### **Zwerver, trekker, reiziger: culturele diversiteit bij V&W**

In 1998/1999 is binnen V&W een "zoektocht" gehouden naar de vormgeving van een V&W-breed cultureel diversiteitsbeleid. Een beleid dat niet van bovenaf zou moeten worden opgelegd, maar dat als het ware middenin de organisatie wordt geïnitieerd. Eind 1999 is over deze zoektocht verslag gedaan in een boekje met de titel, zoals in de kop van deze alinea genoemd. Deze rapportage is onder meer van belang vanwege de aandacht voor winstpunten van een diversiteitsbeleid. Wat levert het V&W op als het personeelsbestand diverser is samengesteld (naar sekse, kleur, etnische herkomst, opleidingsachtergrond en mogelijk leeftijd) dan nu het geval is? Flexibiliteit, openheid, kwaliteit zijn dan de woorden die klinken. Diversiteit heeft ook te maken met de wens een "lerende organisatie" te zijn. Een organisatie waarin zelfsturing en autonomie belangrijk zijn, waar intuïtie een waarde vertegenwoordigt en waar geluisterd wordt naar nieuwe oplossingen en ideeën. Diversiteit betekent als het ware het afscheid van een monocultuur, een cultuur waar technisch-functionele rationaliteit als beginsel de boventoon voert. Begrip voor andersdenkenden is een overlevingsstrategie voor organisaties in een sterk veranderende omgeving. Oude scheidslijnen, tussen afdelingen bijvoorbeeld, oude vanzelfsprekendheden, oude organisatie- en sturingsprincipes, al deze zaken dienen tegen het licht te worden gehouden, wil een organisatie succesvol in de 21<sup>e</sup> eeuw kunnen opereren.

In deze zoektocht, zoals in het boekje *Zwerver, trekker, reiziger* beschreven, waren concrete beleidsvoorstellen niet primair aan de orde. De neergeschreven noties zijn echter ook van belang voor de vraag hoe meer vrouwen in de hogere rangen van V&W kunnen worden opgenomen. Meer vrouwen in hogere functies is een uitdrukking van diversiteit en verandering van cultuur. Dit streven naar meer vrouwen dient dan ook in dat bredere perspectief te worden gezien.

### **Het warm kloppend hart van V&W**

Op 20 november 2000 kwam het advies over strategisch personeelsbeleid V&W uit ("Het warm kloppend hart van V&W"). Dit is een belangrijke nota, waarin de vraag aan de orde is hoe de organisatie V&W moet inspelen op snelle en ingrijpende veranderingen die zich in de afgelopen decennia in de samenleving hebben voorgedaan. De nota spreekt over achterstallig onderhoud van het belangrijkste kapitaalgoed van V&W: de mensen die er werken. Strategisch personeelsbeleid, aldus de notitie, is in de afgelopen jaren niet wezenlijk van de grond gekomen. Men werkt aan externe projecten voor de toekomst met een intern instrumentarium en met sturingsconcepten uit het verleden, zo wordt gesteld. De diagnose is niet gering. Het volgend citaat is veelzeggend (p.17).

"Immers, waarom zou iemand willen werken in een organisatie waarvan het waardencomplex niet verder reikt dan "ferme jongens, stoere knapentaal" in personeelsadvertenties die wijzen op het vooruitzicht om met grote kaplaarszen door de klei te baggeren, waarvan het management voornamelijk stuurt op inhoud en afrekenen, nauwelijks op zingeving en ontplooiing; waarvan het personeelsbeleid al vele jaren een ondergeschoven kindje is; waarvan de structuren en werkprocessen verstarde en vastgelopen zijn; waarvan vrouwen en allochtonen en gehandicapten geen significant deel uitmaken; waar snelle ontwikkelingen op gebieden als ICT nog maar nauwelijks herkend worden; waar reorganisaties met hun neerwaartse spiraal het enige antwoord op alle kwalen lijkt te vormen? Het ziekteverzuimpercentage stijgt gestaag bij V&W. Nog nooit was het aantal klachten dat verband houdt met werkdruk en stress zo hoog. Het komt niet zo maar uit de lucht vallen dat eenderde van de ambtenaren 's avonds doodmoe naar huis gaat".

Er wordt een pleidooi gevoerd voor een mensgericht management binnen V&W, voor een transformatie naar een lerende organisatie, voor een vermindering van de dominantie van "mannelijke" waarden, voor een plattere en flexibeler organisatiestructuur, voor het loslaten van de machinemetafoor van de organisatie en voor nieuw leiderschap, waarin respect voor en vertrouwen in medewerkers belangrijke waarden vormen en waarin de personele samenstelling diversiteit uitstraalt.

De onderzoekers achten het van groot belang dat de opgave van V&W om meer vrouwen naar managementposities te laten doorstromen, een integraal onderdeel vormt van dit algemene streven naar modernisering en vernieuwing van de organisatiecultuur binnen het departement. Die inbedding verhoogt de relevantie en de importantie van hetgeen in dit rapport aan de orde is: meer vrouwen in hogere functies. Bovendien wordt daarmee duidelijk dat meer vrouwen in het leidinggevend kader een uitdrukking van vernieuwing en modernisering van de organisatie vormen. Vrouwen op hun beurt, kunnen die vernieuwingsprocessen weer verder stimuleren.

### **Beleids- en Begrotingsplan 2002 - 2006**

Deze noodzaak en mogelijkheid tot aansluiting bij en inbedding in lopende of geplande initiatieven geldt ook voor de speerpunten voor de komende periode, zoals die in het (concept) Beleids- en Begrotingsplan 2002 – 2006, actualisatie 2001 door DPO zijn vastgelegd. Relevante speerpunten, waarin een stimuleringsbeleid voor vrouwen kan worden ingebed, zijn bijvoorbeeld: managementcontracten SG/DG's; Vernieuwing P-beleid; Competentiemanagement/loopbaanbeleid; Resultaatgericht werken; Project IKAP (Individualisering keuzemogelijkheden in het arbeidsvoorwaardenpakket). In de beleidsaanbevelingen wordt hier op teruggekomen.

### **3.3 Cultuur van de organisatie**

Gesprekken met leidinggevendenden over de vraag hoe het aandeel vrouwen in managementposities zou kunnen worden verhoogd, gaan vaak over wat met een algemene term als cultuur van de organisatie zou kunnen worden aangeduid. Zo wordt gesproken over de dominante logica binnen de V&W cultuur: rationeel, doelgericht, zakelijk, efficiënt. Hoewel in de praktijk van alledag zaken lang niet altijd rationeel en zakelijk lopen, word je als medewerker en leidinggevende binnen V&W als het ware uitgenodigd om aan die dominante logica deel te nemen, zo stelt één van de gesprekspartners. Men is over het algemeen sterk resultaatgericht. De *high potentials* zijn mensen die concrete zaken kunnen regelen.

V&W, aldus sommige gesprekspartners, is minder sterk in de proceskant: hoe zijn de omgangsvormen; hoe organiseren we werkprocessen; hoe gaat de communicatie, interactie. Er wordt gestuurd op doelstellingen en producten, veel minder op het begeleiden van ontwikkelingsprocessen en op gewenst gedrag. Het is niet zo dat managers deze nieuwe ontwikkelingen niet zien, maar het blijft vaker bij een cognitief weten dan dat er sprake is van een handelen vanuit een geïnternaliseerde overtuiging dat modern management een meer ontwikkelingsgerichte aanpak vraagt. "Men roept wel dat we procesmatig moeten gaan werken, maar ondertussen doet men dat niet omdat men bang is dat dan het inhoudelijke deel niet goed gaat".

De vraag moet niet zijn, aldus één van de geïnterviewde leidinggevendenden, "hoe krijgen we meer vrouwen in de top", maar "hoe creëer je een klimaat waarbinnen vrouwen zich plezieriger voelen". Evenals in het genoemde advies over strategisch personeelsbeleid, worden in de gesprekken organisatievernieuwing en modernisering van het personele beleid als belangrijke voorwaarden gezien om meer vrouwen in het management te krijgen en te houden. Een transparantere en opener organisatie; meer aanspreken op gedrag; een klimaat van enthousiasmeren, van vertrouwen en respect; een (daadwerkelijk) werken vanuit het inzicht dat het menselijk kapitaal het belangrijkste kapitaal van de organisatie is.

In de empirische analyses die in het kader van dit onderzoek zijn verricht – de telefonische exitinterviews en de schriftelijke enquête onder medewerkers in schaal 12 en hoger – zullen dit soort overwegingen opnieuw ter sprake komen. Een belangrijk gezichtspunt, dat uit alle analyses en gesprekken spreekt, is dat de vraag naar meer vrouwen in het leidinggevend kader, geen geïsoleerd en specifiek probleem is. Integendeel, deze vraag maakt deel uit van een complexe problematiek: hoe transformeren we, met behoud van de kwaliteit van de prestaties zoals V&W die altijd heeft geleverd, V&W in een eigentijdse organisatie waarin moderne inzichten in het strategische (personeels) beleid ook daadwerkelijk worden toegepast.

### 3.4 Enkele conclusies

Het lijkt er op dat een echt stimuleringsbeleid ten aanzien van meer vrouwen in de top, niet daadwerkelijk is geïmplementeerd binnen V&W. Er zijn wel enkele richtlijnen uitgevaardigd en inspanningsverplichtingen geformuleerd, maar die worden niet systematisch "gemonitord" en naar hun resultaten beoordeeld. Een structuur van afspraken maken, taakstellingen formuleren en verantwoording afleggen achteraf ontbreekt op dit beleidsterrein.

V&W toont zich ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden die de combinatie arbeid en zorg moeten faciliteren, een goed werkgever. V&W volgt daarmee de regels die voor de gehele rijksdienst gelden. Uit de loopbaanenquête zal blijken, dat op dit vlak weinig kritische geluiden worden gehoord.

Kritischer wordt de bestaande organisatiecultuur benaderd, zowel in algemene zin als vanuit de vraag hoe het aandeel vrouwen in hogere functies kan worden verhoogd. Beide zaken staan niet los van elkaar en moeten ook met elkaar in verband worden gebracht. Een specifiek beleid voor vrouwen dat niet is ingebed in een vernieuwend personeelsbeleid in een meer algemene zin, lijkt weinig zinvol. Een vernieuwend strategisch personeelsbeleid op zijn beurt impliceert en vraagt om veranderingen in de cultuur van het departement. Met het bovenstaande is overigens niet gezegd dat er geen specifieke aandacht voor vrouwen moet zijn. Die aandacht is voorlopig zeker nodig, maar binnen de algemene kaders van taakstellingen en verantwoording achteraf en van een transparant loopbaanbeleid. In het plan van aanpak dat bij dit rapport is gevoegd, wordt dit verder uitgewerkt.



## Hoofdstuk 4      Analyse van de potentiële beschikbaarheid van vrouwen

---

### 4.1      Inleiding

Dit hoofdstuk wil een antwoord geven op de derde deelvraag van dit onderzoek, namelijk of bij benadering de potentiële beschikbaarheid van vrouwen op de arbeidsmarkt voor hoge(re) en managementposities binnen V&W kan worden aangegeven. Om de potentiële beschikbaarheid van vrouwen op de arbeidsmarkt voor functies in de schalen 12 en hoger binnen Verkeer en Waterstaat te bepalen, wordt uitgegaan van gegevens over mannen en vrouwen die het universitair onderwijs met een diploma hebben verlaten. Deze gegevens zijn beschikbaar via de onderwijsstatistieken van het Centraal Bureau voor de Statistiek.

Hoewel er ook functionarissen in hogere schalen binnen V&W werkzaam zijn die in het hoger beroepsonderwijs hun opleidingen hebben voltooid, is er bij deze beschikbaarheidsanalyse voor gekozen om alleen het universitair onderwijs bij de berekeningen te betrekken. De argumentatie daarvoor is dat de meeste mensen die binnen V&W naar de hogere functies doorstromen, een academische achtergrond hebben. Uit hoofdstuk 6, waar de analyse van de schriftelijk vragenlijsten aan de orde is, blijkt dat van de mensen met een HBO-opleiding, vrijwel iedereen in de schalen 12 en 13 is aangesteld en niet in de hogere schalen daaropvolgend. Een bijkomend voordeel van beperking tot de universitaire studies is, dat de berekeningen overzichtelijker blijven dan wanneer er twee sectoren bij zijn betrokken.

### 4.2      Nadere bepaling van de potentiële beschikbaarheid van vrouwen: een criterium van evenredige vertegenwoordiging

De analyse van potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor hogere functies binnen V&W is bedoeld om tot een bepaalde norm van evenredige vertegenwoordiging te komen. Hoe kunnen we vaststellen of het aandeel vrouwen in de hogere schalen binnen V&W een evenredige vertegenwoordiging representeert, dan wel hoever men daar van verwijderd is? Stel dat er binnen V&W (veel) minder vrouwen aanwezig zijn, dan cijfers van potentiële beschikbaarheid van vrouwen aangeven. Dan kan worden vastgesteld dat binnen de gehanteerde definities vrouwen niet naar evenredigheid vertegenwoordigd zijn. Vermindering van het verschil tussen de feitelijke cijfers en de cijfers van de evenredige vertegenwoordiging zou dan op goede gronden als kwantitatieve doelstelling voor een beleid van versterking posities vrouwen kunnen worden gehanteerd.

Zoals gezegd gaan we bij de bepaling van potentiële beschikbaarheid van vrouwen uit van uitstroomgegevens uit het universitaire onderwijs. Om op basis van die uitstroomgegevens tot een min of meer reële schatting van de potentiële beschikbaarheid van mannen en vrouwen voor bepaalde functies te komen, moeten een aantal zaken nader worden bepaald. Dat betreft de opleidingsrichtingen die voor functies worden gevraagd en de ervaringseisen die worden gesteld. We beginnen met dit laatste.

#### **De eis van werkervaring**

Functionarissen die binnen de rijkdienst in de hogere schalen werkzaam zijn, dienen in het algemeen over een aantal jaren werkervaring te beschikken. Die noodzaak van meer ervaring neemt toe, naarmate het functieniveau stijgt. Binnen de arbeidsmarktstatistieken van het CBS zijn geen gegevens over aantal jaren werkervaring van personen voorhanden. Daarom moet naar een indicator worden gezocht, die dit gegeven van werkervaring benadert. Die indicator kan worden gevonden in het aantal jaren geleden dat men is afgestudeerd en waarin men werkervaring heeft kunnen opbouwen. Dit betekent dat we de potentiële beschikbaarheid van functionarissen in de schalen 12 en hoger baseren op uitstroomgegevens uit het universitair onderwijs die in het verleden liggen.

Daarnaast is het zo, dat mensen die op een willekeurig moment in de tijd binnen V&W de schalen 12 en hoger bevolken, een brede leeftijdscategorie beslaan. Als we er van uitgaan dat die leeftijdscategorie loopt van 35 tot 64 jaar, dan is daarmee tevens gezegd dat het jaar van afstuderen van deze mensen korter of langer in het verleden ligt. Om op basis van deze gegevens (werkervaring en opbouw personeelsbestand naar leeftijd) tot aannemelijke schattingen van de potentiële beschikbaarheid van mannen en vrouwen te komen, splitsen we de beschikbare

uitstroomgegevens op naar cohort. Uitstroomgegevens uit het universitair onderwijs zijn beschikbaar vanaf 1973. Voor de potentiële beschikbaarheid van mannen en vrouwen voor de schalen 12 en hoger, gaan we uit van het cohort afgestudeerden tussen 1973 en 1993. Daarmee is onder meer gezegd dat de laatst afgestudeerden binnen dit cohort in principe over een zeven- tot achtjarige werkervaring kunnen beschikken.

Van belang voor onze analyse is vervolgens, hoe groot het aandeel vrouwen binnen dit cohort van afgestudeerden is. Dat aandeel kan dan als referentiepunt worden gebruikt waartegen de feitelijke aanwezigheid van vrouwen in de schalen 12 en hoger binnen het departement wordt afgezet. Dit referentiepunt fungeert dan als criterium van evenredige vertegenwoordiging voor die personeelscategorie. Het gaat dan om een realistisch criterium waarin de potentiële beschikbaarheid van vrouwen (en mannen) nadrukkelijk is verdisconteerd.

### **Opleidingsrichtingen**

In onze analyse willen we niet alleen de eis van werkervaring als belangrijk criterium opnemen, maar ook de opleidingseisen die aan functionarissen worden gesteld. Binnen V&W nemen technische opleidingen een belangrijke plaats in. Het is om die reden dat in deze beschikbaarheidsanalyse aparte aandacht aan technische opleidingen wordt gegeven. Onder technische opleidingen worden de studies verstaan die men aan de universiteiten van Delft, Eindhoven en Twente kan volgen, althans voor zover dit inderdaad technische studies zijn. Naast uitstroomgegevens uit technische studierichtingen, worden overige universitaire opleidingen onderscheiden. Verder specificaties op dit punt lijken niet nodig, omdat het bij functies waarin niet specifiek naar technische vaardigheden wordt gevraagd toch meestal gaat om een vereist academisch werk- en denkniveau en niet om een hele specifieke vakkennis.

Het onderscheid naar technische en andere studies is zeer relevant, wanneer de potentiële beschikbaarheid van vrouwen en mannen aan de orde is. Het aandeel vrouwen in technische studierichtingen is immers veel kleiner, dan in de overige studies. Wanneer dat onderscheid niet in ogenschouw zou worden genomen, zou het potentiële aanbod van vrouwen te hoog worden geschat. Daarmee zou als het ware een te hoog criterium van evenredigheid worden gehanteerd.

### **4.3 De potentiële beschikbaarheid van vrouwen**

Nu de procedure van vaststelling van de potentiële beschikbaarheid is aangegeven, kunnen de cijfers worden gepresenteerd. In tabel 4.1 wordt de uitstroom uit het technisch universitair onderwijs weergegeven. In tabel 4.2 de uitstroom uit de overige studierichtingen. De uitstroomgegevens hebben op verschillende perioden betrekking. Ze geven het absolute getal van mannen en vrouwen weer die de academie met diploma hebben verlaten, en vervolgens het aandeel vrouwen daarbinnen.

**Tabel 4.1**      *Uitstroom uit het universitair technisch onderwijs naar absoluten en aandeel vrouwen, voor verschillende (clusters van ) jaren*

Jaar	Totaal	Aandeel vrouwen	
<b>1973 - 1993</b>	<b>44685</b>	<b>2809</b>	<b>6,3%</b>
1995/1996	3704	600	16,2%
1996/1997	3608	624	17,3%
1997/1998	2553	580	22,7%
1998/1999	2690	502	18,7%
<b>1995 - 1999</b>	<b>12555</b>	<b>2306</b>	<b>18,4%</b>

Zoals tabel 4.1 duidelijk maakt, is het aandeel vrouwen met technische opleidingen in het cohort 1973 – 1993, het cohort waaruit in principe hoge(re) functionarissen binnen V&W voor zover het de technische functies betreft worden gerekruteerd, laag: ruim 6%. Opvallend – en verheugend – is dat de aandelen vrouwen in de jonge(re) leeftijdscategorieën duidelijk zijn gestegen: tot zo'n ruim 18%. Opvallend en minder verheugend is, dat er in de recente jaren nogal een daling van het aantal technisch afgestudeerden is opgetreden. Hoe deze trend zich zal ontwikkelen, is vooralsnog moeilijk te voorspellen. Deze problematiek valt echter buiten het kader van dit onderzoek, we gaan er dan ook niet verder op door.

Tabel 4.2 geeft een overzicht van de uitstroom van verschillende leeftijdscohorten mannen en vrouwen uit de overige studierichtingen.



**Tabel 4.2**      *Uitstroom uit het universitair onderwijs minus technisch onderwijs naar  
absoluten en aandeel vrouwen, voor verschillende (clusters van ) jaren*

Jaar	Totaal	Aandeel vrouwen	
<b>1973 - 1993</b>	<b>197245</b>	<b>79608</b>	<b>40%</b>
1995/1996	25616	14104	55%
1996/1997	22520	11974	53%
1997/1998	19615	10645	54%
1998/1999	18150	9798	54%
<b>1995 - 1999</b>	<b>85901</b>	<b>46521</b>	<b>54%</b>

De getallen, in termen van aandeel vrouwen, laten hier een geheel ander beeld zien. Reeds in het oudere leeftijdscohort (1973 – 1993) is een gemiddelde uitstroom van vrouwen van 40% te zien. Daarmee kan gesproken worden van een potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor hogere functies binnen V&W die wel een academische maar niet (per se) een technische opleiding vereisen van 40%.

Voor de jonge(re) leeftijdcohorten neemt die potentiële beschikbaarheid alleen maar toe. Het gemiddelde aandeel afgestudeerde vrouwen binnen die studierichtingen is 54%. Wil men dus naar evenredigheid mannen en vrouwen aannemen voor functies die geen technische opleiding vereisen, dan dient zeker de helft van de pas aangestelden uit vrouwen te bestaan.

#### **4.4 Vrouwen binnen V&W naar evenredigheid vertegenwoordigd?**

De vraag of vrouwen, op basis van de in het voorgaande uiteengezette procedure, binnen V&W naar evenredigheid zijn vertegenwoordigd, kan pas worden beantwoord wanneer we weten hoe groot het aandeel functies binnen het departement is, waarvoor technische opleidingen worden gevraagd. Deze vraag is door de onderzoekers aan de verschillende dienstonderdelen voorgelegd. Al gauw bleek echter dat de vraag slechts in beperkte mate kon worden beantwoord. De dienstonderdelen die wel een schatting opgaven, kwamen tot percentages van 40 en 50 % aan functies waarvoor technische vooropleidingen zouden zijn vereist..

Omdat de gegevens weinig volledig zijn, is het voor de beantwoording van de vraag of vrouwen binnen de hogere schalen van V&W naar evenredigheid vertegenwoordigd zijn raadzaam om met bepaalde aannamen te werken. We gaan, mede op basis van de enkele opgaven , uit van een aandeel van functies waarvoor echt een technische opleiding wordt vereist van 40%, V&W breed. In schaal 12 en hoger zijn binnen V&W ongeveer 2500 functionarissen aangesteld (zie hoofdstuk 2). Bij een aanname van 40%, gaat het om 1000 technische functies en 1500 functies die (ook) met andere vooropleidingen kunnen worden vervuld.

Wanneer we als criterium van evenredige vertegenwoordiging van vrouwen op dit niveau in technische functies 6% hanteren, dan zou een verdeling van 940 mannen en 60 vrouwen in de functies schaal 12 en hoger evenredig kunnen worden genoemd. Met andere woorden: van het potentiële aanbod van vrouwen zou dan gebruik zijn gemaakt.

Er resteren bij deze aanname nog 1500 functies, die ook met een andere vooropleiding kunnen worden bezet. Het aandeel afgestudeerde vrouwen in het cohort 1973 – 1993 (het aangenomen rekruteringsbereik voor de schalen 12 en hoger) is 40%. Op basis hiervan zouden voor deze functies 600 vrouwen beschikbaar zijn. Het totaal aantal beschikbare vrouwen voor technische en niet-technische functies komt daarmee op 660. Binnen een totaal van 2500 functies is dit 26%.

Op basis van het bovenstaande kan, overigens in een schematische benadering, als norm van evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schalen 12 en hoger binnen V&W een percentage van **26%** worden aangehouden. In dit rapport wordt deze norm tot uitgangspunt genomen.

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat zich op het niveau van schaal 12 en hoger binnen V&W **13%** vrouwen bevinden. Op basis van deze conclusie en van de aangenomen norm van 26% als evenredige vertegenwoordiging van vrouwen op dit niveau, kan dan vervolgens als streefdoel van vermeerdering van het aantal vrouwen in de schalen 12 en hoger een verdubbeling van hun aandeel worden bepaald. Binnen welke tijd dit streefdoel zou kunnen of moeten zijn gerealiseerd, is onder meer van beschikbare vacatures afhankelijk. Zowel over streefdoel en zijn implicaties als over de termijn, dient een nadere discussie dienen te worden gevoerd.

Uit de beschikbaarheidsanalyse is al naar voren gekomen, dat de potentiële beschikbaarheid van vrouwen in de jongere leeftijdscohorten groter is, zowel bij de technische als bij de andere studierichtingen. Daarmee stijgt ook de norm van evenredige vertegenwoordiging, als men die bij het aannamebeleid binnen V&W zou willen hanteren. Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt zijn in de schalen 10 en 11 een kleine 3400 mensen werkzaam. Als we voor deze categorie ook de verhouding 40% technische functies en 60% functies waarvoor ook andere academische studies geschikte vooropleidingen zijn aanhouden, dan betekent dit ongeveer 1200 technische functies en 2200 meer algemene functies. Als we de potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor de technische functies op basis van de uitstroomcijfers op 20% zetten (iets hoger dan feitelijk uitstroomt, dus een iets ambitieuzer beleidsdoel) dan betekent dit dat bij evenredigheid 240 technische functies door vrouwen zouden moeten zijn bezet. Voor de overige 2200 functies zouden, bij een evenredigheidsnorm van 50%, 1100 vrouwen moeten zijn aangesteld op schaalniveau 10 en 11. Bij elkaar gaan het dan om 1340 vrouwen, dat wil zeggen om een aandeel van 39%. Daarmee is gezegd dat de evenredigheidsnorm wat betreft het aanstellen van vrouwen bijna **40%** bedraagt. Nadere discussie is nodig in hoeverre men dit streefcijfer als departementale norm wil hanteren.

#### 4.5 Conclusies

Op basis van een beschikbaarheidsanalyse, die uitgaat van het aandeel vrouwen in de uitstroom uit het universitair onderwijs, rekening houdend met vereiste studierichtingen en ervaringseisen, zou voor V&W de norm van evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schalen 12 en hoger gesteld kunnen worden op 26%. Het feitelijke aanwezigheidspercentage binnen V&W op dit niveau is 13%. Op basis hiervan kan een verdubbeling van het aantal vrouwen in de schalen 12 en hoger in V&W, binnen een nader te bepalen termijn als een redelijk beleidsdoel worden gedefinieerd.

Als we de uitstroomcijfers van de laatste 5 jaren bekijken, kunnen we vaststellen dat de beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt van vrouwen met een technische of een andere relevante academische opleiding alleen maar toeneemt. Onder de aanname van een zelfde technisch/niet-technische functieverdeling departementsbreed in de schalen 10 en 11 als in de schalen 12 en hoger, zou een evenredigheidsnorm van een kleine 40% kunnen worden geformuleerd. Voor technische functies zou, gezien de uitstroomontwikkelingen van vrouwen, een norm van 20% vrouwen een redelijk streefdoel binnen een aannamebeleid kunnen zijn.



### 5.1      Inleiding

Om inzicht te krijgen in de redenen voor vertrek van medewerkers, is onderzoek uitgevoerd onder medewerkers die het Ministerie van Verkeer en Waterstaat hebben verlaten. In dit deel van het onderzoek staan de vertrekmotieven van medewerkers centraal. Hebben zij de organisatie min of meer noodgedwongen verlaten of was er sprake van een logische stap in hun carrière of levensloop? Een speciaal aandachtspunt is de vraag of vrouwen andere motieven geven voor hun vertrek bij V&W dan mannen. Verder is het de bedoeling om hieruit een beeld te krijgen van de mogelijke kansen en knelpunten die medewerkers hebben ervaren gedurende hun loopbaan bij V&W. Er wordt ingegaan op meningen en ervaringen van de respondenten ten aanzien van de posities van vrouwen in hogere en managementposities, waarbij de nadruk ligt op de beleving van de organisatiecultuur van V&W. Ook komen eventuele maatregelen aan bod om ten aanzien van de doorstroom van vrouwen verbeteringen aan te brengen.

Gegeven de aard van de gehanteerde methode van onderzoek (kwalitatief) en de geringe omvang van de steekproef, eigenen de resultaten van dit deel van het onderzoek zich niet voor kwantitatieve analyses. De resultaten zijn kwalitatief van aard, dat wil zeggen geven een inhoudelijk beeld van de redenen van vertrek en van de aspecten die hierbij een rol spelen, van medewerkers die V&W hebben verlaten.

### 5.2      Achtergrondinformatie

Ten behoeve van het onderzoek is uit het personeelsinformatiesysteem een selectie gemaakt van alle medewerkers die V&W in 1999 of later verlaten hebben. Hieruit is een steekproef getrokken van 30 ex-medewerkers onder wie 20 vrouwen en 10 mannen. Voor hun vertrek waren zij allen werkzaam in een functie in schaal 12 of hoger. De bereidheid om mee te werken aan het onderzoek was dusdanig groot, dat het niet noodzakelijk was om alle in de steekproef opgenomen ex-medewerkers te benaderen voor een telefonisch interview om aan het gewenste aantal van 15 interviews (10 vrouwen en 5 mannen) te voldoen. Uiteindelijk hebben wij 12 vrouwen en 6 mannen geïnterviewd.

Een groot deel van de respondenten reageerde positief op het initiatief van het Ministerie voor een dergelijk onderzoek. En vrijwel alle respondenten reageerden positief op de interesse die nu vanuit V&W werd getoond naar hun vertrekmotieven, aangezien er op het moment van vertrek maar weinig belangstelling voor was. De gesprekken verliepen in een prettige en open sfeer. De geïnterviewden hebben benadrukt dat zij na afronding van het onderzoek graag informatie willen ontvangen over de uitkomsten van het onderzoek.

Als we het in dit hoofdstuk hebben over vrouwen en mannen die V&W hebben verlaten, hebben we het over de twaalf vrouwen en zes mannen die werkzaam waren in een functie in schaal 12 of hoger en in 1999 of later (niet vanwege pensioenredenen) zijn uitgestroomd. In dit hoofdstuk zullen verschillende citaten uit de gevoerde gesprekken worden weergegeven. Deze zijn opgenomen omdat ze als het ware kenmerkend zijn voor de gesprekken zoals ze zijn gevoerd. Ze geven niet "de waarheid" aan, maar wel een bepaalde perceptie op de werkelijkheid. Het is in die zin dat de citaten moeten worden gelezen.

### 5.3      Profiel respondenten

Alle mannelijke respondenten bevinden zich in een gelijke thuissituatie, namelijk gehuwd/samenwonend met inwonende kinderen. Van de vrouwelijke respondenten hebben 7 vrouwen kinderen thuis, de overige 5 hebben geen inwonende kinderen. Bij de vrouwen varieert de duur van de dienstverbanden tussen de 5 en de 14 jaar. Bij de mannen varieert de duur van de dienstverbanden tussen de 5 en de 20 jaar. Zowel bij de mannen als de vrouwen werkte één van de respondenten in

deeltijd. Van de 11 vrouwen die het grootste deel van hun dienstverband voltijd hebben gewerkt zijn er drie tegen het einde van hun dienstverband in deeltijd zijn gaan werken.

#### 5.4 Waar naar toe gegaan?

Vrouwen en mannen zijn na hun vertrek bij V&W gaan werken bij een gemeente, een adviesbureau, universiteit, of een ander ministerie. Zowel bij de mannen als de vrouwen is een enkeling (één man en één vrouw) nu zelfstandig ondernemer. Van de vrouwen hebben er twee op dit moment (nog) geen werk. In totaal zijn vijf van de geïnterviewden (twee mannen en drie vrouwen) overgestapt naar een baan in het bedrijfsleven. De helft van de respondenten is op dit moment dus weer bij een overheidsorganisatie of daarmee verwante non-profit organisatie aan het werk. Ook is het opvallend dat een aantal respondenten in hun nieuwe baan op de één of andere manier toch weer in aanraking komen met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Er zijn zelfs twee respondenten (twee vrouwen) die weer (tijdelijk) werken bij V&W.

*"Ik heb altijd een band gehad met V&W, vond het ook moeilijk om afscheid te nemen, heb altijd veel contact met collega's gehouden en ik heb veel interesse in 'het water'." (vrouw)*

#### 5.5 Promotie?

In financieel opzicht heeft het vertrek bij V&W de meeste respondenten niet direct in een betere positie gebracht. Van de vrouwen is er bij twee van de twaalf vrouwen sprake van een financiële vooruitgang. Twee vrouwen zijn er nog niet echt over uit of deze nieuwe baan inhoudelijk wel een verbetering is. Wat betreft het werk inhoudelijk en/of leidinggevende taken zijn de meeste vrouwen er wel duidelijk op vooruitgegaan in hun nieuwe baan.

*"Ik werk nu in een stabielere organisatie, er is rust en alles is goed georganiseerd. De sfeer is gemoedelijker en zakelijker dan bij V&W." (vrouw)*

*"Het niveau is interessanter, ik vind het leuk om directeur te zijn." (vrouw)*

*"Deze baan vergt meer van mij op managementgebied en dat spreekt me aan." (vrouw)*

Bij de mannen is er bij één van de zes respondenten sprake van een financiële verbetering. Wel worden andere verbeteringen aangegeven zoals minder reistijd, een organisatiecultuur die meer aanspreekt of een nieuwe uitdaging.

#### 5.6 Redenen voor vertrek

In de volgende tabel volgt een overzicht van de belangrijkste redenen voor vertrek van de geïnterviewde vrouwen en mannen.

	Belangrijkste reden van vertrek	Vrouwen	Mannen
Cluster 1	vastgelopen in loopbaan bij V&W, ontbreken van een nieuwe uitdaging binnen V&W	4	2
Cluster 2	eigen keuze, wil eens wat anders, logische stap in de loopbaan, betere loopbaankansen elders	2	2
Cluster 3	dichter bij huis werken	1	1
Cluster 4	(voortdurende)reorganisatie	1	1
Cluster 5	onvrede met de organisatiecultuur, de werksfeer, de manier van samenwerken, stijl van leidinggeven.	4	0
	<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

Het is opvallend dat de vertrekredenen van de vrouwen veel meer dan bij mannen liggen in de organisatiecultuur, de werksfeer, de manier van samenwerken en de stijl van leidinggeven. Ook zijn er relatief minder vrouwen dan mannen die V&W verlaten hebben omdat zij betere loopbaankansen elders hebben of wel eens wat anders willen.

**Cluster 1 vastgelopen in loopbaan:**

*"Mijn loopbaankansen waren niet groot. Ik wilde van een staffunctie naar een lijnfunctie. Die kans is erg klein bij V&W." (man)*

*"De uitdaging ontbrak" (man)*

*"Toen ik net was begonnen met deze functie merkte ik al snel dat ik niet op mijn plaats zat. Er waren bepaalde dingen heel moeilijk te veranderen, ik kreeg daar ook weinig ondersteuning bij in die tijd. Toen ik besloot om ermee te stoppen, heb ik wel andere aanbiedingen gekregen maar je hebt dan toch last van faalangst en je bent emotioneel eronder. Het leek mij beter om ergens anders een frisse start te maken." (vrouw)*

*"Ik had het gehad. Ik wilde iets met procesmanagement doen en dat was op dat moment niet mogelijk binnen V&W. Na een lange tijd werken bij V&W, heb ik besloten om verder te gaan kijken in het bedrijfsleven." (vrouw)*

*"Ik wilde doorgroeien naar een functie in de breedte, wilde strategisch gaan werken. Ik heb wel gesproken over een vervolgfunctie binnen V&W, ik werd in de 'kaartenbak' gestopt en ik zat ook in een MD-traject, maar dat alles leidde tot niets." (vrouw)*

*"Ik voelde me immobiel, ik voelde dat het moeilijk was om door te gaan groeien. Ik wilde verbreding en ik wist niet of me dat wel ging lukken binnen V&W nu ik in schaal 15 zat. Ik had sterk het gevoel van: 'Kom ik hier wel weg?'" (vrouw)*

**Cluster 2** eigen keuze, wil eens wat anders, logische stap in de loopbaan, betere loopbaankansen elders:

*"Ik wilde commerciële ervaring opdoen en mezelf verbreden. Wilde altijd al de consultancy in." (man)*

*"Ik had het gehad met V&W na 20 jaar er te hebben gewerkt. Ik had een beklemmend gevoel gekregen, de chemie was er niet meer." (man)*

*"Na een aantal jaren in een overheidsomgeving, wilde ik in een commerciële omgeving gaan werken. Ik vond de cultuur niet zakelijk genoeg. De besluitvorming duurt lang, de prioriteiten zouden anders gesteld moeten worden." (vrouw)*

*"Na vele jaren gewerkt te hebben in dezelfde functie was het tijd voor verandering. Er kwamen bepaalde irritaties." (vrouw)*

**Cluster 3** dichter bij huis werken:

*"Ik wilde dichterbij huis werken en wilde ook wat anders" (man)*

*"In verband met mijn kind wilde ik dichterbij huis werken, V&W had geen vacature anders had ik dat wel gedaan." (vrouw)*

**Cluster 4** (voortdurende)reorganisatie:

*"De onvrede met de organisatie en de komende reorganisaties. Ik dacht niet dat het door die reorganisatie beter zou worden." (man)*

*"De belangrijkste reden was de reorganisatie die de hele organisatie kapot had gemaakt en er zat nog een reorganisatie aan te komen." (vrouw)*

**Cluster 5** onvrede met de organisatiecultuur:

*"Als je binnen V&W naar de top wilt, moet je je conformeren aan de cultuur. Je moet dan meegaan op de inhoud van het werk. Als je een andere manier van leidinggeven hebt, bijvoorbeeld meer gericht op competenties in plaats van gericht op de inhoud, dan kost dat veel moeite en energie. Het heeft mij in ieder geval heel veel energie gekost om mijn eigen weg te kiezen. En vrouwen kiezen vaker een andere weg." (vrouw)*

*"Er heerste al jaren dezelfde sfeer van vastgezette organisatieverhoudingen. Deze verhoudingen bepalen al jaren de gevestigde orde. De organisatie staat weinig open voor nieuwe dingen en mensen. Ook heerste er veel wantrouwen. Toen ik deze organisatie binnenkwam had ik niet het gevoel dat ze blij met me waren." (vrouw)*

*"Er is in de top sprake van een gebrek aan collegialiteit. Er wordt altijd ja gezegd en nooit gedaan. Men luistert te weinig en heeft geen open houding. Er is te weinig betrouwbaarheid en besluitvaardigheid." (vrouw)*

*"Ik voelde me niet meer prettig binnen de cultuur van V&W toen ik 3 dagen ging werken. In de top zijn de mannen nogal conservatief. Het is gewoon zo dat de mannen in de top allemaal een vrouw thuis hebben zitten." (vrouw)*

De citaten in cluster 5 zijn interessant omdat ze het bestaan van een soort *old boys network* in een tamelijk traditionele cultuur suggereren. Kennelijk wordt de werkelijkheid door een aantal medewerkers zo gepercipieerd. Dergelijke noties komen overigens niet alleen hier voor. Ook in gevoerde gesprekken in het kader van dit onderzoek zoals bijvoorbeeld weergegeven in hoofdstuk 3 en in de schriftelijke vragenlijsten zoals die door medewerkers zijn ingevuld (zie hoofdstuk 6), zijn dit soort percepties geuit. Al met al belangrijk genoeg om er in een te voeren stimuleringsbeleid rekening mee te houden. Als er groepen binnen de organisatie zijn die het gevoel hebben "de spelregels" niet

te kennen of daarvan geen deel te kunnen uitmaken, dan is dat op de duur ondermijnend voor hun motivatie en (daarmee) voor de kwaliteit van het product van V&W.

### 5.7 Had het vertrek voorkomen kunnen worden?

Bij driekwart van de vrouwen en bij de helft van de mannen had het vertrek voorkomen kunnen worden. In totaal had het vertrek van 12 medewerkers (9 vrouwen en 3 mannen) volgens hen voorkomen kunnen worden. Bij het grootste deel van de ex-medewerkers die als belangrijkste reden voor hun vertrek noemden dat zij vastgelopen waren in hun loopbaan, vanwege de cultuur of vanwege reorganisatie vertrokken zijn, had het vertrek voorkomen kunnen worden. Bij 6 (3 vrouwen en 3 mannen) van de 18 medewerkers had het vertrek niet voorkomen kunnen worden. Met name bij de respondenten die wel eens wat anders wilden had het vertrek niet voorkomen kunnen worden.

Argumenten die naar voren zijn gekomen in de interviews waardoor het vertrek voorkomen had kunnen worden zijn:

- Gehoor geven aan loopbaanwensen;
- Betere begeleiding/coaching;
- Meer en serieuzer over de vertrekredenen praten;
- Meer persoonlijke aandacht en interesse voor wat de medewerker wil;
- Een open, luisterende houding en meer zorg;
- Persoonlijke waardering voor medewerkers die in een deeltijdfunctie werken;
- Het niet doorvoeren van de reorganisatie;
- Een baan dichterbij huis aanbieden.

*"Mijn vertrek had voorkomen kunnen worden als ze sneller hadden ingespeeld op mijn wens door te groeien binnen de organisatie en als V&W meer vertrouwen had uitgestraald. Er zijn kansen geweest voor mij, maar blijkbaar werd er niet aan mij gedacht. Er heerst een cultuur dat het moeilijk is te reageren op hogere vrijgekomen functies zonder jezelf beschadigd te voelen. Pas toen ik echt weg ging had ik het idee dat ik toch invloed had kunnen uitoefenen. Ik wist voor die tijd gewoon niet 'hoe het spel gespeeld werd'." (vrouw)*

### 5.8 Beleving organisatiecultuur

#### Positieve aspecten

De doelgerichte omgeving is een kenmerk van de cultuur dat met name door de mannen zeer positief gewaardeerd wordt.

*"Er heerst een cultuur van handelen en niet teveel tijd verspillen aan nadenken." (man)*

Vrouwen waarderen vooral de enorme gedrevenheid en vakbekwaamheid binnen de organisatie van V&W. Er is sprake van een enorme loyaliteit ten opzichte van de organisatie en het product.

*"Positief is de enorme betrokkenheid van de medewerkers, de inzet en de grote loyaliteit van de mensen; de 'schwung' en het enthousiasme. Men heeft hart voor de zaak." (vrouw)*

*"Inhoudelijk is iedereen sterk, iedereen maakt zich druk om het product en is zeer loyaal ten opzichte van het product van V&W." (vrouw)*

Mannen noemen verder als positieve aspecten de vriendelijke werkomgeving, de open en eerlijke organisatie, het vertrouwde familie-bedrijf-gevoel en de goede opleidingsmogelijkheden. Vrouwen noemen verder als positieve aspecten van de cultuur van V&W onder andere het wij-gevoel, de informele sfeer, de interessante onderwerpen en de vrijheid om je eigen gang te gaan.



### Negatieve aspecten

De geïnterviewde mannen geven als negatieve aspecten van de organisatiecultuur van V&W aan dat het een oude organisatie is (qua leeftijd) en dat de mensen lang op dezelfde plek blijven zitten. Er zou sprake zijn van een mannenbolwerk en er wordt in de top een machts spel gespeeld. Ook komt het missen van directe aansturing bij de mannen naar voren als een negatief aspect van de organisatiecultuur.

*"Er gaat teveel tijd verloren aan het machts- en positiespel, met name in de top. De top straalt dit uit naar de rest van de organisatie en die gaan dat spel dan ook op die manier spelen." (man)*

*"Het is een gereformeerd mannenbolwerk, in de top is men man, ingenieur en heeft men in Delft gestudeerd. Het lijkt een cliché maar het is waar. De combinatie van werk en privé is onmogelijk. Ik wilde 4 dagen gaan werken. Toen kreeg ik de opmerking van: 'Nou, mijn vrouw heeft nooit gewerkt'. Het is een klassieke organisatie, waar het traditionele patroon overheerst in de top. Je voelt je dan wel een vreemde eend in de bijt." (man)*

Bij de vrouwelijke respondenten komen de door de mannen genoemde aspecten ook naar voren. Zowel bij de mannen als de vrouwen komt het machts spel dat gespeeld wordt naar voren als negatief aspect. Alleen door de vrouwen wordt benadrukt dat het ondoorzichtig is hoe het spel gespeeld wordt. Verder is het meest genoemde negatieve aspect van de organisatiecultuur bij V&W door de vrouwen de 'ons-kent-ons' cultuur. In het verlengde hiervan liggen ook de door vrouwen minder gewaardeerde organisatiecultuurkenmerken zoals de aanwezigheid van een old-boys-network en de heersende mannen- en techneutencultuur.

*"Het wij-gevoel, wat ook heel positief is, heeft als nadeel dat er in de top een grote club zit die elkaar allemaal kent. Je vindt daar steeds dezelfde mensen terug, een ons-kent-ons cultuur. Daardoor is het heel gesloten en is doorgroeien heel moeilijk. Ze moeten daar uitkijken dat het nog wel zakelijk genoeg blijft." (vrouw)*

*"Er heerst een mannencultuur bij V&W. Ook heeft V&W een technisch imago. Die oude mannen kennen elkaar al jaren, daar kom je gewoon niet tussen, zelfs voor jonge mannen is dat moeilijk." (vrouw)*

*"Ik heb mezelf wel eens de vraag gesteld: in hoeverre wordt je carrière beïnvloed door je geslacht? Hoe wordt het spel gespeeld op topniveau? Het old-boys-network is er wel. Toen ik startte bij V&W zei men tegen mij dat je de top wel kon vergeten als je niet in Delft gestudeerd had, gereformeerd en man was." (vrouw)*

*"Het is een mannenministerie met technuten en ingenieurs die een bepaalde taal met elkaar spreken die je moet kunnen verstaan." (vrouw)*

*"Er heerst een technutencultuur. Als niet-technut wordt je als tweederangsburger behandeld." (vrouw)*

*"Men is niet gewend aan andere dingen en die andere dingen zijn ook vrouwen." (vrouw)*

Overige negatieve aspecten die door de geïnterviewde vrouwen naar voren gebracht worden zijn:

- Er is weinig aandacht voor coaching/ontwikkeling van medewerkers;
- Nieuwkomers wordt slecht de weg gewezen;
- Je persoonlijke ontwikkeling is afhankelijk van je baas;
- Hiërarchische / bureaucratische organisatie;
- Je kunt je eigen initiatieven niet zo maar tonen;
- Vergadercultuur
- Langdradige communicatie, er is een groot gat tussen het directieteam en het middenmanagement;
- Er is veel achterdocht en wantrouwen naar elkaar toe;
- Er zijn sterk decentrale directoraten, er is meer samenwerking nodig;
- Er ontbreekt een éénduidige V&W-koers.

## **5.9 Oorzaken voor het geringe aandeel vrouwen in hogere en managementposities**

Met name de cultuur (old-boys-network, mannencultuur, conservatief/technisch/ingenieurs-imago) van V&W wordt door de vrouwen genoemd als oorzaak voor het geringe aandeel vrouwen in hogere en managementposities.

*"Uiteindelijk willen de vrouwen zelf niet. Alleen als ze hetzelfde zijn als mannen, het spel op dezelfde manier spelen dan mogen ze." (vrouw)*

*"Op dit moment zie je het vertrek van een aantal hooggeplaatste vrouwen. Men loopt tegen problemen aan. Vrouwen maken minder onderscheid tussen werk en privé, wat hen zeer kwetsbaar maakt. Vrouwen zetten vaak veel energie in op communicatie, cultuur en sfeer. Bij V&W krijgen ze dan 'de kous op de kop'. Dan voelen zij zich gekwetst, en niet erkend voor de hoge kosten die zij voor hun carrière hebben gemaakt." (vrouw)*

*"De oorzaak is het old-boys-network. Je kent als vrouw de mores niet. Ik had geen maatjes op dat niveau en bescheidenheid speelt dan ook mee. Vrouwen hebben een andere manier van werken. Er zijn mensen die dat lastig vinden, het feit dat je vrouw bent." (vrouw)*

*"Het heeft met de cultuur te maken. Mannen en vrouwen spreken andere talen. V&W is een mannenberoep. Er zijn weinig leidinggevenden, ook in staffuncties. Als ze er wel zitten zie je weer dat de directeuren mannen zijn. Het is een hiërarchische en besloten organisatie. Het is erg lastig om die cultuur te doorbreken." (vrouw)*

*"De beeldvorming die er heerst over het verschil tussen mannen en vrouwen. Door de heersende mannencultuur is men minder snel geneigd om vrouwen in stevige beleidsfuncties te benoemen. En er lopen genoeg potentiële vrouwen rond." (vrouw)*

*"De lijnfuncties zijn technisch georiënteerd, terwijl je om te kunnen managen niet veel specifiek technische dingen hoeft te weten. Ik vind wel dat vrouwen vaak net zo goed kunnen managen." (vrouw)*

Ook komt de combinatie van een gezin met een hogere functie naar voren als oorzaak.

*"Ook is het zwaar om gezin en een baan op topniveau te combineren, er zijn veel vrouwen die dat niet ambiëren." (vrouw)*

Als we de oorzaken voor het geringe aandeel vrouwen in hogere en management posities bekijken die de geïnterviewde mannen noemen, blijken deze ook onder de noemer vallen van 'mannencultuur' en het technisch/conservatief imago. De combinatie van gezin en werk komt bij de mannen geen enkele keer naar voren.

*"De topfunctionarissen zijn allemaal mannen. Dat er vrouwen opstappen is niet voor niets. Die mannen zijn gekneed in het spel van macht en positie. Vrouwen zijn daar over het algemeen niet van gecharmeerd, maar zijn op een andere manier goed in bepaalde dingen. Die andere manier is bedreigend voor deze mannen." (man)*

*"Voor vrouwen is dat mannenbolwerk geen stimulerende omgeving. Er heersen veel traditionele opvattingen, er zijn nog steeds veel avondvergaderingen. Je kind van de crèche ophalen kan echt niet, maar waar ik nu werk is dat algemeen geaccepteerd. Bij V&W moest je daar echt voor vechten." (man)*

*"Zeker bij RWS heerst een mannencultuur, mannen in de top zien graag een kopie van zichzelf op hun plaats komen als ze weg gaan. Er zijn uitzonderingen geweest, maar die werden dan ook als uitzondering gezien." (man)*

## 5.10 Ervaring voor vrouwelijke respondenten bij V&W

De helft van de vrouwen heeft het positief ervaren om als vrouw binnen V&W te werken. Zij hebben in ieder geval nooit 'last' gehad van het feit dat zij vrouw zijn. De andere helft heeft ervaren toch wel een bijzondere positie te hebben ingenomen als vrouw in een hogere positie bij V&W. Die bijzondere positie hebben zij vaak zowel positief als negatief ervaren.

Een vrouw die een leidinggevende functie bij V&W heeft gehad en nu een baan in het bedrijfsleven heeft, omschrijft haar ervaring als volgt:

*"Ik heb altijd leuke banen gehad binnen V&W, wel is het lastig om als vrouw carrière te maken. Niet dat ik als vrouw dat discriminatiegevoel van 'dat meisje' gehad heb, maar je krijgt wel het gevoel dat je minder serieus genomen wordt. Je wordt in vergaderingen soms overschreeuwd" (vrouw)*

Ook komt er naar voren dat als vrouwen zich kunnen conformeren met de heersende organisatiecultuur zij geen problemen hoeven te ervaren.

*"Als je dat culturele conflict niet hebt, kun je hier prima werken. V&W is in zekere zin een warme omgeving. Als je kijkt naar wat er daadwerkelijk gebeurt en als je bepaalde zaken wilt waarmaken, dan krijg je problemen." (vrouw)*

Een aantal van hen was als enige vrouw lid van het managementteam. Met name de andere manier van werken is toen als probleem ervaren.

*"Toen ik als enige vrouw in het managementteam zat, was dat toch best wel zwaar. Je hebt het gewoon nodig om je zo nu en dan kwetsbaar op te stellen. Met meerdere vrouwen in een team werkt dat beter." (vrouw)*

#### **5.11 Mogelijkheden en maatregelen om het aandeel vrouwen in hogere en managementposities te vergroten**

Zowel de geïnterviewde mannen als vrouwen zijn het erover eens dat er zeker wat moet en kan gebeuren om meer vrouwen in hoge en managementposities te benoemen. Er komt ook duidelijk naar voren dat als V&W dit echt wil, het ook kan. Men vraagt zich dan ook af of V&W wel een toename van het aantal vrouwen op de hoge en managementposities wil.

*"Ik heb niet de overtuiging dat het Ministerie zelf zegt dat zij dit echt belangrijk vinden. Nu is het meer incidenteel dat vrouwen op hogere posities zitten. Wil de bestuursraad dit nu echt? Als je iets echt wilt, dan kan het ook!" (vrouw)*

*"De directeurs moeten erop aangesproken worden. Op dit moment willen en hoeven ze ook niet echt. Maar als ze zouden willen, dan zou het ook kunnen." (man)*

*"Het gaat erom of het Ministerie dit nu echt als item ziet." (vrouw)*

Ook komt naar voren dat er een soort cultuuromslag zou moeten plaatsvinden en dat er wat dit betreft meer lef getoond zou moeten worden.

*"Het gaat vooral om de doorstroom. De arbeidsvoorwaarden, 'de buitenkant-maatregelen' zijn prima, daar gaat het niet om. Het is zowel voor de vrouwen als de mannen binnen V&W noodzakelijk dat er heel serieus naar de cultuur gekeken gaat worden. Je moet cultuurveranderingen ook daadwerkelijk doorvoeren. Vaak blijft het alleen bij woorden." (man)*

*"Er moet aan de cultuur gewerkt worden, want het is zo dat het aanbod van vrouwen alleen maar groter wordt. Er moet een grotere doorstroom bewerkstelligd worden en er moeten meer open plekken gecreëerd worden. Men moet meer risico's nemen." (vrouw)*

Naast deze twee belangrijke punten zijn er nog meer mogelijke maatregelen naar voren gekomen bij de exit-interviews. Op basis van de interviews geven we een overzicht van de overige maatregelen die

genomen zouden kunnen worden om een bijdrage te leveren aan het vergroten van het aantal vrouwen in hogere en managementposities.

- Meer aandacht voor de mensen zelf en individueel loopbaanbeleid. Wat willen mensen nu echt. Zowel voor mannen als voor vrouwen, maar zeker voor de vrouwen binnen een dergelijke mannencultuur, is het belangrijk dat zij hierin gestimuleerd en gecoacht worden.
- Het deeltijdbeleid ook in de hogere functies echt mogelijk maken en accepteren.
- Hoger management motiveren om vrouwen aan te nemen.
- Het hoger management moet afgerekend worden op het wel/niet aannemen van vrouwen.
- Accepteren dat vrouwen een andere aanpak hebben
- Meer procesmatig sturen, van de technische inslag afstappen. Goede managers kunnen ook uit de economische/juridische hoek komen.
- Beter kijken naar de kerncompetenties die je binnen een team nodig hebt.
- Het imago (technisch) en de uitstraling (mannencultuur) van V&W verbeteren.

## 5.12 Conclusies

In dit deel van het onderzoek is gekeken naar de redenen voor vertrek van vrouwen bij V&W en of er op dit punt verschillen zijn met mannen. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we de voorzichtige conclusie trekken dat relatief meer vrouwen dan mannen V&W hebben verlaten vanwege onvrede met de organisatiecultuur, de werksfeer, de manier van samenwerken en de stijl van leidinggeven. Vrouwen kunnen zich kennelijk moeilijker conformeren aan de heersende cultuur binnen V&W, waar vooral technisch-inhoudelijke kwaliteiten worden gewaardeerd en er weinig oog is voor de inbreng van andere disciplines. Wanneer je een andere stijl van leidinggeven wilt voeren, kost dat erg veel energie. Ook geven sommigen aan dat er sprake is van een conservatieve mannencultuur in de top. Men staat niet open voor nieuwe dingen, waardoor de al jarenlange vastgezette organisatieverhoudingen blijven bestaan.

Er zijn relatief minder vrouwen dan mannen die V&W uit verlaten hebben omdat zij betere loopbaankansen elders hadden of wel eens wat anders wilden. Het vertrek van de vrouwen had dan ook relatief vaker voorkomen kunnen worden dan bij de mannen. Opvallend is dat deze vrouwen veelal ambitieus zijn, maar hun ambities blijkbaar niet hebben kunnen realiseren bij V&W.

De doelgerichte omgeving is een kenmerk van de cultuur dat met name door de mannen zeer positief gewaardeerd wordt. Vrouwen waarderen vooral de enorme gedrevenheid van de mensen en de loyaliteit ten opzichte van de organisatie en het product. Hoewel de cultuur bij de vrouwen nadrukkelijker dan bij mannen naar voren komt als reden van vertrek, worden veel negatieve aspecten van de organisatiecultuur van V&W in gelijke mate door mannen en vrouwen ervaren. De cultuur wordt door zowel mannen als vrouwen een mannen- en techneutencultuur genoemd. Er is tevens sprake van een oude organisatie (qua leeftijd). Als positief aspect van het werken bij V&W komt vaak naar voren dat je een grote mate van vrijheid hebt om je eigen gang te gaan. In het verlengde hiervan ligt een ander negatief aspect van de cultuur, namelijk het missen van directe aansturing. Tevens komt er in de interviews herhaaldelijk naar voren dat er in de top een machts- en positiespel gespeeld wordt. Alleen door de vrouwen wordt benadrukt dat het ondoorzichtig is hoe het spel gespeeld wordt. Ook wordt met name door de vrouwen de aanwezige 'ons-kent-ons cultuur en het 'old-boys-network' genoemd als negatief aspect van organisatiecultuur.

Deze genoemde negatieve aspecten van de cultuur worden wederom door zowel de vrouwen als de mannen genoemd als reden voor het geringe aandeel van vrouwen in de hogere en managementposities. Bij de geïnterviewde vrouwen komt de combinatie van een gezin met een

hogere functie ook als reden naar voren. Door de mannen wordt dit geen enkele keer als oorzaak genoemd.

Op basis van de interviews is een aantal mogelijke maatregelen naar voren gekomen om het aandeel vrouwen bij V&W in hogere en managementposities te vergroten. Een punt dat frequent genoemd is, is het feit dat V&W dit ook écht moet willen. Men is ervan overtuigd dat als V&W het aandeel vrouwen in hogere en managementposities wil vergroten, het ook echt mogelijk is. De respondenten zijn er daarentegen niet allemaal van overtuigd dát V&W dit echt wil. Als tweede belangrijk gezichtspunt komt aan bod dat er een cultuuromslag zou moeten plaatsvinden en dat er wat dit betreft meer lef getoond moet worden. In het vervolg van het onderzoek zal blijken dat deze noodzaak van cultuuromslag vaker wordt bepleit.

Het onderzoek onder vrouwen en mannen die V&W hebben verlaten, is kwalitatief en verkennend van karakter. In het volgende deel van het onderzoek wordt gekeken of deze punten ook worden gesignaleerd door vrouwen en mannen die nu bij V&W in een hogere of managementfunctie werken.



## Hoofdstuk 6 Het loopbaanonderzoek

---

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk doen we verslag van de schriftelijke enquête onder vrouwen en mannen bij V&W in hogere en managementposities. Er wordt een beeld geschetst van posities van vrouwen en mannen in functies in schaal 12 en hoger. Ook bij dit deel van het onderzoek is er specifieke aandacht voor de knelpunten die de doorstroom van vrouwen naar hogere en managementposities belemmeren.

### 6.2 Steekproef

De vragenlijst is met een begeleidende brief verstuurd vanuit DPO (Dienst Personeel en Organisatie) naar alle vrouwen in dienst van V&W werkzaam in schaal 13 en hoger (126) en naar 50% van alle vrouwen in schaal 12 (80). In totaal zijn 206 vrouwen aangeschreven. Ook is er een steekproef van hetzelfde aantal getrokken uit het totaal aan mannelijke medewerkers in schaal 12 en hoger. In totaal zijn er dus 412 vragenlijsten verstuurd. De vragenlijst is als bijlage aan dit rapport toegevoegd (Bijlage 1).

### 6.3 Respons

Van de in totaal 412 verstuurde vragenlijsten zijn er 228 retour ontvangen. Daarvan zijn er 11 onbruikbaar gebleken. De rapportage is gebaseerd op 217 vragenlijsten. Dit betekent een bruikbare respons van 53%. Dit is voor een onderzoek dat met schriftelijke vragenlijsten werkt een hoge respons. Er kan van worden uitgegaan dat de kwantitatieve uitkomsten, zoals die in dit hoofdstuk worden weergegeven, een representatief beeld van de situatie geven. Naast kwantitatieve gegevens zijn ook verschillende citaten opgenomen. Daarvan kan uiteraard niet worden gezegd dat ze representatief zijn voor de denkbeelden van alle hogere functionarissen binnen V&W. De onderzoekers hebben voor weergave van de meest kenmerkende uitspraken gekozen. Ze hebben vooral een signaalfunctie in dit rapport.

### 6.4 De onderzoeksgroep

In deze paragraaf worden enkele kenmerken van de respondenten beschreven. Achtereenvolgens komen sekse, leeftijd, opleiding, thuissituatie en respondenten naar dienstonderdeel aan de orde.

#### **Sekse**

De vragenlijst is ingevuld door 108 vrouwen en 109 mannen, werkzaam bij V&W in salarisschaal 12 of hoger. Er hebben nagenoeg evenveel mannen als vrouwen de vragenlijst geretourneerd. Dit kan duiden op een even grote betrokkenheid van mannen als vrouwen bij de onderzochte problematiek.

#### **Leeftijd**

In tabel 6.1 wordt een overzicht gegeven van de verdeling van de respondenten naar leeftijd.



Tabel 6.1: Respondenten naar leeftijd

Leeftijd	Man		Vrouw		Totaal	
jonger dan 30 jaar	1	1%	2	2%	3	1,5%
30 t/m 39 jaar	16	14,5%	42	39,5%	58	27%
40 t/m 49 jaar	54	49,5%	39	36,5%	93	43,5%
50 t/m 59 jaar	35	32%	21	20%	56	26%
60 jaar en ouder	3	3%	2	2%	5	2%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

Missing value<sup>5</sup>: 2

De leeftijd van de respondenten varieert van 28 tot 64 jaar. De vrouwelijke respondenten zijn gemiddeld jonger dan hun mannelijke collega's. De gemiddelde leeftijd van vrouwen in schaal 12 en hoger bij V&W is 42 jaar en de gemiddelde leeftijd van de mannen is 47 jaar (*niet af te lezen uit de tabel*). Van de vrouwen is 42% jonger dan 40 jaar. Van de mannen daarentegen is 16% jonger dan 40 jaar. De helft van alle mannen heeft een leeftijd in de daaropvolgende categorie 40 t/m 49 jaar, tegenover 36% van alle vrouwen. Relatief gezien zijn er meer mannen 50 jaar of ouder (35%) dan vrouwen (22%).

### Opleiding

Tabel 6.2 geeft een overzicht van het opleidingsniveau van de respondenten.

Tabel 6.2 Respondenten naar opleidingsniveau

Opleiding	Man		Vrouw		Totaal	
HBO (inclusief post HBO)	28	26%	20	18%	48	22%
WO (inclusief post WO)	78	71%	86	80%	164	76%
anders	3	3%	2	2%	5	2%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Van alle respondenten hebben 164 personen (76%) een opleiding op academisch niveau en 48 personen (22%) een opleiding op hbo niveau afgerond. In totaal heeft 2% een andersoortige opleiding. De vrouwelijke V&W medewerkers zijn over het algemeen hoger opgeleid dan de mannelijke V&W medewerkers. Van de vrouwen heeft 80% een academische opleiding en van de mannen heeft 71% een academische opleiding. Dit zal mede te maken hebben met het feit dat de vrouwen relatief jonger zijn. Van de mannen heeft 26% een hbo opleiding afgerond tegenover 18% van de vrouwen.

In tabel 6.3 wordt een overzicht gegeven van de aard van de opleiding die de respondenten hebben afgerond.

<sup>5</sup> Het aantal respondenten dat de betreffende vraag uit de vragenlijst niet heeft ingevuld, wordt bij elke tabel als 'missing value' vermeld.

Tabel 6.3 Respondenten naar aard van de opleiding

Aard opleiding	Man		Vrouw		Totaal	
exacte studies (drs.)	13	12%	12	11%	25	11,5%
technische studies (ing./ir.)	49	45%	26	24%	75	35%
economie en/of (technische) bedrijfskunde	16	15%	9	8%	25	11,5%
sociale wetenschappen	11	10%	17	16%	28	13%
rechten	11	10%	29	27%	40	18%
politologie of bestuurskunde	0	0%	6	6%	6	3%
anders	9	8%	9	8%	18	8%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Over het algemeen hebben mannen bij V&W vaker een technische vooropleiding (45%) dan de vrouwen bij V&W (24%). Vrouwen hebben daarentegen vaker een rechtenstudie, sociale wetenschappen of politicologie/bestuurskunde als vooropleiding.

Als we kijken naar de leeftijd van de mannen en vrouwen die een technische vooropleiding hebben (*niet uit de tabel af te lezen*) kunnen we concluderen dat bijna 50% (12 vrouwen) van de vrouwen met een technische studie de leeftijd van 40 jaar of jonger heeft. Van de mannen met een technische studie is 12% (6 mannen) 40 jaar of jonger. In verhouding en in absolute aantallen zijn er dus meer jonge vrouwen dan jonge mannen bij V&W met een technische vooropleiding. Dit wijst op een toename van vrouwen die technische studies hebben afgerond. Dit laatste is ook in hoofdstuk 4 geconstateerd.

#### Thuisituatie

Tabel 6.4 geeft de thuisituatie van de respondenten weer.

Tabel 6.4 Respondenten naar thuisituatie

Thuisituatie	Man		Vrouw		Totaal	
alleenwonend	11	10%	19	18%	30	14%
met partner	32	29%	35	32%	67	31%
met partner en kind(eren)	66	61%	49	45%	115	53%
alleen met kind(eren)	0	0%	4	4%	4	2%
anders	0	0%	1	1%	1	0%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Van alle mannelijke respondenten woont het merendeel (61%) samen met partner en kind(eren). Ook bij de vrouwen is dit de meest voorkomende thuisituatie (45%). Zowel bij de mannen als bij de vrouwen woont ongeveer 30% met partner en zonder kinderen. Wat betreft de thuisituatie zijn er ook verschillen te constateren tussen mannen en vrouwen. Vrouwen blijken relatief vaker alleen te wonen dan mannen (18% van alle vrouwen tegenover 10% van de mannen). Ook zijn er een aantal vrouwen die zonder partner met kind(eren) wonen (4%), terwijl geen van de mannelijke respondenten zich in deze thuisituatie bevinden.

Aan de respondenten met inwonende kinderen is gevraagd wie met name verantwoordelijk is voor de zorg van het kind of van de kinderen. De volgende tabel 6.5 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 6.5 Verdeling van de verantwoordelijkheid voor dagelijkse zorg naar sekse

Zorg voor kind(eren)	Man		Vrouw		Totaal	
ikzelf	0	0%	11	21%	11	10%
mijn partner	32	49%	5	10%	37	32%
mijn partner en ik in ongeveer gelijke mate	28	43%	28	55%	56	48%
anders	5	8%	7	14%	12	10%
<b>Totaal</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

Uit de gegevens van tabel 6.5 blijkt dat vrouwen in hoge en managementposities bij V&W vaker met directe zorgverplichtingen worden geconfronteerd dan mannen. Bij de vrouwen is 21% geheel zelf verantwoordelijk voor de dagelijkse zorg van de kinderen. Bij de mannen is dit percentage 0%. Voor 49% van de mannen geldt dat zij de dagelijkse zorg kunnen overlaten aan hun partner. Bij de vrouwen is dit percentage 10%. Van de mannelijke respondenten is 43% gezamenlijk verantwoordelijk voor de verzorging van de kinderen. Bij de vrouwen is dit percentage 55%. Bij 10% van de respondenten is de zorg van de kinderen op een andere manier geregeld door bijvoorbeeld een inwonende hulp. Dit soort gegevens is in lijn met wat in andere studies naar vrouwen en mannen in hogere functies wordt gevonden.

#### Dienstonderdeel

Tabel 6.6 geeft de verdeling van de respondenten over de verschillende dienstonderdelen weer.

Tabel 6.6 Respondenten naar dienstonderdeel

Dienstonderdeel	Man		Vrouw		Totaal	
DGTP	4	4%	4	4%	8	4%
RDR	2	2%	1	1%	3	1%
DGG	6	5%	16	15%	22	10%
DGP	5	5%	3	3%	8	4%
CSD	10	9%	20	18%	30	14%
RWS	71	65%	50	46%	121	56%
RLD	10	9%	6	5,5%	16	7%
KNMI	0	0%	2	2%	2	1%
anders	1	1%	6	5,5%	7	3%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Meer dan de helft van alle respondenten werkt bij de DG-Rijkswaterstaat. Dit geldt ook voor de gehele populatie van functionarissen in de schalen 12 en hoger (zie tabel 2.1 in hoofdstuk 2). Van de mannelijke respondenten werkt 65% en van de vrouwelijke respondenten werkt 46% bij DG-Rijkswaterstaat. Van alle vrouwelijke respondenten is het aandeel dat bij de CSD werkt (18%) twee maal zo groot als het aandeel mannelijke respondenten dat bij de CSD werkt (9%). Het aandeel vrouwen binnen de vrouwelijke respondenten dat bij DGG werkt (15%) is driemaal zo groot als het aandeel mannen dat bij DGG werkt. De overige percentages mannen en vrouwen per dienstonderdeel komen redelijk goed overeen.

## 6.5 Verloop loopbaan

In deze paragraaf staat het verloop van de loopbaan van de respondenten centraal. Beschreven wordt hoe de loopbanen van de respondenten tot nu toe zijn verlopen. Hiervoor wordt gekeken naar de werkervaring, de salarisschaal, de manier waarop de laatste functieverandering tot stand is gekomen, de omvang van de werkweek en de invloed van deeltijd werken. Verder gaan we in op de door de respondenten ervaren werkdruk.

### Jaren in dienst

De vrouwelijke respondenten zijn gemiddeld 12 jaar in dienst bij V&W. De mannen zijn gemiddeld 4 jaar langer in dienst namelijk 16 jaar. Uit tabel 6.5.1 blijkt dat bij de mannen 32% minder dan 5 jaar bij V&W werkt. Bij de vrouwen ligt dit percentage veel lager. Slechts 15% is korter dan 5 jaar in dienst. Dit zou er op kunnen wijzen dat vrouwen meer dienstjaren nodig hebben om in de schalen 12 of hoger te komen dan mannen. In de literatuur over vrouwen in management- en hogere functies is dat geen onbekend gegeven.

Ongeveer de helft van de respondenten werkt 10 jaar of langer bij V&W. Bij de mannen en de vrouwen is dit percentage ongeveer gelijk.

Tabel 6.5.1 Respondenten naar aantal dienstjaren bij V&W

Aantal jaren in dienst	Man		Vrouw		Totaal	
1 tot 5 jaar	35	32%	16	15%	51	23%
5 tot 10 jaar	23	21%	37	34%	60	28%
10 tot 15 jaar	21	19%	28	26%	49	23%
10 jaar en langer	30	28%	27	25%	57	26%
Totaal	109	100%	108	100%	217	100%

### Werkervaring

Vrouwen hebben gemiddeld 6 jaar werkervaring voordat zij in dienst treden van V&W (*niet af te lezen uit de tabel*). Mannen hebben gemiddeld 7 jaar werkervaring voor zij bij V&W gaan werken. Uit tabel 6.5.2 komt naar voren dat ongeveer 40% van de respondenten 1 tot 5 jaar werkervaring heeft. Bij zowel de mannen als de vrouwen komt dit het meest voor. Er is alleen een verschil te zien in de categorie 10 jaar en meer jaren werkervaring. Van de mannen heeft 26,5% 10 jaar of meer werkervaring. Bij de vrouwen ligt dit percentage lager en is 19,5%.

Tabel 6.5.2 Respondenten naar aantal jaren werkervaring voor indiensttreding bij V&W

Aantal jaren werkervaring vóór V&W	Man		Vrouw		Totaal	
minder dan 1 jaar	16	14,5%	17	16%	33	15%
1 tot 5 jaar	41	38%	48	44,5%	89	41%
5 tot 10 jaar	23	21%	22	20%	45	21%
10 jaar en meer	29	26,5%	21	19,5%	50	23%
Totaal	109	100%	108	100%	217	100%

Ook is gevraagd aan de respondenten bij wat voor soort organisatie zij werkzaam zijn geweest voordat zij bij V&W in dienst kwamen. Van zowel de vrouwelijke als de mannelijke respondenten was 40% hiervoor werkzaam in een andere overheidsorganisatie. Van de respondenten heeft 29%, vrouwen in gelijke mate als mannen, hiervoor bij een marktbedrijf gewerkt. Voor 19% van de vrouwen en voor 21% van de mannen is V&W de eerste werkgever.

## Salarisschaal

Tabel 6.6 geeft een overzicht van de verdeling van de mannen en vrouwen over de salarisschalen 12 en hoger binnen V&W.

Tabel 6.6 Respondenten naar salarisschaal

Schaal	Man		Vrouw		Totaal	
12	32	29%	49	45%	81	37%
13	42	38%	34	31%	76	35%
14	14	13%	16	15%	30	14%
15	13	12%	6	6%	19	9%
16	5	5%	3	3%	8	4%
17	2	2%	0	0%	2	1%
18	1	1%	0	0%	1	0%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

De gemiddelde salarisschaal van vrouwelijke respondenten is 12.9. De gemiddelde salarisschaal van mannelijke respondenten is 13.3 (*niet af te lezen uit de tabel*). De meeste respondenten zijn werkzaam in schaal 12 (37%) en 13 (35%). De vrouwelijke respondenten zijn in verhouding vaker werkzaam in schaal 12 dan de mannen (respectievelijk 45% en 29%). De mannelijke respondenten zijn in vergelijking met de vrouwen vaker werkzaam in schaal 13 (respectievelijk 38% en 31%). In schaal 14 zijn er nog ongeveer evenveel vrouwen als mannen werkzaam, maar vanaf salarisschaal 15 zien we een duidelijke afname van het aandeel vrouwen. In de salarisschalen 17 en 18 is geen enkele vrouw vertegenwoordigd. Die afname is er uiteraard, in een pyramidale organisatie, ook bij mannen.

## Leidinggevende functie

Bijna de helft van de vrouwelijke respondenten (46%) heeft een leidinggevende functie. Bij de mannen ligt dit percentage hoger, namelijk 56%. De vrouwen geven gemiddeld aan minder medewerkers leiding dan hun mannelijke collega's. De vrouwelijke leidinggevers geven gemiddeld leiding aan 7 medewerkers en de mannelijke leidinggevers aan 18 medewerkers. Als we kijken naar het jaar waarin de respondenten voor het eerst in een leidinggevende functie zijn gaan werken, zien we dat de helft (52%) van de vrouwen in 1995 of later in een leidinggevende functie is gaan werken. Het merendeel van de vrouwen werkt dus gemiddeld 5 jaar in een leidinggevende functie. Bij de mannen werkt de helft (51%) van de respondenten gemiddeld al 12 jaar in een leidinggevende functie. Dit verschil betekent dat er relatief meer vrouwen dan mannen recent zijn gaan leidinggeven. Dit zou beschouwd kunnen worden als een begin van een trend om meer vrouwen in leidinggevende functies te benoemen. Dit proces verdient beleidsmatige ondersteuning. Hoofdstuk 7 schetst daartoe een plan van aanpak.

Tabel 6.7 laat zien hoe lang de respondenten in hun huidige functie werkzaam zijn.

Tabel 6.7 Respondenten naar aantal jaren in huidige functie

Aantal jaren in huidige functie	Man		Vrouw		Totaal	
minder dan 3 jaar	45	41%	56	52%	101	46%
3 tot 6 jaar	46	42%	38	35%	84	39%
6 tot 10 jaar	11	10%	12	11%	23	11%
10 jaar en langer	7	7%	2	2%	9	4%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

De mannelijke respondenten werken gemiddeld langer in hun huidige functie dan de vrouwelijke respondenten (respectievelijk 3,6 en 3 jaar). Ruim de helft van de vrouwelijke respondenten (52%) is minder dan drie jaar werkzaam in hun huidige functie. Bij de mannen ligt dit percentage lager, namelijk 41%. Bij de mannen is de grootste groep (42%) drie tot zes jaar werkzaam in hun huidige functie. Bij de vrouwen ligt dit percentage lager en is 35%. De totstandkoming van de laatste functieverandering is bij het merendeel van de vrouwen (39%) gebeurd via sollicitatie op eigen initiatief. Bij de mannen is de laatste functieverandering voornamelijk tot stand gekomen doordat zij gevraagd zijn voor de functie, of doordat zij gevraagd zijn om te solliciteren. Dit is bij de mannen het geval bij 43% van de respondenten en bij de vrouwen bij 34% van de respondenten.

#### Omvang van de werkweek

In tabel 6.8 worden de respondenten naar omvang van de werkweek weergegeven.

Tabel 6.8 Respondenten naar omvang van de werkweek

Omvang werkweek	Man		Vrouw		Totaal	
36 uur (voltijd)	92	84%	63	58%	155	71%
32-35 uur	11	10%	24	22%	35	16%
24-31 uur	3	3%	16	15%	19	9%
minder dan 24 uur	3	3%	5	5%	8	4%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Het merendeel van de mannen (84%) werkt voltijd, dat wil zeggen 36 uur per week. Ook het merendeel van de vrouwen werkt voltijd, maar dit percentage van 58% is aanzienlijk lager dan de 84% van de mannen die voltijd werken. Een werkweek met een omvang van minder dan 36 uur wordt beschouwd als deeltijd. Er werken relatief gezien meer vrouwen dan mannen 32-35 uur. Van de vrouwen werkt 22% 32-35 uur en bij de mannen is dit percentage 10%. Ook werken er meer vrouwen dan mannen 24-31 uur (respectievelijk 15% en 3%). Er zijn gemiddeld ongeveer evenveel mannen (3%) als vrouwen (5%) die minder dan 24 uur werken.

Tabel 6.9 laat zien wat de voornaamste redenen zijn om in deeltijd te werken.

Tabel 6.9 Voornaamste redenen om in deeltijd te werken

Voornaamste reden deeltijd	Man		Vrouw		Totaal	
ouderschap	10	59%	32	71%	42	68%
meer vrije tijd	1	6%	9	20%	10	16%
een andere betaalde functie eraan	1	6%	1	2%	2	3%
gezondheidsredenen	1	6%	2	5%	3	5%
gedeeltelijke pensionering	2	11%	0	0%	2	3%
studie/opleiding	1	6%	1	2%	2	3%
anders	1	6%	0	0%	1	2%
<b>Totaal</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

De meerderheid van de respondenten kiest voor deeltijd werken vanwege het ouderschap; voor 71% van de vrouwen en voor 59% van de mannen is dit de belangrijkste reden. Vrouwen geven relatief vaker meer vrije tijd aan als belangrijkste reden voor deeltijd werken. Over mogelijke verschillen in redenen die daarnaast nog worden genoemd kan moeilijk een uitspraak worden gedaan, aangezien het hier om zeer kleine aantallen gaat.

### Invloed deeltijd

De (in deeltijd werkende) respondenten verschillen in hun mening of het werken in deeltijd van invloed is (geweest) op hun loopbaan. De volgende tabel 6.10 geeft een overzicht hiervan.

Tabel 6.10 Invloed van deeltijd werken op het verloop van de loopbaan

Invloed deeltijd	Man		Vrouw		Totaal	
positieve invloed	2	12%	1	2%	3	5%
negatieve invloed	4	24%	17	38%	21	34%
geen invloed	5	29%	12	27%	17	27%
weet niet	6	35%	15	33%	21	34%
Totaal	17	100%	45	100%	62	100%

Het merendeel van de vrouwen (38%) is van mening dat het werken in deeltijd van negatieve invloed is op hun loopbaan. Van de mannen deelt 24% deze mening. Relatief gezien vinden ongeveer evenveel mannen (29%) als vrouwen (27%) dat het werken in deeltijd geen invloed heeft op de loopbaan. Een derde deel van de respondenten geeft aan dat zij (nog) niet weten of deeltijd werken van invloed is op hun loopbaan. Zij geven veelal aan dat zij nog geen belemmeringen hebben ondervonden omdat zij tot nu toe alleen 'horizontaal' van functie zijn veranderd of alleen op inhoudelijke functies hebben gesolliciteerd.

Aan de respondenten is tevens gevraagd hun antwoord op de vraag of deeltijd werken van invloed is op hun loopbaan toe te lichten. Er zijn nauwelijks respondenten die aangeven dat deeltijd werken van positieve invloed is op hun loopbaan. Een negatieve invloed vertaalt zich met name in te weinig deeltijdmogelijkheden in managementfuncties. Daarmee worden managementfuncties voor deeltijders moeilijk toegankelijk. Ook wordt aangegeven dat het moeilijk geaccepteerd wordt als je niet alle werkdagen fysiek aanwezig bent, met name voor leidinggevendenden. De mening is dat er bij V&W over het algemeen weinig vertrouwen bestaat dat er in deeltijd (vier dagen per week) leiding gegeven kan worden. Hierna volgen enkele typerende uitspraken van respondenten:

*"Functies vanaf schaal 14 staan lang niet altijd open voor deeltijdvervulling". (vrouw)*

*"Er wordt van leidinggevendenden verwacht dat je altijd beschikbaar bent voor afspraken. Er wordt geen rekening gehouden met een vaste vrije dag." (vrouw)*

*"Je merkt dat het lastig wordt gevonden wanneer je niet alle werkdagen beschikbaar bent omdat je kinderen moet ophalen/wegbrengen of anderszins. Daarop wordt in het algemeen negatiever gereageerd dan wanneer je niet ergens aan kon deelnemen omdat je agenda bomvol 'belangrijke' vergaderingen staat. Bij sollicitaties naar leidinggevende functies wordt soms beweerd dat deze niet of lastig in deeltijd kunnen worden vervuld." (vrouw)*

*"Binnen mijn dienstonderdeel kan ik in theorie 'hogerop' in deeltijd, de grondhouding ten opzichte van deeltijd werken is positief. Echter de belasting / taakinhoud van de functie wordt niet evenredig verminderd." (vrouw)*

### Werkdruk

Vrouwen werken gemiddeld minder extra uren dan hun mannelijke collega's; de vrouwelijke respondenten werken gemiddeld 7 uur per week extra en de mannelijke respondenten werken gemiddeld ruim 8 uur extra per week. De volgende tabel 6.11 geeft aan hoe de mannen en vrouwen de werkdruk bij V&W ervaren.

Tabel 6.11 Respondenten naar ervaren werkdruk

Werkdruk	Man		Vrouw		Totaal	
zeer hoog	14	13%	17	16%	31	14%
hoog	65	59%	63	58%	128	59%
gewoon	29	27%	26	24%	55	25,5%
laag	1	1%	2	2%	3	1,5%
<b>Totaal</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>

Er is nauwelijks verschil tussen mannen en vrouwen wat betreft de ervaring van de werkdruk. Er is dus geen sprake van een relatie tussen het aantal uren dat mannen en vrouwen overwerken en de ervaring van de werkdruk. Opvallend is dat bijna driekwart van de respondenten de werkdruk van hoog tot zeer hoog ervaart.

In de vragenlijst is aan de respondenten gevraagd de oorzaak van de door hen aangegeven werkdruk toe te lichten. De belangrijkste oorzaken die worden aangegeven zijn: de politieke dimensie in het werk, culturele aspecten zoals de druk om te scoren en de onderlinge competitie die bij V&W heerst, organisatorische en bestuurlijke aspecten zoals een te krappe personele bezetting en de wijze waarop beslissingen genomen worden door het management. De opgenomen citaten verduidelijken dit.

#### Politieke dimensie

*"Er is vaak sprake van bestuurlijk/politiek gevoelige, spoedeisende gebeurtenissen." (vrouw)*

*"Er komen steeds meer politieke ad-hoc problemen die prioriteit krijgen" (vrouw)*

#### Cultuur

*"Er is voortdurend druk om te scoren." (vrouw)*

*"Er heerst een grote sociale druk om taken erbij te nemen, terwijl de tijd al reëel is volgepland. Deeltijders moeten uitkijken dat zij hierdoor niet onbetaalde voltijders worden." (vrouw)*

*"De onderlinge competitie is groot" (man)*

#### Organisatorische en bestuurlijke aspecten

*"Door bezuinigingsoperaties is de personele capaciteit afgenomen, maar de hoeveelheid werk is gelijk gebleven" (man)*

*"Onderbezetting op de diverse afdelingen. Er is veel tijd nodig voor administratieve procedures in vergelijking met de inhoudelijke activiteiten." (vrouw)*

*"Het management kan geen nee zeggen tegen opdrachtgevers, bestuurlijk geharrewar leidt vaak tot extra werk in een korte tijd." (vrouw)*

*"Beslissingen en besluiten die genomen worden, worden eeuwig ter discussie gesteld, heroverwogen of geprobeerd te omzeilen. Dat kost verschrikkelijk veel energie." (vrouw)*

*"Er is sprake van bureaucratische procedures en een zwakke consensus bij beslissingen" (man)*

*"Processen worden slecht gemanaged en er worden geen prioriteiten gesteld" (vrouw)*



Ook komt er bij deze vraag een positieve oorzaak van de werkdruk naar voren bij een aantal medewerkers. Doordat het werk bij V&W erg interessant en boeiend is, werken mensen vanzelfsprekend ook hard. Opvallend hierbij is dat deze reden grotendeels door de mannelijke respondenten naar voren wordt gebracht. Deze oorzaak van de hoge werkdruk wordt goed weergegeven in de volgende uitspraken:

*"Het werk is zeer spannend en enerverend. De werkdruk is niet te hoog, maar juist motiverend hoog." (man)*

*"Het leuke en boeiende werk is een oorzaak van de hoge werkdruk. Hierdoor wordt tamelijk gemakkelijk te veel opgepakt." (man)*

## 6.6 Kansen en Knelpunten

In deze paragraaf wordt gekeken naar de voorwaarden die de respondenten relevant achten voor een voorspoedige loopbaanontwikkeling binnen V&W. Om hier zicht op te krijgen wordt eerst beschreven welke kansen en knelpunten de respondenten ervaren met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling. Daarna volgt een overzicht van de verbeteringen die de respondenten wenselijk achten.

### Sterke punten

Aan de respondenten is gevraagd aan te geven wat binnen V&W sterke punten zijn met betrekking tot loopbaanontwikkeling. In tabel 6.12 volgt hiervan een overzicht.

Tabel 6.12 Sterke punten met betrekking tot loopbaanontwikkeling

Sterke punten	Man	Vrouw	Totaal
1. de opleidingsmogelijkheden	62%	71%	66%
2. de doorstroommogelijkheden	26%	18%	22%
3. voldoende mogelijkheden om te specialiseren	22%	17%	19%
4. afwisselende, uitdagende functies	62%	57%	60%
5. ondersteuning door leidinggevenden	6%	15%	11%
6. ondersteuning door personeelszaken	1%	3%	2%
7. anders	8%	7%	8%

Bijna driekwart van de vrouwen (71%) geeft aan dat zij de opleidingsmogelijkheden bij V&W een sterk punt vinden. Dit geldt eveneens voor 62% van de mannen. Van de mannen vindt ook 62% de afwisselende, uitdagende functies een sterk punt. Ook bij de vrouwen wordt dit door 57% aangegeven als sterk punt met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Dit zijn hoge percentages.

Door een kwart van de mannen worden de doorstroommogelijkheden als sterk punt gezien. Dit geldt tevens voor 18% van de vrouwen. Door 22% van de mannen worden de mogelijkheden om te specialiseren als sterk punt gezien, hetgeen geldt voor 17% van de vrouwen.

De overige drie punten (ondersteuning door personeelszaken, ondersteuning door leidinggevenden en eventuele andere sterke punten) vinden weinig onthaal. Minder dan een vijfde deel van de respondenten spreekt hier van sterke punten.

### Knelpunten

Van alle respondenten geeft bijna driekwart aan knelpunten te ondervinden met betrekking tot een voorspoedige loopbaan. Vrouwen ondervinden vaker knelpunten dan mannen: 83% van de vrouwen en 62% van de mannen. Met name dit percentage van de vrouwen is hoog. In onderstaande tabel 6.13 volgt een overzicht van de genoemde knelpunten in een rangorde van meest genoemde knelpunt op nummer 1 en minst genoemde knelpunt op nummer 16.

Tabel 6.13

Knelpunten die een voorspoedige loopbaanontwikkeling in de weg staan

Knelpunten	Man	Vrouw	Totaal
1. het management-development beleid voldoet niet	41%	62%	52%
2. (nog) geen individueel loopbaanbeleid	44%	60%	52%
3. te weinig transparantie in besluitvorming rond promotiebeslissingen	39%	62%	50%
4. te weinig doorstroommogelijkheden naar een leidinggevende functie	23%	51%	37%
5. de cultuur van veel uren maken in de hogere functieniveaus	24%	49%	36%
6. de op 'scoren' gerichte cultuur	28%	44%	36%
7. onvoldoende ondersteuning van leidinggevend	22%	43%	32%
8. te weinig mogelijkheden om in hogere functies in deeltijd of duobanen te werken	14%	43%	28%
9. te weinig feedback op mijn functioneren	17%	34%	25%
10. geen logische stappen in mijn loopbaan	17%	32%	25%
11. de geringe mogelijkheden om een carrière te combineren met een gezin	13%	30%	21%
12. de bedrijfscultuur staat niet open voor flexibele werktijden	12%	30%	21%
13. onvoldoende profijt van contacten ('netwerken')	17%	25%	21%
14. mijn werk heeft te weinig uitdagingen	8%	14%	11%
15. de geringe mogelijkheden voor kinderopvang	6%	9%	7%
16. de opleidingsmogelijkheden schieten te kort	6%	6%	6%

Als belangrijkste en meest genoemde knelpunt wordt door zowel de mannen als de vrouwen het niet voldoen van het management-development beleid genoemd. Dit wordt door 62% van de vrouwen genoemd en door 41% van de mannen. In het verlengde van het niet voldoen van het management-beleid liggen ook de knelpunten twee tot en met vier. Het tweede meest genoemde knelpunt door mannen en vrouwen is het feit dat er (nog) geen individueel loopbaanbeleid is. Het knelpunt 'te weinig transparantie in besluitvorming rond promotiebeslissingen' is veel genoemd (door 60% van de vrouwen en 44% van de mannen) en staat dan ook op de derde plaats bij de meest genoemde knelpunten. Hiermee hangt ook het vierde knelpunt samen, namelijk te weinig doorstroommogelijkheden naar een leidinggevende functie. Dit wordt door 51% van de vrouwelijke respondenten en door 23% van de mannelijke respondenten als knelpunt aangegeven.

De top tien van de meest genoemde knelpunten die een voorspoedige loopbaanontwikkeling in de weg staan, wordt door minstens een kwart tot de helft van de respondenten gesignaleerd. In de top drie staan voor zowel de mannen als de vrouwen dezelfde knelpunten. Vrouwen noemen deze punten alleen vaker dan mannen.

Er is een aantal knelpunten dat opvallend veel vaker door vrouwen dan door mannen wordt gesignaleerd. Het knelpunt dat er te weinig mogelijkheden zijn om in hogere functies in deeltijd of in duobanen te werken is hier een voorbeeld van. Ook wordt door vrouwen het knelpunt 'te weinig doorstroommogelijkheden naar een leidinggevende functie' beduidend vaker genoemd dan door de mannelijke respondenten. Een verklaring hiervoor kan zijn dat mannen in verhouding (al) vaker werkzaam zijn in een leidinggevende functie. Ook kan uit deze twee vaak genoemde knelpunten door vrouwen worden geconcludeerd dat er nog al wat vrouwen wel de ambitie hebben om door te stromen naar leidinggevende functies.

Vrouwen wijzen eveneens vaker dan mannen op 'de cultuur van veel uren maken in de hogere functieniveaus' en 'te weinig transparantie in besluitvorming rond promotiebeslissingen' als knelpunten die een voorspoedige loopbaanontwikkeling in de weg staan.

### Verbeteringen

Van de vrouwen geeft 88% en van de mannen geeft 70% aan dat zij verbeteringen wenselijk achten met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling. Ook hier is het percentage van met name de vrouwen opvallend hoog. Dit lijken belangrijke signalen voor het *human resources* beleid van het departement. In tabel 6.14 wordt een overzicht gegeven van de verbeteringen die door de respondenten zijn genoemd ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling bij V&W.

Tabel 6.14

Verbeteringen die respondenten wenselijk achten ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling

Verbeteringen	Man	Vrouw	Totaal
1. een beter management-development beleid	49%	62%	55%
2. een individueel loopbaanbeleid	45%	61%	53%
3. een beoordeling van de managementkwaliteiten van leidinggevenden	39%	57%	48%
4. duidelijkheid omtrent mijn loopbaanperspectief	39%	56%	47%
5. stimulerend mentorschap	33%	56%	44%
6. meer aandacht voor de werkdruk van de hogere functies (zodat werkuren gelijk zijn aan betaalde uren)	32%	53%	42%
7. dat inhoudelijke carrières mogelijk zijn en worden beloond	33%	49%	41%
8. meer transparantie in besluitvorming rond promotiebeslissingen	27%	52%	39%
9. meer mogelijkheden om in hogere functies in deeltijd te werken (bv 30 tot 32 uur)	23%	51%	37%
10. meer ondersteuning van leidinggevenden bij het uitstippelen van mijn loopbaan	31%	44%	37%
11. meer feedback over mijn functioneren	28%	45%	36%
12. een minder op 'scoren' gerichte bedrijfscultuur	27%	37%	32%
13. meer evenwicht tussen werk en privé-leven	18%	44%	31%
14. meer mogelijkheden om ervaring in leidinggeven op te doen	24%	39%	31%
15. meer mogelijkheden voor flexibele werktijden	12%	35%	24%
16. meer mogelijkheden om in duobanen te werken	6%	30%	18%
17. betere toegankelijkheid van persoonlijke netwerken	7%	21%	14%
18. meer uitdaging in mijn werk	7%	19%	14%
19. een beter aanbod van opleidingen	7%	19%	13%
20. meer mogelijkheden voor kinderopvang	6%	11%	8%

De genoemde verbeteringen sluiten redelijk goed aan op de door de mannen en vrouwen genoemde knelpunten. De top 5 van de genoemde verbeteringen staan in feite allemaal in het teken van het management-development beleid. Duidelijk is dat medewerkers een beter management-development beleid wensen. Daarbij vragen zij aandacht voor een individueel loopbaanbeleid en in het verlengde daarvan naar duidelijkheid omtrent hun loopbaanperspectief en stimulerend mentorschap.

Een beter beoordeling van de managementkwaliteiten van leidinggevenden staat ook hoog op de lijst van gewenste verbeteringen door de medewerkers. Zowel de mannen als de vrouwen achten deze verbeteringen het meest wenselijk, maar vrouwen spreken zich hierover in sterkere mate uit dan de mannen.

Vrouwen noemen veel vaker dan de mannen dat zij meer mogelijkheden willen krijgen om in hogere functies in deeltijd (30-32 uur) te werken. Dit geldt vooral voor vrouwen die kinderen hebben. Meer mogelijkheden om in deeltijd te werken wordt genoemd door 66% van de vrouwen met kinderen en door 35% van de vrouwen zonder kinderen. Vrouwen geven ook vaker dan mannen aan dat zij meer mogelijkheden zouden willen om in duobanen te werken. Ook dit verbeterpunt wordt weer relatief vaker genoemd door vrouwen met kinderen, namelijk door 45%. Het verbeterpunt 'meer evenwicht tussen werk en privé-leven' wordt ook veel vaker door vrouwen dan door mannen genoemd. Vrouwen met kinderen wijzen hier (nog) vaker op dan vrouwen zonder kinderen. Het wordt door 51% van de vrouwen met kinderen genoemd en door 37% van de vrouwen zonder kinderen.

## 6.7 Verwachtingen ten aanzien van de loopbaan

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verwachtingen die medewerkers van V&W hebben ten aanzien van hun loopbaan. In tabel 6.15 volgt een overzicht van de wensen die mannen en vrouwen hebben op het gebied van hun loopbaan voor de komende drie jaar. Per respondent zijn er vaak meerdere verwachtingen aangekruist.

Tabel 6.15      Loopbaanwensen

Loopbaanwensen	Man	Vrouw	Totaal
blijven in de functie waarin ik nu werkzaam ben	26%	14%	20%
doorstromen naar een hogere functie (niet-leidinggevend)	16%	22%	19%
doorstromen naar (of blijven in) een leidinggevende functie	31%	34%	32%
doorstromen naar een andere functie op hetzelfde niveau	14%	10%	12%
overstap maken naar een andere werkgever binnen de Rijksdienst	19%	22%	21%
overstap maken naar een andere werkgever buiten de Rijksdienst	20%	17%	18%

Uit de tabel blijkt dat 34% van de vrouwelijke respondenten de ambitie heeft om een leidinggevende functie te gaan of blijven vervullen. Dit geldt ook voor 31% van de mannen. Opvallend is dat bijna 40% van de respondenten heeft aangegeven binnen drie jaar wellicht een overstap te willen maken naar een andere werkgever. Dit percentage is zeer hoog. Er is hierbij geen verschil op te merken tussen mannen en vrouwen. Van de respondenten die aangeven een overstap te willen maken naar een andere werkgever acht 57% het (zeer) waarschijnlijk dat dit ook zal gaan gebeuren (*niet uit tabel af te lezen*).

#### Doorstroomkansen mannen en vrouwen

Op basis van de onderzoeksresultaten die we tot nu toe hebben besproken, kan in ieder geval gesteld worden dat een groot deel van de vrouwen werkzaam bij Verkeer en Waterstaat een managementfunctie ambieert. Van de vrouwen signaleert 51% (zie tabel 6.13) dat er te weinig doorstroommogelijkheden naar een leidinggevende functie zijn. Aan de respondenten is ook gevraagd of de kansen om door te stromen naar hogere schalen (bijvoorbeeld schaal 14 of hoger) binnen V&W net zo groot is voor mannen als voor vrouwen. Tabel 6.16 geeft een overzicht hiervan.

Tabel 6.16      Kansen voor mannen en vrouwen om door te stromen naar hogere schalen

Kansen doorstroom	Man		Vrouw		Totaal	
gelijke kans	43	40%	26	24%	69	32%
vrouwen grotere kans	9	8%	0	0%	9	4%
mannen grotere kans	34	32%	70	66%	104	49%
weet ik niet	21	20%	11	10%	33	15%
<b>Totaal</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Missing value: 3

Bijna de helft (49%) van de respondenten vindt dat mannen een grotere kans hebben om door te stromen naar hogere schalen binnen V&W. Hierbij is wel duidelijk een verschil te zien tussen de meningen van vrouwen en mannen. Van de vrouwen denkt 66% dat dit het geval is. Bij de mannen ligt dit percentage twee keer zo laag, namelijk 32%. Een groter deel (40%) van de mannen vindt dat vrouwen en mannen een gelijke kans hebben om door te stromen. Een vijfde deel van de mannen weet het niet. Bijna een kwart (24%) van de vrouwelijke respondenten vindt dat mannen en vrouwen een gelijke kans hebben en 10% van de vrouwen weet het niet.

Bij de mannen is er een percentage van 8% dat aangeeft dat juist vrouwen een grotere kans hebben om door te stromen. Zij geven hierbij aan dat bij het management een voorkeur bestaat voor het benoemen van vrouwen in leidinggevende posities. De vrouwen en mannen die aangeven dat mannen een grotere kans hebben op doorstroming naar de hogere schalen wijzen hierbij onder andere op de bestaande huidige situatie/statistieken en beleid bij V&W, de heersende mannencultuur bij V&W, het machtsspel in de top en het grotere informele netwerk van mannen. Hierna volgt een aantal voorbeelden van de toelichting die mannen en vrouwen hebben gegeven ter onderbouwing van hun antwoord dat mannen een grotere kans hebben om door te stromen:

*"De 'mannencultuur' van V&W gedraagt zich bewust en onbewust als intellectueel en kundig superieur aan de vrouwen; hoe goed die ook zijn. Vooral in Den Haag wordt een soort machtsspel gespeeld waarbij pik- en rangorde nog steeds belangrijker is dan zorgen voor elkaar. Veel vrouwen begrijpen dat spel niet of willen er niet aan mee doen. Ze worden gedoogd zolang ze geen bedreiging zijn. Zodra zij echt mee willen spelen, worden ze afgeschoten. Dit geldt trouwens ook voor mannen die macht niet interessant vinden." (man)*

*"Het netwerk is heel belangrijk en dat wordt gedomineerd door mannen." (vrouw)*

*"'Sterke' vrouwen zijn een bedreiging voor mannen." (vrouw)*

*"De kerncompetenties voor functies worden nog steeds teveel via mannelijke eigenschappen opgesteld. Ook wordt het 'ons-kent-ons systeem' nog in stand gehouden en gaat het teveel om macht bij mannen terwijl vrouwen meer gaan voor de samenwerking." (vrouw)*

*"Vrouwen hebben wel kansen, maar moeten er in verhouding tot mannen méér voor doen en zich meer bewijzen dan mannen." (vrouw)*

### **Werkcultuur**

Aan de respondenten is een aantal stellingen die betrekking hebben op de werkcultuur van V&W voorgelegd en gevraagd in welke mate zij het daar mee (on)eens zijn. Respondenten hadden de mogelijkheid om aan te geven of zij het met de stelling geheel mee oneens, redelijk mee oneens, redelijk mee eens, geheel mee eens of neutraal waren. In tabel 6.17 is te lezen in welke mate mannen en vrouwen het met deze stellingen eens<sup>6</sup> of oneens<sup>7</sup> zijn.

<sup>6</sup> eens= geheel mee eens of redelijk mee eens

<sup>7</sup> oneens= geheel mee oneens of redelijk mee oneens

Tabel 6.17      *Werkcultuur V&W*

Stelling	Man		Vrouw		Totaal	
	eens	oneens	eens	oneens	eens	oneens
Binnen V&W worden mijn kwaliteiten gezien en erkend	64%	11%	55%	14%	59%	13%
Binnen V&W moet je zelfvertrouwen uitstralen en geen uiting geven aan twijfels, wil je carrière maken	75%	9%	81%	7%	78%	8%
Binnen V&W wordt overwerk als normaal en vanzelfsprekend beschouwd	57%	20%	75%	8%	66%	14%
Binnen V&W kun je geen carrière maken als je een deeltijdbaan van 4 dagen hebt	20%	51%	30%	44%	25%	48%
Binnen V&W wordt waardering voor goede prestaties van medewerkers altijd geuit	18%	53%	17%	60%	17%	57%
Binnen V&W hebben vrouwen evenveel kansen op doorstroming naar de top als mannen	36%	37%	23%	63%	30%	50%
De afstand tussen medewerkers en leidinggevend is klein binnen V&W	60%	19%	49%	24%	55%	21%
Binnen V&W worden vrouwelijke leidinggevend met argwaan bekeken	14%	64%	41%	38%	26%	52%
V&W kent een open en enthousiasmerende cultuur	35%	32%	27%	44%	31%	38%
Binnen V&W is veel aandacht voor het feit dat mensen meer te doen hebben dan hun werk alleen	18%	49%	16%	54%	17%	51%
De combinatie van arbeid en zorg is een belangrijk gezichtspunt in het interne V&W-beleid	14%	51%	10%	61%	12%	56%
Binnen V&W wordt gedacht dat vrouwen minder ambities hebben dan mannen	13%	51%	41%	31%	27%	41%
Binnen V&W heerst een op prestaties gerichte, competitieve sfeer	51%	20%	59%	13%	55%	17%
Managers binnen V&W besteden te weinig tijd aan zaken die het personeelsbeleid betreffen.	73%	16%	83%	8%	78%	12%

De uitkomsten van een aantal stellingen zijn opvallend. Allereerst vindt bijna 80% van de respondenten dat je binnen V&W zelfvertrouwen moet uitstralen en geen uiting moet geven aan twijfels, wil je carrière maken. Slechts 8% is het hier niet mee eens. Een voorbeeld van een vrouwelijke respondent die haar mening hierover toelicht:

*"Twijfel hoort niet thuis binnen de gestaalde kaders van V&W. Competitie en mannelijke netwerken voeren de boventoon. Tel daarbij op de waardering voor langwerkers (= iets anders dan hardwerkers) en de minachting voor de vrouw die naar de crèche moet om 17.30 uur en de mogelijkheden zijn geschetst."*

Ook is bijna 80% het eens met de stelling dat managers binnen V&W te weinig tijd besteden aan zaken die het personeelsbeleid betreffen. Vrouwen zijn het hier relatief iets vaker mee eens dan mannen. Hieronder volgt een tweetal voorbeelden van citaten die op deze stelling van toepassing zijn.

*"Personeelsbeleid blijft een ondergeschoven kindje. Je mensen zeggen wat je echt van ze vindt gebeurt nauwelijks. Managers zijn bang voor slecht-nieuws gesprekken."* (vrouw)

*"Ondanks alle prachtige theorieën etc. op P-gebied is de feitelijke P-zorg zeer mager. Er wordt de medewerker veel theorie maar weinig concrete hulp geboden."* (man)

*"In twaalf jaar tijd heb ik één keer een beoordeling gehad en één keer een functioneringsgesprek. Mijn manager weet niets van mijn ziekte, WAO etc..."* (vrouw)

De stelling 'binnen V&W wordt overwerk als normaal en vanzelfsprekend beschouwd' is bevestigend beantwoord door 66% van de respondenten en dan met name door de vrouwelijke respondenten. Drie kwart van de vrouwen en 57% van de mannen vindt dat overwerk als normaal en vanzelfsprekend beschouwd wordt. Een vrouwelijke V&W-medewerker zegt hierover het volgende:

*"Je moet altijd beschikbaar zijn, je in the picture spelen, niet zeuren en dankbaar zijn als je iets van waardering toevalt."*

Van alle respondenten zegt bijna 60% het eens te zijn met de stelling dat binnen V&W kwaliteiten van medewerkers worden gezien en erkend. Een relatief iets groter deel van de mannen (64%) dan van de vrouwen (55%) is het hier mee eens. Daarentegen zegt eveneens bijna 60% het oneens te zijn met de stelling dat binnen V&W waardering voor goede prestaties van medewerkers altijd wordt geuit. De meningen hierover lijken dus tegenstrijdig met elkaar. Wellicht kan het feit dat kwaliteiten wel gezien en erkend worden, maar dat deze niet optimaal benut worden en dat waardering hiervoor niet wordt geuit in de vorm van promotie hiervoor een verklaring bieden. Dit blijkt tevens uit de volgende uitspraken:

*"Kwaliteiten worden wel gezien en er wordt wel aandacht gegeven aan personeelsbeleid, maar het leidt tot zo weinig. Alles hobbelt schokkerig en 'ad-hoc-cerig' voort. Dit kan slagvaardiger, constructiever en de capaciteiten kunnen beter worden benut."* (vrouw)

*"Kwaliteiten worden wel gezien en gewaardeerd, maar er worden geen gevolgen/promotiekansen aan verbonden."* (vrouw)

Er zijn niet veel respondenten (12%) die vinden dat de combinatie van arbeid en zorg als belangrijk gezichtspunt in het interne V&W-beleid terug te vinden is. Van de vrouwen is 61% het hier niet mee eens en van alle mannelijke respondenten is 51% het hier niet mee eens. Opvallend is dat 64% van de mannen het oneens is met de stelling dat vrouwelijke leidinggevenden met argwaan worden bekeken. Voor de vrouwen geldt dit slechts voor 38%.

Ruim de helft van de respondenten (55%) vindt dat de afstand tussen medewerkers en leidinggevenden bij V&W klein is. Wel is hierbij op te merken dat mannen (60%) dit relatief vaker beamen dan vrouwen (49%). Van de vrouwen is 59% het eens met de stelling dat binnen V&W een op prestaties gerichte, competitieve sfeer heerst. De helft van de mannen vindt dit ook.

### **Mannencultuur**

Aan de respondenten is gevraagd of zij vinden dat er in de hogere en managementposities bij Verkeer en Waterstaat sprake is van een mannencultuur. Indien de respondenten dit met 'ja' hebben

beantwoord, is hun tevens gevraagd wat dit dan volgens hen inhoudt. Het blijkt dat 85% van de vrouwen en 73% van de mannen vindt dat er sprake is van een mannencultuur bij V&W. Deze percentages zijn hoog. Als we kijken naar wat de respondenten verstaan onder een mannencultuur komt met name naar voren dat er voornamelijk mannen in top- en managementfuncties zitten. Mannen drukken daardoor een grote stempel op de werkcultuur van V&W. Vrouwen passen minder goed in deze werkcultuur. Hierna volgen een aantal omschrijvingen van de mannencultuur door de respondenten:

*"Rationeel en taakgericht werken; de weg ernaar toe doet er niet zoveel toe." (vrouw)*

*"Altijd beschikbaar zijn voor het werk, 's avonds en in het weekend; werken is stoer." (vrouw)*

*"Management op ratio, technocratisch en formeel." (man)*

*"Een mannencultuur houdt in:*

- technische opleiding (civiele techniek TU);*
- minimaal 60 uur per week beschikbaar; mailen na 20.00 uur doet het goed;*
- niet op het resultaat afrekenen;*
- consensus gericht." (vrouw)*

*"Het old-boys-network (liefst studentennetwerk) viert hoogtij." (vrouw)*

*"Er is te weinig vaardigheid om met gevoelens om te gaan. Er is te weinig kijk op de mens in totaal." (man)*

*"Oude jongens krentenbrood, tegen elkaar opbieden, op onmogelijke tijden veel te lang vergaderen, zichzelf graag horen praten, ruimte claimen in plaats van ruimte geven." (vrouw)*

*"Competitie en haantjesgedrag naar 'opkomende' vrouwen." (vrouw)*

*"Van vrouwen wordt 'lief' gedrag verwacht." (vrouw)*

### **Houding en vaardigheden**

Aan de respondenten is gevraagd wat nodig is aan houding en vaardigheden om binnen V&W promotie te maken. Op deze vraag is verschillend geantwoord door de respondenten. De ene helft geeft bepaalde competenties aan waarover je moet beschikken, bijvoorbeeld:

*"Sterke intellectuele, analytische vaardigheden." (man)*

*"Standpunten innemen, knopen doorhakken, daadkracht, ambitie en sociale vaardigheden." (vrouw)*

*"Flexibel, integer, communicatief, samenwerken." (man)*

De andere helft refereert aan de negatieve aspecten van de werkcultuur van V&W zoals men die zelf ervaart. Opvallend is dat veelvuldig naar voren komt dat je goed moet kunnen netwerken en de juiste mensen moet kennen binnen V&W om promotie te kunnen maken. Enkele voorbeelden:



*"Veel en de juiste mensen kennen, via profileren op V&W-brede onderwerpen. Veel uren maken of de suggestie wekken dit te doen en zelfverzekerd overkomen en goed zijn in je beleidswerk." (vrouw)*

*"Je moet in woorden vernieuwend, slim en voortvarend zijn, maar in daden binnen de systeemgrenzen blijven; wel zeggen, maar beslist niet doen!" (vrouw)*

*"Op de juiste plek het juiste zeggen. Gewichtig overkomen, een netwerk hebben en vooral ook 'aardig' zijn." (man)*

*"Volgzaamheid, geloof in gezag en leidinggevendens imiteren in houding en gezag." (vrouw)*

*"Hard werken (ook in je vrije tijd) en 'zichtbaar' zijn naar boven toe, bij je superieuren." (vrouw)*

### **Beleid om aandeel vrouwen in hoge en managementposities te vergroten**

Aan de respondenten is gevraagd wat het Ministerie zou kunnen doen om het aandeel vrouwen in de hogere en managementposities te vergroten. Hierna volgt een overzicht van de ideeën en aanbevelingen die naar voren zijn gekomen om het aandeel vrouwen in hogere en managementposities te vergroten.

#### *Algemeen*

- Bewustwording bij de top van het ministerie dat dit een issue is en een meerwaarde vormt voor het ministerie.
- De meerwaarde van vrouwelijke leidinggevendens erkennen.

#### *Instroom en doorstroom*

- Meer vrouwen aannemen in lagere schalen om een goede kweekvijver te creëren.
- Vrouwen als SG en/of DG benoemen, doelgericht vrouwen aannemen op topposities; meerdere tegelijk zodat tegenwicht gegeven wordt.
- Vrouwen benoemen in middelmanagementposities. Er is talent genoeg.
- Vrouwen van buiten V&W aannemen, ook voor de lagere schalen.

#### *Werving en Selectie*

- Werving duidelijker en doorzichtiger maken. Bij selectie minimaal 2 vrouwen in de commissie zetten en vrouwen stimuleren om te solliciteren.
- Technische opleiding niet als eis stellen voor hogere functies.
- Doelgericht wervingsbeleid en meer bekendheid geven aan vacatures op hoger niveau.
- Afspraken maken over gewenste profiel van nieuwe medewerkers en zorgen dat degenen die selecteren op die basis een cursus krijgen. Daarbij moet aandacht geschonken worden aan de verschillen tussen mannen en vrouwen.
- Imago van managementposities bijstellen.

#### *Duobanen en deeltijd werken*

- Meer mogelijkheden creëren om hogere functies in deeltijd te vervullen.
- Experimenteren met duobanen en deeltijd banen.

#### *Cultuur*

- Onder de aandacht brengen dat er meerdere adequate managementstijlen zijn; andere vaardigheden dan netwerken ook waarderen.
- Er moet een cultuuromslag bij mannen plaatsvinden. Mannen moeten hier de meerwaarde van inzien en dit als issue zien.
- Verandering van bedrijfscultuur proberen te bewerkstelligen. Vrouwen in een vergaderzaal zijn niet per definitie ondersteunend en zelfs dan is gelijkwaardige behandeling mogelijk.
- Vrouwen niet beoordelen of uitproberen of zij 'macho-proof' zijn. De machtsstrijd afschaffen en openlijk afkeuren en doen wat men zegt/belooft. Goed gedrag belonen.

#### *Telewerken en flexibele werktijden*

- Meer mogelijkheden voor telewerken creëren.
- Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden.

#### *Loopbaanbegeleiding*

- Individuele loopbaanontwikkeling.
- Jonge mensen met managementpotentieel vroeg selecteren en begeleiden.
- Jobrotationsysteem brengt vrouwen naar voren.

#### **Afsluitende opmerkingen en reacties**

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat zij benieuwd zijn naar wat er met de resultaten van het onderzoek gebeurt:

*"Ik ben benieuwd naar de uitkomsten: de aanbevelingen/acties zullen namelijk door de huidige mannelijke managers moeten worden uitgevoerd."*

*"Graag ontvang ik een exemplaar van de uitkomsten van het onderzoek."*

*"Ik ben benieuwd of ik persoonlijk als kritische, enthousiaste en gemotiveerde vrouwelijke V&W medewerker iets van de resultaten merk!"*

#### **6.8 Conclusies**

Het loopbaanonderzoek onder mannelijke en vrouwelijke medewerkers in de schalen 12 en hoger heeft een aantal belangrijke bevindingen opgeleverd. Het merendeel van de functionarissen blijkt een academische opleiding te hebben genoten. Mannen zijn vaker technisch geschoold dan vrouwen, al lijkt dit verschil bij de jongste leeftijdsgroepen wat af te nemen.

Vrouwen zijn vaker alleenwonend dan mannen. Woont men samen met een partner en heeft men kinderen, dan geven beduidend meer mannen dan vrouwen aan dat de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse zorg van kinderen vooral de partner toevalt. Mannen hebben daarmee in de regel meer tijd voor hun baan. Dat blijkt ook uit de aard van de dienstverbanden. Vrouwen werken vaker dan mannen in deeltijd en geven aan (iets) minder uren per week dan mannen over te werken.

De werkdruk binnen V&W wordt door veel mensen als hoog tot zeer hoog ervaren. Dit geldt zowel voor vrouwen als voor mannen. Als oorzaken van die hoge werkdruk wijst men vooral op de politieke dimensie van het werk binnen het departement, op culturele aspecten als de noodzaak om te "scoren" en op krapte in de personele bezetting. Daarnaast wordt ook de wijze van besluitvorming genoemd: bestuurlijk geharrewar, al te zeer zoeken naar consensus en het (te) vaak heroverwegen en ter discussie stellen van reeds genomen besluiten.

Mannen en vrouwen zijn het eens dat de opleidingsmogelijkheden binnen V&W tot de sterke punten van de loopbaanontwikkeling horen. Daarnaast wijzen velen op het bestaan van afwisselende en uitdagende functies. Knelpunten worden ook genoemd, vaker nog door vrouwen dan door mannen. Een belangrijk knelpunt vormt de aard van het management-development beleid. Dat voldoet niet, is de mening van velen. Transparantie rond promotiebeslissingen wordt ook kritisch beoordeeld, met name door vrouwen.

Parallel aan het bovenstaande worden door velen verbeteringen voorgesteld op het vlak management-development en het individuele loopbaanbeleid. Aan de managementkwaliteiten van leidinggevendena valt ook nog wel het een en ander te verbeteren, zo luidt het oordeel van velen, met name het oordeel van vrouwelijke respondenten. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor meer transparantie rond promotiebeslissingen, voor de mogelijkheid van grote deeltijdbanen ook in hogere functies en voor meer ondersteuning van leidinggevendena bij het uitstippelen van de loopbaan. Opvallend is dat in de regel meer vrouwen dan mannen verbetermogelijkheden aangeven. Vrouwen lijken een (nog) kritischer oordeel over het gevoerde beleid ten aanzien van loopbaanondersteuning en wat dies meer zij te hebben, dan mannen.

Over de werkcultuur binnen V&W wordt verschillend geoordeeld. Dat men zelfvertrouwen moet uitstralen en niet al te veel twijfels moet vertonen wil er carrière worden gemaakt, daar is vrijwel iedereen het over eens. Ook dat overwerk tot de normale verschijnselen behoort. Eensgezind is men in het oordeel dat leidinggevenden binnen V&W te weinig tijd besteden aan zaken die het personeelsbeleid betreffen. Op dat vlak zal binnen V&W nog het nodige moeten worden ontwikkeld, wil men ernst maken met vernieuwingen in en van de organisatiecultuur. Dat geldt ook voor zaken als balans tussen werk en privé en aandacht voor het feit dat veel medewerkers meer te doen hebben dan hun beroepswerk alleen. Die noties lijken nog weinig aandacht te krijgen binnen de cultuur van het departement.

Suggesties om het aandeel van vrouwen in de hogere functies te vergroten zijn er door velen gedaan. Erkend zou moeten worden dat meer vrouwen in het leidinggevend kader een positieve invloed zal hebben op werksfeer en cultuur binnen V&W. Gepleit wordt voor vernieuwingen in de organisatiecultuur. Meer aandacht voor communicatie, voor interacties, voor de organisatie van werkprocessen. Gepleit wordt ook voor meer transparantie, voor een klimaat van enthousiasmeren, van vertrouwen en respect. Gepleit wordt, kortom, voor een organisatie die zich met recht "lerend" kan noemen omdat aandacht voor het menselijk kapitaal het uitgangspunt van alle handelingen vormt. De aanwezigheid van vrouwen kan hiertoe bijdragen.

## Hoofdstuk 7      Conclusies en Aanbevelingen

---

### 7.1.    Inleiding

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de in hoofdstuk 1 geformuleerde onderzoeksvragen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek 'Mannen en vrouwen in hogere en managementposities bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat' weergegeven. Ten behoeve van het onderzoek is de samenstelling en de ontwikkeling van het personeelsbestand geanalyseerd en is onderzocht wat er tot nu toe binnen V&W is gedaan is om meer vrouwen op hogere posities te krijgen. Tevens is op basis van opleidingsgegevens en vereiste studierichtingen een schatting gemaakt van de potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor de hogere en managementposities bij V&W. Er zijn interviews gehouden met mannen en vrouwen die V&W hebben verlaten. Aansluitend is met behulp van een schriftelijke vragenlijst een loopbaanonderzoek gehouden onder mannen en vrouwen werkzaam bij V&W in schaal 12 en hoger.

Om de beleidsaanbevelingen die wij naar aanleiding van de conclusies presenteren zo veel mogelijk te laten aansluiten bij de situatie van V&W, heeft er een werkconferentie plaats gevonden. In deze werkconferentie is met een aantal leidinggevenden gesproken over oplossingen voor de in dit onderzoek gesignaleerde knelpunten. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de aanbevelingen.

### 7.2.    Conclusies

In deze paragraaf volgt een overzicht van de belangrijkste onderzoeksbevindingen per onderzoeksvraag.

#### ***Hoe is het personeelsbestand van V&W samengesteld naar sekse en schaalniveau?***

Het aandeel vrouwen binnen V&W in de schalen 12 en hoger is 13%. Dit is lager dan het gemiddelde binnen de rijksdienst, dat rond de 20% ligt.

De vertegenwoordiging van vrouwen binnen de verschillende dienstonderdelen varieert. De meeste vrouwen zijn werkzaam bij de Centrale Staf Diensten. Het KNMI kent het kleinste aandeel vrouwen op dit functieniveau.

Vrouwen in de schalen 12 en hoger werken vaker in deeltijdfuncties dan mannen. In vergelijking met andere departementen zijn er bij V&W echter betrekkelijk weinig vrouwen op dit niveau in deeltijdse aanstellingen werkzaam, namelijk 26% tegen een gemiddelde van rond de 40% in (vaak grote) deeltijdbanen werkende vrouwen in schaal 12 en hoger binnen de rijksdienst als geheel. Dit lagere percentage kan betekenen dat er binnen V&W betrekkelijk weinig vrouwen zijn op dit niveau die om deeltijdarrangementen vragen, of dat een aantal vrouwen met duidelijke deeltijdwensen deze niet gehonoreerd hebben gekregen en daarom zijn vertrokken.

Relatief meer vrouwen dan mannen blijken jaarlijks het departement te verlaten. Dit is een opvallend gegeven, mede omdat de kans om vanwege pensioengerechtigde leeftijd uit te treden voor mannen groter is.

#### ***Welk beleid gericht op de toename van vrouwen in hoge en managementposities is tot nu toe gevoerd en wat is bekend over de resultaten van dit beleid?***

Een stimuleringsbeleid ten aanzien van meer vrouwen in de top is tot nu toe nauwelijks daadwerkelijk geïmplementeerd binnen V&W. Er zijn wel richtlijnen uitgevaardigd en inspanningsverplichtingen geformuleerd, maar er is geen sprake van een systematische beoordeling van de resultaten. Er bestaat geen structuur (en cultuur) van afspraken maken en van verantwoording afleggen op dit beleidsterrein. Er worden wel allerlei ballonnen opgelaten, zoals sommigen dat formuleren, maar een gevoel van urgentie ten aanzien van een stimuleringsbeleid voor vrouwen ontbreekt binnen V&W. Een eerste noodzaak is dat gevoel voor urgentie te organiseren.

***Kan bij benadering de potentiële beschikbaarheid van vrouwen op de arbeidsmarkt voor hoge en managementposities binnen V&W worden aangegeven?***

Op basis van een beschikbaarheidsanalyse van vrouwen op de arbeidsmarkt, kan voor V&W de norm van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schalen 12 en hoger op 26% gesteld worden. Bij de vaststelling van deze norm is rekening gehouden met de vereiste studierichtingen, met de benodigde ervaringsjaren en met de bestaande verdeling van technische en niet primair technische functies.

Voor de instroom van jonge medewerkers in de schalen 10 en 11 kan de norm voor aanname van vrouwen, gegeven de verdeling van technische en niet primair technische functies, op een kleine 40% worden gesteld. Voor technische functies kan worden uitgegaan van een norm van 20%.

***Welke redenen en motieven voor vertrek geven vrouwen – en in vergelijking daarmee mannen – die werkzaam waren in hoge(re) posities en die recentelijk de organisatie hebben verlaten?***

Relatief meer vrouwen dan mannen hebben V&W verlaten vanwege onvrede met de organisatiecultuur, de werksfeer, de manier van samenwerken en de stijlen van leidinggeven. Vrouwen verlieten in mindere mate dan mannen de dienst om de reden dat ze betere loopbaankansen elders hadden. Het vertrek van vrouwen had vaker dan bij mannen bij meer doelgericht beleid voorkomen kunnen worden.

***Hoe oordelen mannelijke en vrouwelijke medewerkers vanaf schaal 12 over de ontwikkeling van hun loopbaan bij V&W en welke verwachtingen hebben zij hierover?***

Kritiek is er op de kwaliteit van het individuele loopbaanbeleid en op het beleid van management-development. Ook aan de managementkwaliteiten van het leidinggevend kader valt nog wel het één en ander te verbeteren, zo luidt het algemene oordeel.

Ondersteuning voor de eigen loopbaan vanuit P&O ervaart vrijwel niemand. Op dit vlak valt binnen V&W nog het nodige te ontwikkelen. Eensgezind is men in het oordeel dat leidinggevendenden binnen V&W te weinig tijd besteden aan zaken die het personeelsbeleid betreffen. Hier zijn vele verbeteringen mogelijk.

De werkdruk binnen V&W wordt door veel medewerkers als hoog tot zeer hoog ervaren, zowel door vrouwen als door mannen. Als oorzaken hiervoor wordt gewezen op de politieke dimensie van het werk, op culturele aspecten als de noodzaak om te "scoren", op krapte in de personele bezetting en op een soms voorkomende weinig efficiënte besluitvorming.

De opleidingsmogelijkheden binnen V&W worden zowel door mannen als door vrouwen als één van de sterke punten in het loopbaanbeleid genoemd. Daarnaast waardeert men het bestaan van afwisselende en uitdagende functies.

***Wat kan V&W doen om het aandeel vrouwen in hoge en managementposities te verhogen?***

Via hun suggesties pleiten veel geënquêteerde medewerkers voor een proces van organisatievernieuwing. Meer aandacht voor communicatie, voor interacties, voor transparantie in beslissingen en procedures rond promoties, voor vertrouwen en respect. Gepleit wordt voor een "lerende" organisatie, waar naar verbetering van managementkwaliteiten van de leidinggevendenden wordt gestreefd en waar aandacht voor het aanwezige menselijke kapitaal het uitgangspunt van alle handelingen vormt.

Gepleit wordt bovendien voor meer vrouwen in hogere en managementfuncties. Niet omdat dat moet in morele zin, maar omdat de organisatie daarbij heeft te winnen. Meer vrouwen in de top moet een onderdeel zijn/worden van het strategisch beleid van het departement. Hoe dat zou kunnen wordt in de aanbevelingen in de volgende paragraaf uiteengezet.

### 7.3 Aanbevelingen

#### **Vooraf: achtergrond en kader**

Beleidsmaatregelen die tot doel hebben om het aandeel vrouwen in hogere en managementfuncties te vergroten, dienen aan te sluiten bij vernieuwingen die V&W ten aanzien van het personeelsbeleid heeft ingezet. Het kader voor dit vernieuwend beleid van V&W is het Concept Plan van Aanpak Vernieuwing Strategisch Personeelsbeleid, gedateerd 27 april 2001. Dit plan *Het beste departement: Voorrang voor mensen* maakt deel uit van het vernieuwingsprogramma AanZet, dat onder verantwoordelijkheid van de Bestuursraad (BSR) wordt uitgevoerd. Dit brede programma bouwt voort op de uitkomsten van het begin 2000 gestarte programma *Koers en Werkwijze*. In dit programma Koers en Werkwijze is aangegeven waarom V&W zich moet vernieuwen en wat daarmee wordt beoogd. De vernieuwing van V&W heeft vooral tot doel te bewerkstelligen dat V&W:

- luistert naar en inspeelt op de omgeving;
- zijn beloften waarmaakt en hierover verantwoording aflegt;
- zijn medewerkers boeit en bindt.

De algemene visie op een vernieuwd V&W dient te worden vertaald in een visie op de wijze waarop binnen het departement met *Human Resources* wordt omgegaan. Het algemene streefdoel van het *Human Resources Management* is om de mens centraal te laten staan in de V&W organisatie. Meer concreet betekent dit bijvoorbeeld dat mensen hun kwaliteiten kennen en weten hoe zij zich verder willen ontwikkelen; dat managers niet alleen op hun inhoudelijke prestaties worden afgerekend maar ook op de wijze hoe zij met hun medewerkers omgaan; dat het aanwezige potentieel van individuele competenties binnen V&W wordt benut en dat dit competentie management een integraal onderdeel van de V&W besturing vormt.

Zoals het Concept Plan van Aanpak van 27 april 2001 constateert, zijn er binnen V&W in het recente verleden al verschillende initiatieven tot vernieuwend personeelsbeleid genomen. Zo zijn er actiepunten uit het initiatief "*Warm kloppend hart*"<sup>8</sup>; zijn er focuspunten Bestuursraad geformuleerd, zoals flexibilisering, competentie management, diversiteit, inspirerend leiderschap en persoonlijke ontwikkelingsplannen; zijn er vernieuwingsacties gestart zoals mentoring, masterclasses, aansprekdagen. Binnen deze vernieuwingacties staat ook Vrouwen in topposities als actiepunt genoemd.

#### **Randvoorwaarde voor een succesvol stimuleringsbeleid ten behoeve van vrouwen: wel aansluiting bij algemeen beleid, maar ook specifieke aandacht voor vrouwen**

Aansluiting bij lopende vernieuwingsinitiatieven binnen het strategisch personeelsbeleid zal de slaagkansen van een stimuleringsbeleid voor meer vrouwen in hoge en managementposities verhogen. Maar aansluiting betekent niet, dat er geen aandacht voor de specifieke situatie van vrouwen moet zijn.

Wanneer beleidsmakers op het vlak van strategische vernieuwingen in het (personeels-)beleid geen rekening houden met de specifieke situatie van vrouwen (en mannen) binnen het departement, dan zullen beleidsinspanningen niet, of in mindere mate, de effecten hebben die worden beoogd. Dit kan worden geïllustreerd aan het gegeven dat er nog al wat vrouwen zijn, ook in hogere posities, die grote waarde hechten aan een betere balans tussen werk en privé leven. Voorwaarden voor een dergelijke balans kunnen worden gezocht in het creëren van de mogelijkheid om leidinggevende posities ook in banen van vier dagen per week te vervullen. Dit vormt een heel belangrijk onderdeel van een succesvol management development beleid voor vrouwen. Als dat niet expliciet wordt (h)erkend, dan werkt een algemeen vernieuwingsbeleid op dit punt suboptimaal voor vrouwen. De beoogde doelstellingen, zoals bijvoorbeeld verdubbeling van het aantal vrouwen, worden dan niet gehaald.

Een ander voorbeeld is dat relatief meer vrouwen dan mannen gevoelens van onvrede uiten met de gangbare organisatiecultuur van V&W. Dat blijkt niet alleen uit dit onderzoek, maar vormt een algemener gegeven in de literatuur. Daar blijkt ook dat vrouwen, meer nog dan mannen, behoefte hebben aan feedback op hun functioneren, aan aandacht van leidinggevend en aan mentale

<sup>8</sup> Dit rapport bevat een advies over het strategisch personeelsbeleid d.d. 20 november 2000

ondersteuning. Of misschien zijn het vooral vrouwen die dit soort zaken naar voren te brengen en als behoeften formuleren. Bij het vormgeven van vernieuwingsacties, zoals systemen van mentoring, coaching en persoonlijke ontwikkelingsplannen, maar ook bij het vormgeven van beleid om ongewenst vertrek van medewerkers te voorkomen, is het van belang om hiermee rekening te houden.

### **Waarom is het van belang meer vrouwen in hoge en managementposities te hebben?**

Voor de legitimiteit van een stimuleringsbeleid voor vrouwen is het nodig om het belang van een meer gemengde organisatie op het vlak van sekse en op het punt van diversiteit in het algemeen, goed uit te leggen. Eén argument, dat betrekkelijk abstract is maar daarom niet van minder belang, kan worden ontleend aan de aard van de publieke zaak. De publieke zaak is bedoeld voor en richt zich op alle burgers. Burgers vormen een divers gezelschap. Beleid zal effectiever zijn wanneer die diversiteit ook bij de ontwikkelaars en uitvoerders van het beleid aanwezig is. Om het eenvoudig te zeggen: V&W kan niet als een moderne organisatie gelden als in de beleids- en gezichtsbepalende functies alleen mannen zijn aangesteld. Eén blik in de brochure *Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat; wie, wat, waar* van januari 1999 volstaat op dit punt. De bijgevoegde fotoreportage in deze brochure zegt meer dan vele woorden tot uitdrukking kunnen brengen.

Een ander argument richt zich op de kwaliteit van besluitvorming. Beargumenteerd kan worden dat naar sekse gemengde teams op een efficiënter en effectiever wijze tot besluiten kunnen komen. Wat schematiserend gezegd zouden gemengde teams in vergelijking met teams die alleen uit mannen bestaan kunnen leiden tot een vanzelfsprekender houding van luisteren naar elkaars argumenten, tot meer acceptatie van gevoelens van twijfel of onzekerheden over de te nemen beslissingen, tot een explicieter betrekken van de (maatschappelijke) context in de besluitvorming, tot een beter gevoel voor communicatie ten opzichte van de buitenwereld, tot meer snelheid in besluitvorming omdat men niet voortdurend de eigen status bevestigd hoeft te weten.

Natuurlijk is dit generaliserend gesteld en even natuurlijk zijn niet alleen vrouwen en niet alle vrouwen als potentiële cultuurvernieuwers te bestempelen. Het feit echter dat vrouwen in de regel een andere socialisatiegeschiedenis meebrengen dan mannen, kan wel aan dat proces van cultuurvernieuwing bijdragen. Een dergelijk kwaliteitsargument is in hoge mate legitimerend voor een, binnen het algemene vernieuwingsbeleid van V&W, specifieke aandacht voor vrouwen.

### **Hoe te bereiken dat er meer vrouwen in hoge en managementposities komen?**

#### *Een doelstelling formuleren*

Op basis van de in dit rapport berekende potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor hogere functies wordt geadviseerd te streven naar een verdubbeling van het aantal vrouwen in hoge(re) posities in de komende 5 jaar. Dit geldt als een algemeen gemiddelde voor heel V&W.

Dienstonderdelen formuleren hun specifieke kwantitatieve streefdoelen met betrekking tot de vertegenwoordiging van vrouwen in de schalen 12 en hoger, met daarbij gevoegd een plan van aanpak hoe deze streefdoelen zullen worden gerealiseerd.

Deze streefdoelen worden in individuele managementcontracten vastgelegd. Zie voor een uitwerking hiervan de volgende pagina.

#### *Acties op twee fronten: een verandering van cultuur en het benutten van vrouwelijk talent*

#### *Voor een proces van cultuurverandering zijn nodig:*

#### **Commitment van de top**

Een stimuleringsbeleid ten behoeve van meer vrouwen in hogere functies kan alleen slagen, als bewindspersoon(en) en ambtelijke leiding op dit vlak zich committeren en een gevoel van urgentie uitstralen. Het is van belang dat bij zich voordoende gelegenheden (nieuwjaarstoespraken, welkomstwoorden voor nieuwe medewerkers, nieuwsbulletin V&W) de (ambtelijke) leiding van het departement de wenselijkheid van een "juiste mix" van mannen en vrouwen binnen de gehele organisatie met overtuigingskracht benadrukt.

Dit commitment moet ook in verantwoordelijkheden worden vastgelegd. Daartoe zijn verschillende mogelijkheden. Zo heeft bijvoorbeeld British Telecom er voor gekozen om de verantwoordelijkheid voor het emancipatiebeleid te leggen bij één van de leden van de Raad van Bestuur. Voor een periode van drie jaar heeft deze manager als een van zijn taken uitvoering te (doen) geven aan het beleid ten aanzien van de verbetering van kansen voor vrouwen. De uitvoering van deze taak wordt jaarlijks besproken en beoordeeld, zodat vorderingen en problemen zichtbaar worden.

Binnen V&W geldt dat de gehele Bestuursraad en in het verlengde daarvan het gehele management verantwoordelijk is voor het wetslagen van acties in het kader van meer vrouwen aan de top. Toch is het noodzakelijk deze verantwoordelijkheid naar Brits voorbeeld, in ieder geval ook expliciet bij één lid van de Bestuursraad te leggen. Op deze manier wordt voorkomen dat uiteindelijk niemand echt aanspreekbaar is op dit beleid. Deze functionaris dient vervolgens via monitoring en managementcontracten (zie volgend punt voor een concreter uitwerking) zorg te dragen voor een breed gedragen commitment bij alle leidinggevendenden van V&W.

### **Commitment leidinggevendenden**

Kansen van medewerkers worden naast hun eigen competenties en ambitieniveau in hoge mate bepaald door de direct leidinggevendenden. Wanneer V&W de beschreven stimuleringsmaatregelen daadwerkelijk tot uitvoering wil brengen, dan dient, zoals reeds eerder opgemerkt, niet alleen de top gecommitteerd te zijn en een lid van de Bestuursraad met de verantwoordelijkheid voor dit project te worden belast, maar dan moet ook het commitment onder de leidinggevendenden op de verschillende niveaus worden georganiseerd.

Voor het verkrijgen van commitment is de toewijzing van verantwoordelijkheden van belang. Leidinggevendenden op de daartoe relevante niveaus krijgen in hun taakstelling opgenomen, dat zij aan de ontwikkeling van een substantiëler aandeel vrouwen in de hoge(re) functies moeten bijdragen. Hiertoe dienen in de managementcontracten en/of beleidsplannen concrete afspraken te worden gemaakt. In de verantwoording en rapportage (monitoring) wordt dan vervolgens nagegaan in hoeverre de voorgenomen taakstellingen zijn gehaald. Deze monitoring, die onder meer in de vorm van kengetallen wordt weergegeven, moet zijn vrijblijvendheid verliezen. Dit betekent dat aan resultaten op het punt van meer vrouwen in hogere functies, positieve sancties moeten worden gekoppeld. Beloning kan plaats vinden op het individuele niveau van managers en bijvoorbeeld ook door positieve public relations in het personeelsblad. Goede voorbeelden, binnen maar wellicht ook van buiten de organisatie, zouden publicitair moeten worden benut.

In trainingen en cursussen die door V&W ten behoeve van de leidinggevendenden worden georganiseerd (en die al dan niet door externen worden verzorgd), dient bewustwording en sensibiliteit op het vlak van man/vrouwverhoudingen in relatie tot bijvoorbeeld organisatieculturen, stijlen van leiding geven, competenties, beoordeling en assessment van gedrag van medewerkers/leidinggevendenden, alsmede de eigen attitudes een aandachtspunt te zijn. Zoals reeds uitvoerig uiteengezet dient in het algemeen naar integratie te worden gestreefd: man/vrouwverhoudingen als vanzelfsprekend onderdeel van reguliere personeels- en beleidszaken.

Bij toepassing van het instrument 360° beoordelingen van managers, zou de bovengenoemde bewustwording en sensibiliteit één van de beoordelingscriteria kunnen zijn.

In algemene zin wordt aanbevolen een programma ter verbetering van managementkwaliteiten van leidinggevendenden op te stellen en uit te voeren. Meer vrouwen aan de top wordt binnen dat programma als één van de (centrale) managementvraagstukken behandeld.

### **Competentiemanagement ten aanzien van samenstelling teams**

Aangesloten dient te worden bij het in gang gezette kerncompetentie management. Dit betekent dat bij het formuleren van kerncompetenties die binnen de verschillende diensten nodig zijn zowel feminiene als masculiene elementen worden benoemd. Bij meer "feminiene" competenties kan



worden gedacht aan zaken als: delegatie; betrekken van medewerkers bij besluitvorming; een luisterende houding; het creëren van kansen voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen; een enthousiasmerende houding.

Bij meer "masculiene" competenties kan worden gedacht aan het uitdagen van medewerkers tot het wedijveren met anderen; het stimuleren van medewerkers om nog beter te presteren dan anderen; een scherp oog voor productiviteit en output van de afdeling.

Binnen teams moet vervolgens worden gezien welke competenties wel/niet aanwezig zijn, uitgaande van een evenwichtige mix van competenties. Op basis hiervan kan werving van leidinggevend plaatsvinden. DPO dient dit proces te faciliteren.

### **Deeltijd- en duobanen**

De mogelijkheid van (grote) deeltijd- en de mogelijkheid van duobanen gelden (in Nederland) als belangrijkste arbeidsvoorwaarden om vrouwen binnen te houden en doorstroommogelijkheden in de organisatie te geven. Meer vrouwen dan mannen trachten hun loopbaan met de opvoeding van kinderen te combineren. De ervaring leert, dat het mogelijk is om in zogenaamde "grote deeltijdbanen" (rond de 30 uur) een leidinggevende functie uit te oefenen. Bij een dergelijke deeltijd baan zijn medewerkers voor een groot deel van de week beschikbaar voor het werk, terwijl ze toch ook tijd hebben om privé-zaken te organiseren. Belangrijk is dat er goede afspraken worden gemaakt over de bereikbaarheid van medewerkers. Faciliteiten als een fax en e-mail thuis kunnen aan de bereikbaarheid bijdragen.

Binnen V&W zijn formeel de mogelijkheden aanwezig om hogere functies in grote deeltijdbanen te verrichten. Er wordt echter nog maar beperkt van de mogelijkheid gebruik gemaakt. In het kader van een proces van cultuurverandering en vernieuwing van de organisatie dienen dergelijke opties juist te worden gestimuleerd.

Een andere optie om het combineren van werk- en zorgtaken mogelijk te maken, is het creëren van duobanen. Een duobaan betreft functies waarin duo-partners samen de eindverantwoordelijkheid dragen voor de gehele functie. Zowel het aantal uren als de verdeling van de uren over de week kunnen verschillend zijn. Duo-banen zijn geschikt voor medewerkers die niet meer dan drie dagen per week kunnen of willen werken. Niet elke duo-partner hoeft evenveel uren te werken, 1x20 en 1x24 uur kan bijvoorbeeld ook. Wel is het verstandig om een aantal uren overlap te hebben om gedurende een bepaald aantal uren samen op het werk aanwezig te zijn. Handig hulpmiddel voor de overdracht is bijvoorbeeld een logboek waarin aantekeningen worden gemaakt die relevant zijn voor de duo-partner.

Ook flexibele arbeidspatronen kunnen een bijdrage leveren aan een betere combinatie van arbeid en zorg. Voorbeelden zijn een dag in de week thuis werken, het verdelen van de werkuren over vier dagen of variabele kantoortijden. In dat laatste geval begint een werkdag tussen 7.00 - 10.00 uur en eindigt - indien mogelijk - tussen 15.00 - 18.00 uur. Door middel van flexibele arbeidspatronen kunnen werktijden bijvoorbeeld worden afgestemd op openingstijden van instellingen voor kinderopvang en scholen.

### **Mogelijkheden voor kinderopvang en ouderschapsverlof**

Kinderopvangplaatsen dienen in een zo ruim mogelijke mate voor medewerkers beschikbaar te zijn. Ten aanzien van ouderschapsverlof is V&W aan de voor de rijkdienst geldende afspraken gebonden. Binnen de organisatie moet een cultuur ontstaan die het opnemen van ouderschapsverlof eerder aanmoedigt dan ontmoedigt. Dit proces wordt bevorderd als ook hoger geplaatste mannen er toe overgaan om ouderschapsverlof op te nemen.

*Voor het (beter) benutten van het aanwezige vrouwelijke talent wordt voorgesteld:*

### **Een pilot-project onder vrouwen: het ontwikkelen en benutten van vrouwelijk talent**

Ter wille van een specifieke aandacht voor vrouwen, die nodig is om achterstanden die in het verleden zijn opgedaan weg te werken, wordt voorgesteld om een pilot-project eerst onder vrouwen te houden. Als een dergelijke aanpak goed blijkt te werken, dan zou deze vervolgens algemeen, dus ook ten behoeve van mannen, kunnen worden toegepast.

Voorgesteld om gericht op zoek te gaan naar talentvolle vrouwen binnen V&W (bijvoorbeeld binnen de schalen 12 - 14; 15 - 16), die in principe in staat worden geacht (op termijn) hoge functies binnen het departement te bekleden. Om een voldoende aantal vrouwen te vinden moeten enkele stappen worden gezet.

De eerste stap binnen dit pilot-project is de ontwikkeling van een management-development beleid met specifieke aandacht voor vrouwen (of inpassing in bestaand individueel loopbaanbeleid voor mannen en vrouwen) door DPO en een aantal lijnmanagers, al dan niet met behulp van een externe adviseur. Dit actiepunt wordt breed in de organisatie bekend gemaakt. Potentiële vertegenwoordigers van de doelgroep krijgen daarbij nog specifieke informatie.

Als tweede stap wordt vervolgens gezocht naar vrouwelijke kandidaten voor dit management-development traject. Deelname kan uiteraard alleen op basis van vrijwilligheid. De lijnchefs van de betrokken vrouwen spelen een actieve rol in het zoek- en selectieproces.

Als derde stap wordt met kandidaten die voor dit management-development traject belangstelling hebben en die daartoe in principe geschikt worden geacht, gestart met een *development center*. Een development center hanteert dezelfde systematiek als een assessment center, maar het doel is anders. Een selectie assessment richt zich op de vraag: 'past deze persoon in deze functie?'. Een assessment in de zin van een beoordeling, levert "winnaars" en "verliezers" op. Veel vrouwen, maar ook mannen, zal dit afschrikken. Bij een development center gaat het om de vraag: 'hoe kan deze persoon zich verder ontwikkelen in haar/zijn huidige of toekomstige functie?'. Een development center legt de nadruk op ontwikkeling van potentieel en kan gezien worden als een aanvullend instrument ten aanzien van de nieuwe systematiek van Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (POP'S) en competentie management die binnen V&W in ontwikkeling zijn.

Op basis van de uitkomsten van het development center wordt per betrokken individu een Persoonlijk OntwikkelingsPlan opgesteld. Dit ontwikkelingsplan is op maat gesneden. De volgende elementen kunnen in dit ontwikkelingsplan worden opgenomen:

- Individuele coaching; iedere deelnemer krijgt een persoonlijke (externe) coach;
- interne mentor;
- collegiale consultatie of intervisiegroepen;
- cursussen;
- interim- of projectmanagementopdrachten;
- stages en/of tijdelijke detacheringen elders;

De opzet van coaching en mentoring worden hieronder nog iets nader gepreciseerd.

#### *coaching*

De externe coach richt zich op de individuele begeleiding van het ontwikkelingsproces van de kandidaat aan de hand van een aantal gesprekken. Het vergroten van de persoonlijke effectiviteit en de door de organisatie gevraagde managementcompetenties zijn de belangrijkste richtlijnen voor deze gesprekken. In principe bepaalt de kandidaat de "agenda" van de coachingsgesprekken. De volgende onderwerpen kunnen aan de orde komen:

- competentieprofiel
- verwachtingen ten aanzien van hogere gezichtsbepalende functies;
- kritische succesfactoren ten aanzien van het vervullen van dergelijke functies;
- persoonlijke sterkten en zwakten naar aanleiding van het reeds gemaakte functieprofiel;
- persoonlijke belemmeringen in een loopbaan;
- kansen, successen en motivatoren;

- kernkwaliteiten en persoonlijke uitdagingen;
- persoonlijk plan van aanpak;
- self-assessment en inzicht in eigen competenties.

#### *mentoring*

Aan ervaren collega's wordt gevraagd of zij een gedeelte van hun tijd en energie beschikbaar willen stellen voor begeleiding van de kandidaat. Uitgangspunt is dat de kandidaat door de mentor een "steuntje in de rug krijgt" dat het functioneren in de organisatie kan vergemakkelijken. De mentor kent de organisatie goed en maakt er zelf deel van uit. De mentor kent het werk van de kandidaat inhoudelijk en kan hierin als adviseur optreden. De kandidaat en mentor bepalen gezamenlijk de agenda van de gesprekken. Elementen van mentorschap:

- ervaren collega;
- iemand met status en gezag, die de rijksdienst goed kent;
- (eventueel) werkzaam binnen het Ministerie van V&W / kent de organisatie goed;
- geen hiërarchische verhouding;
- gemiddeld een uur per week beschikbaar;
- gespreksonderwerpen: algemeen, ervaringen in het werk, persoonlijke belemmeringen, recente ervaringen, toekomstige aandachtsgebieden, taken en opdrachten die de kandidaat heeft; lastige praktijksituaties, netwerken opbouwen binnen de organisatie;
- vraagbaak voor de kandidaat.

#### *Tot slot: een communicatiecampagne*

Commitment van leidinggevendenden vraagt in ieder geval om een goed doordachte communicatiecampagne, die met een zekere regelmaat aandacht vraagt voor het stimuleringsbeleid ten behoeve van vrouwen, als onderdeel van de organisatievernieuwingen binnen V&W. Deze campagne dient met de *core business* van V&W te worden verbonden en onder het gezichtspunt van modernisering en aansluiting bij sociaal-economische ontwikkelingen in Nederland en daarbuiten te worden gevoerd. Positieve mogelijkheden en behaalde successen dienen een centrale plaats te krijgen.

Zowel bij interne als bij externe publiciteit dient V&W te letten op zijn uitstraling met betrekking tot de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de verschillende functies. Ten aanzien van het beeld dat V&W uitstraalt inzake diversiteit, zou bijvoorbeeld een inhoudsanalyse kunnen plaatsvinden van intern en extern publiciteitsmateriaal. Een dergelijke analyse kan worden gebruikt bij het bepalen van nieuwe communicatiestrategieën.

## **Bijlage 1 Schriftelijke Vragenlijst Loopbaanonderzoek**

---



Onderzoek naar de loopbanen van de mannen en vrouwen  
in hogere en managementposities bij het Ministerie van  
Verkeer en Waterstaat

De Jong & Van Doorne-Huiskes en Partners,  
Utrecht

Februari 2001

Deze vragenlijst is bedoeld om een beeld te krijgen van uw loopbaan binnen Verkeer en Waterstaat, van uw verwachtingen hieromtrent voor de toekomst en van de beleving van de organisatiecultuur binnen V&W. Alle vragenlijsten worden strikt vertrouwelijk behandeld en komen alleen de onderzoekers onder ogen.

U heeft ongeveer 30 minuten nodig om de vragenlijst in te vullen. Wilt u bij elke vraag één antwoordmogelijkheid aankruisen, tenzij er staat aangegeven dat meerdere antwoorden mogelijk zijn. Enkele vragen zijn open van aard en soms wordt er om een toelichting gevraagd. Uw toelichtingen stellen wij zeer op prijs.

## Persoonskenmerken

**1. Geslacht**

- ☐ 1. vrouw  
☐ 2. man

**2. Leeftijd**

..... jaar

**3. Wat is uw hoogst behaalde diploma?**

- ☐ 1. HBO (inclusief post HBO) voltooid  
☐ 2. WO (inclusief post WO) voltooid  
☐ 3. anders, namelijk .....

**4. Wat is de aard van uw opleiding?**

- ☐ 1. exacte studies (drs.)  
☐ 2. technische studies (ing./ir.-titel)  
☐ 3. economie en/of (technische) bedrijfskunde  
☐ 4. sociale wetenschappen  
☐ 5. rechten  
☐ 6. politicologie of bestuurskunde  
☐ 7. anders, namelijk .....

**5. Wat is uw woonsituatie?**

- ☐ 1. alleenstaand, zonder (inwonende) kinderen  
☐ 2. alleenstaand, met inwonende kinderen  
☐ 3. gehuwd/samenwonend, zonder (inwonende) kinderen  
☐ 4. gehuwd/samenwonend met inwonende kinderen  
☐ 5. anders, namelijk .....

**6. Indien u één of meerdere thuiswonende kinderen heeft:**

**Wie is met name verantwoordelijk voor de dagelijkse zorg voor het kind of de kinderen?**

- ☐ 1. ikzelf  
☐ 2. mijn partner  
☐ 3. mijn partner en ik ongeveer in gelijke mate  
☐ 4. anders, namelijk .....

☐ 5. niet van toepassing

## Verloop loopbaan

7. In welk jaar bent u bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat in dienst gekomen?  
In 19 ..
8. In welke salarisschaal bent u gestart bij Verkeer en Waterstaat? .....
9. Hoeveel jaar werkervaring had u voordat u bij Verkeer en Waterstaat in dienst kwam?  
☐ 1. geen werkervaring  
☐ 2. wel werkervaring, namelijk ..... jaar
10. Bij wat voor soort organisatie heeft u gewerkt voordat u bij Verkeer en Waterstaat kwam werken?  
☐ 1. overheid  
☐ 2. marktbedrijf  
☐ 3. niet van toepassing, Verkeer en Waterstaat is mijn eerste werkgever.
11. Binnen welk dienstonderdeel bent u nu werkzaam?  
☐ 1. DGTP  
☐ 2. RDR  
☐ 3. DGG  
☐ 4. DGP  
☐ 5. CSD  
☐ 6. RWS  
☐ 7. RLD  
☐ 8. KNMI  
☐ 9. Anders, namelijk.....
12. Heeft u een leidinggevende functie?  
☐ 1. nee, → ga door met vraag 14  
☐ 2. ja, ik geef (direct en indirect) aan ..... mensen leiding
13. In welk jaar bent u voor het eerst in een leidinggevende functie gaan werken?  
19.....
14. Wat is uw huidige persoonlijke salarisschaal? .....
15. Wat is de eindschaal van uw huidige functie? .....
16. Hoe lang werkt u in uw huidige functie? ..... jaar
17. Op welke manier is uw laatste functieverandering tot stand gekomen?  
☐ 1. via een sollicitatie op eigen initiatief  
☐ 2. gevraagd voor de functie/om te solliciteren  
☐ 3. herplaatsing door reorganisatie  
☐ 4. niet van toepassing, ik werk (nog) in de functie waarin ik ben aangesteld bij V en W  
☐ 5. anders, namelijk .....



**18. Werkt u voltijds?**

- ☐ ja, → ga door met vraag 21  
☐ nee, in deeltijd, namelijk ..... uren per week

**19. Wat is de voornaamste reden om in deeltijd (minder dan 36 uur per week) te werken?**

- ☐ 1. een andere betaalde functie eraast  
☐ 2. ouderschap  
☐ 3. studie/opleiding  
☐ 4. meer vrije tijd  
☐ 5. gedeeltelijke pensionering  
☐ 6. gezondheidsredenen  
☐ 7. anders, namelijk .....

**20. Is het feit dat u in deeltijd werkt, van invloed op het verdere verloop van uw loopbaan?**

- ☐ 1. ja, in positieve zin  
☐ 2. ja, in negatieve zin  
☐ 3. nee  
☐ 4. weet ik niet

Zou u uw antwoord bij vraag 20 kunnen toelichten?

.....

.....

.....

.....

**21. Hoe ervaart u de werkdruk bij Verkeer en Waterstaat?**

- ☐ 1. zeer hoog  
☐ 2. hoog  
☐ 3. gewoon  
☐ 4. laag

**22. Zou u in toelichting op vraag 21 kunnen aangeven wat de oorzaak van de door u aangegeven werkdruk is.**

.....

.....

.....

.....

**23. Hoeveel uren (exclusief reistijd waarin niet wordt gewerkt) besteedt u in de praktijk per week aan uw werk?**

..... uren

## Kansen en knelpunten

24. Wat is volgens u nodig aan houding en vaardigheden om binnen Verkeer en Waterstaat promotie te maken?

.....

.....

.....

25. Kunt u aankruisen wat volgens u binnen Verkeer en Waterstaat sterke punten met betrekking tot loopbaanontwikkeling zijn:

- ☐ 1. de opleidingsmogelijkheden
- ☐ 2. de doorstroommogelijkheden
- ☐ 3. voldoende mogelijkheden om te specialiseren
- ☐ 4. afwisselende, uitdagende functies
- ☐ 5. ondersteuning door leidinggevenden
- ☐ 6. ondersteuning door personeelszaken
- ☐ 7. andere sterke punten, namelijk .....
- .....
- .....

26. Zijn er op dit moment één of meerdere knelpunten die een voorspoedige loopbaan voor u bij Verkeer en Waterstaat in de weg staan?

- ☐ 1. nee, ik ervaar geen enkel knelpunt → ga door met vraag 30
- ☐ 2. ja

27. Kunt u bij elk van de volgende punten aangeven of u het ja/nee als een knelpunt ervaart:

	ja	nee
1. de opleidingsmogelijkheden schieten tekort		
2. mijn werk heeft te weinig uitdagingen		
3. te weinig doorstroommogelijkheden naar een leidinggevende functie		
4. het management-development beleid voldoet niet		
5. (nog) geen individueel loopbaanbeleid		
6. te weinig transparantie in besluitvorming rond promotiebeslissingen		
7. onvoldoende ondersteuning van leidinggevenden		
8. te weinig feedback op mijn functioneren		
9. geen logische stappen in mijn loopbaan		
10. onvoldoende profijt van contacten ('netwerken')		
11. de cultuur van veel uren maken in de hogere functieniveaus		
12. de bedrijfscultuur staat niet open voor flexibele werktijden		
13. te weinig mogelijkheden om in hogere functies in deeltijd of duobanen te werken		

**Vervolg vraag 27**

Kunt u bij elk van de volgende punten aangeven of u het ja/nee als een knelpunt ervaart:

	Ja	Nee
14. de op 'scoren' gerichte cultuur		
15. de geringe mogelijkheden om een carrière te combineren met een gezin		
16. de geringe mogelijkheden voor kinderopvang		
17. andere knelpunten, namelijk .....		
.....		
.....		

28. Wat is op dit moment voor u het belangrijkste knelpunt?  
nr.:.....

29. Kunt u vraag 27 en 28 toelichten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

30. Acht u verbeteringen wenselijk met betrekking tot uw loopbaanontwikkeling binnen Verkeer en Waterstaat?

- ☐ 1. nee → ga door met vraag 34
- ☐ 2. ja

31. Welke verbeteringen acht u wenselijk ten aanzien van uw loopbaanontwikkeling?  
(kunt u bij elke punt aangeven of u het ja/nee als verbetering ervaart)

	ja	nee
1. een beter aanbod van opleidingen		
2. meer uitdaging in mijn werk		
3. meer mogelijkheden om ervaring in leidinggeven op te doen		
4. duidelijkheid omtrent mijn loopbaanperspectief		
5. een beter management-development beleid		
6. een individueel loopbaanbeleid		
7. meer transparantie in besluitvorming rond promotiebeslissingen		
8. meer ondersteuning van leidinggevenden bij het uitstippelen van mijn loopbaan		
9. een beoordeling van de managementkwaliteiten van leidinggevenden		
10. dat inhoudelijke carrières mogelijk zijn en worden beloond		

**Vervolg vraag 31****Welke verbeteringen acht u wenselijk ten aanzien van uw loopbaanontwikkeling?***(kunt u bij elke punt aangeven of u het ja/nee als verbetering ervaart)*

	Ja	Nee
11. meer feedback over mijn functioneren		
12. betere toegankelijkheid van persoonlijke netwerken		
13. stimulerend mentorschap		
14. meer mogelijkheden voor flexibele werktijden		
15. meer mogelijkheden om in hogere functies in deeltijd te werken (bijv. 30 tot 32 uur)		
16. meer mogelijkheden om te werken in duobanen		
17. een minder op 'scoren' gerichte bedrijfscultuur		
18. meer evenwicht tussen werk en privé-leven		
19. meer aandacht voor de werkdruk van de hogere functies zodat het werk mogelijk is in de uren waarvoor je betaald wordt.		
20. meer mogelijkheden voor kinderopvang		
21. andere verbeteringen, namelijk .....		
.....		
.....		

32. Wat zou u op dit moment de belangrijkste verbetering vinden?  
nr.....

33. Kunt u het bovenstaande (vraag 31/32) toelichten?

.....

.....

.....

.....

.....

## Verwachtingen ten aanzien van de loopbaan

### 34. Hoe zou u willen dat uw loopbaan er de komende 3 jaar uit ziet?

- ☐ 1. mijn wens is te blijven in de functie waarin ik nu werkzaam ben
- ☐ 2. mijn wens is door te stromen naar een hogere functie (niet-leidinggevend) binnen V&W
- ☐ 3. mijn wens is door te stromen naar (of blijven in) een leidinggevende functie binnen V&W
- ☐ 4. mijn wens is door te stromen naar een andere functie, op een vergelijkbaar niveau als mijn huidige functie binnen V&W
- ☐ 5. mijn wens is een overstap te maken naar een andere werkgever binnen de Rijksdienst
- ☐ 6. mijn wens is een overstap te maken naar een andere werkgever buiten de Rijksdienst
- ☐ 6. anders, namelijk .....

### 35. Hoe schat u de kans in dat uw loopbaan zo verloopt als u wenst?

- ☐ 1. klein
- ☐ 2. groot
- ☐ 3. weet ik niet

Zou u uw antwoord bij vraag 35 kunnen toelichten?

.....

.....

.....

.....

.....

### 36. Zijn binnen Verkeer en Waterstaat de kansen om door te stromen naar hogere schalen (bijvoorbeeld schaal 14 of hoger) net zo groot voor vrouwen als voor mannen?

- ☐ 1. ja, deze kans is even groot
- ☐ 2. nee, vrouwen hebben een grotere kans
- ☐ 3. nee, mannen hebben een grotere kans
- ☐ 4. weet ik niet

Zou u uw antwoord bij vraag 36 kunnen toelichten?

.....

.....

.....

.....

.....

37. Kunt u bij elk van de volgende punten aangeven of u het er wel of niet mee eens bent:

*Omcirkel wat van toepassing is*

1= geheel mee oneens

2= redelijk mee oneens

3= neutraal

4= redelijk mee eens

5= geheel mee eens

	(helemaal niet) mee oneens			(zeer zeker) mee eens	
Binnen V&W worden mijn kwaliteiten gezien en erkend	1	2	3	4	5
Binnen V&W moet je zelfvertrouwen uitstralen en geen uiting geven aan twijfels, wil je carrière maken.	1	2	3	4	5
Binnen V&W wordt overwerk als normaal en vanzelfsprekend beschouwd.	1	2	3	4	5
Binnen V&W kun je geen carrière maken als je in een deeltijdbaan van vier dagen per week bent aangesteld	1	2	3	4	5
Binnen V&W wordt waardering voor goede prestaties van medewerkers altijd duidelijk geuit	1	2	3	4	5
Binnen V&W hebben vrouwen evenveel kansen op doorstroming naar de top als mannen	1	2	3	4	5
De afstand tussen medewerkers en leidinggevendenden is klein binnen V&W	1	2	3	4	5
Binnen V&W worden vrouwelijke leidinggevendenden met argwaan bekeken	1	2	3	4	5
V&W kent een open en enthousiasmerende cultuur	1	2	3	4	5
Binnen V&W is veel aandacht voor het feit dat mensen meer te doen hebben dan hun werk alleen	1	2	3	4	5
De combinatie van arbeid en zorg is een belangrijk gezichtspunt in het interne V&W-beleid	1	2	3	4	5
Binnen V&W wordt gedacht dat vrouwen minder ambities hebben dan mannen	1	2	3	4	5
Binnen V&W heerst een op prestaties gerichte, competitieve sfeer	1	2	3	4	5
Managers binnen V&W besteden te weinig tijd aan zaken die het personeelsbeleid betreffen	1	2	3	4	5

38. Kunt u het bovenstaande (vraag 37) toelichten?

.....

.....

.....

.....

39. Vindt u dat er in de hogere en managementposities bij Verkeer en Waterstaat sprake is van een mannencultuur?

- ☐ 1. ja
- ☐ 2. nee

Indien ja, wat houdt dit volgens u in? .....

.....

.....

.....

.....

40. Wat zou het ministerie volgens u kunnen doen om het aandeel vrouwen in de hogere en managementposities (vanaf schaal 14) te vergroten?

.....

.....

.....

.....

.....

41. Heeft u nog suggesties of opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

***Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!***

De ingevulde vragenlijst kunt u met behulp van de bijgevoegde antwoordenvolppe retour zenden.

Uiterlijk 28 februari 2001 hebben wij de vragenlijst graag in ons bezit.

*onderzoek en advies*

**VanDoorneHuiskes**  
*en partners*



Kerkstraat 19-E  
3581 RA Utrecht

T 030 233 33 61

F 030 233 33 62

E [info@vandoornehuiskes.nl](mailto:info@vandoornehuiskes.nl)

I [www.vandoornehuiskes.nl](http://www.vandoornehuiskes.nl)