

# ‘Jongens waren we, maar aardige jongens?’: de stereotiepe AEPer

*Anneke van Doorne-Huiskes\**

*In dit artikel beschrijft Van Doorne-Huiskes hoe vrouwen binnen AEP relatief sterk zijn ondervetegenwoordigd. Waar de man-vrouw verdeling in de afstudeerrichting economie hier maar deels een verklaring voor biedt, noemt zij additionele verklaringen op het gebied van selectie en organisatiecultuur. Deze ondervetegenwoordiging kan een rol hebben gespeeld bij de beperkte gender gerichtheid die spreekt uit de beleidsproducten van AEP.*

Al in 1977 wordt in de Tweede Kamer een motie aangenomen om bij benoemingen en aanstellingen binnen de overheid bij gelijkwaardig aanbod de voorkeur te geven aan vrouwen (Tweede Kamer 1976-1977: 29). Verdere uitwerking krijgt die motie op dat moment overigens niet. Pas tegen het einde van 1984 start, in opdracht van de toenmalige Ministeries van Binnenlandse Zaken en Sociale Zaken en Werkgelegenheid, het project ‘Positieve Actie voor Vrouwen bij de Overheid’. Doel van dit project is om een instrument te ontwikkelen dat een verhoging van het aandeel vrouwen binnen de rijksdienst weet te bewerkstelligen. Daarbij wordt primair aan het aandeel vrouwen in de hogere schalen gedacht. Het model van positieve actie wordt gekozen, naar analogie van wat zich vanaf het einde van de jaren zeventig in de Verenigde Staten onder de naam van *Affirmative Action* had ontwikkeld. Interessant in dit model is de notie van evenredigheid. Vrouwen zouden evenredig naar hun beschikbaarheid op de arbeidsmarkt in de verschillende posities vertegenwoordigd moeten zijn. Dit criterium van evenredigheid dient per situatie nader te worden gepreciseerd. Voor het betoog in dit artikel is dat echter minder relevant. Wel relevant is de rationaliteit van het beginsel van evenredigheid en daarmee van het model van

---

\* De auteur is hoogleraar Sociologie aan de Universiteit Utrecht. De auteur dankt Stephan Raes voor zijn waardevolle adviezen.

positieve actie. Als het zo is dat werkgevers de beste kandidaten op hun posten willen zien, dan doen zij er goed aan de notie van beschikbaarheid van vrouwen in hun beleid op te nemen. Immers, als personeel eenzijdig uit één populatie, mannen bijvoorbeeld, wordt gerekruteerd en de potentiële beschikbaarheid van vrouwen wordt genegeerd, dan doen werkgevers zich zelf tekort. Althans wanneer er van wordt uitgegaan dat talenten onder mannen en vrouwen in principe gelijk zijn verdeeld.

Later raakte het model van positieve actie in diskrediet. Dit kwam vooral omdat het bredere beleidsconcept positieve actie met het begrip voorkeursbehandeling of positieve discriminatie werd verward, en wel met een radicale vorm van positieve discriminatie: het verlenen van voorrang aan vrouwen, ook als gelijke geschiktheid niet kan worden aangetoond. Een dergelijke vorm van voorkeursbehandeling ondervond, begrijpelijkerwijze, veel weerstand. Deze tanende belangstelling voor positieve actie heeft echter niet verhinderd dat vanaf midden jaren tachtig de overheid een voorbeeldrol heeft willen spelen op het vlak van vertegenwoordiging van vrouwen. In 1990 wordt deze ambitie in kwantitatieve termen uitgedrukt. In 1995 zou het aandeel vrouwen in de rijksdienst in algemene zin 30 procent moeten zijn en specifiek voor de schalen 10 en hoger 20 procent. Geen al te uitdagende ambitie, maar wel een duidelijk *statement*. Er zijn weinig werkgevers in Nederland die zich op dit punt in kwantitatieve termen hebben uitgesproken.

Deze uiteenzetting vormt een lange aanloop naar de directie Algemene Economische Politiek (AEP) van het Ministerie van Economische Zaken (EZ). Een interessante afdeling zoals uit de andere bijdragen reeds blijkt. AEP valt op allerlei wijzen te karakteriseren. Voor dit artikel doet één kenmerk ter zake, namelijk de betrekkelijk geringe diversiteit in samenstelling die men binnen AEP aantreft. Het waren en zijn vooral mannen die AEP in het verleden bevolkten en die er nu deel van uitmaken. Autochtone mannen, overwegend jonge mannen, die vrijwel allemaal een studie economie hebben voltooid. Kennelijk heeft AEP zich weinig aangetrokken of weten aan te trekken van de missiven omtrent een voorbeeldrol van de overheid op het vlak van diversiteit naar sekse. En even kennelijk is het departement op dit punt niet bij machte geweest of bereid gebleken om corrigerend op te treden. De vraag dringt zich op wat de oorzaken en consequenties zijn van deze eenzijdige samenstelling die zo lang heeft kunnen blijven bestaan. Daarover gaat dit artikel.

Centraal in deze bijdrage staan twee vragen: één die op de personele samenstelling van AEP betrekking heeft en één die gericht is op de externe producten van beleid. Wat kan er in verklarende zin worden gezegd over de tamelijk hardnekkige eenzijdigheid in samenstelling naar sekse van AEP? Welke mechanismen zijn voor dat gegeven verantwoordelijk? En in tweede instantie: is deze eenzijdige samenstelling van AEP relevant voor de aard van de AEP-producten? Is

het zo dat AEP in haar (beleids- en advies) producten aandacht geeft aan vrouwen? Is het zo dat – mede in lijn met voornemens van het beleid van de Europese Unie en met het beleid van de Nederlandse overheid – er binnen en vanuit AEP sprake is van *gender mainstreaming*? Wordt, met andere woorden, expliciet naar vrouwen (en/of mannen) verwezen wanneer dat vanuit het beleid relevant kan worden geacht? Heeft AEP bij de formulering van haar adviezen oog voor en houdt AEP rekening met de verschillende posities die vrouwen en mannen in de Nederlandse samenleving innemen?

Deze vragen zullen in de volgende paragrafen worden behandeld. Allereerst een overzicht van de samenstelling naar sekse van AEP nu en in vroeger jaren. Daar waar mogelijk en relevant zullen enkele cijfers over het aandeel vrouwen in andere onderdelen van de rijksdienst worden vermeld. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag hoe deze situatie kan worden verklaard. Is het zo dat er weinig vrouwelijke economen beschikbaar zijn? Hoe hebben de aantallen afgestudeerden economie zich het afgelopen decennium ontwikkeld? Of dient er (ook) naar andere verklaringen te worden gezocht? Verklaringen op het vlak van ambities van vrouwen, van cultuur van de organisatie, van stereotyperingen en gelijkwaardigheid, van preferenties van leidinggevenden. In dit kader zullen enkele uitkomsten worden besproken van een onderzoek naar vrouwelijk managementtalent dat in 2000 binnen EZ is verricht. Ook wordt uit recent empirisch materiaal dat op AEP betrekking heeft geput.

In het tweede deel van dit artikel wordt ingegaan op de vragen die het gezichtspunt van *gender mainstreaming* betreffen. Basis daarvoor zijn vooral de nieuwjaarsartikelen van de secretarissen-generaal EZ zoals die in het afgelopen decennium in Economisch-Statistische Berichten (ESB) verschenen zijn. Daarnaast worden enkele andere studies die binnen EZ over deze problematiek zijn gedaan besproken. Tot slot nog een kort woord over een mogelijke vergroting van het “genderbewustzijn” bij AEP.

## **1. M/V-verdeling binnen AEP, EZ en de rijksdienst als geheel**

**Vrouwen binnen AEP.** In termen van samenstelling naar sekse kan AEP moeilijk veelzijdig worden genoemd. Mannen domineren het beeld, althans waar het om beleids- en staffuncties gaat. Vrouwen zijn gering in getal. Hun aantal neemt echter toe, zo valt af te lezen uit cijfers over de man/vrouwverhoudingen binnen AEP die sinds 1953 al zijn bijgehouden. Vanaf de oprichting tot 1974 telde AEP slechts één vrouw. De afdeling was kleiner dan nu in die dagen, gemiddeld zo'n 12 beleids- en staffunctionarissen. In het cijfermatig overzicht van AEP zijn de rangen tussen 1953 en 1970 nog sterk gedifferentieerd. Van hoofd van de afdeling naar afdelingshoofd, administra-

teur, referendaris, hoofdcommies A, hoofdcommies, commies A en commies. Door de kleine bezetting totaal kende elke rang slechts een zeer beperkt aantal functionarissen. Op papier in ieder geval moet ieders plaats binnen de afdeling duidelijk zijn geweest door dit gedifferentieerde systeem van functies en rangen. De enige vrouwelijke medewerker was in 1953 aangesteld als archiefmedewerkster in de rang van hoofdcommies en blijkt dat in 1970 nog te zijn.

Vanaf 1970 neemt de directie langzaam in aantal toe. Van 11 medewerkers op beleids- en stafniveau in 1970 naar 21 in 1980 tot 29 in 2002. Met de directie groeit ook het aantal vrouwen. Al blijven het er weinig in absolute zin, hun aandeel binnen de directie neemt langzaam maar gestaag toe. Daarbij moet echter worden aangetekend dat in de weergegeven functies in ieder geval één, en tegenwoordig zelfs twee vrouwen beleidsondersteunende taken vervullen, en strikt genomen dus niet als beleidsmedewerker kunnen worden aangemerkt.<sup>1</sup> De relatieve ondervertegenwoordiging van vrouwen is dus sterker dan het overzicht in tabel 1 suggereert.

**Tabel 1: Aandeel vrouwen binnen AEP in beleids- en staffuncties (1970-2002)**

|      | Mannen | Vrouwen | Aandeel vrouwen |
|------|--------|---------|-----------------|
| 1970 | 10     | 1       | 9%              |
| 1975 | 14     | 2       | 13%             |
| 1980 | 19     | 2       | 10%             |
| 1985 | 19     | 2       | 10%             |
| 1990 | 23     | 3       | 12%             |
| 1995 | 20     | 4       | 17%             |
| 2000 | 22     | 5       | 19%             |
| 2002 | 23     | 6       | 21%             |

Bron: EZ

Omdat de absolute aantallen medewerkers klein zijn, kunnen de cijfers betreffende het aandeel vrouwen per jaar nogal fluctueren. Zo blijkt bijvoorbeeld dat in 1998 zes van de 24 medewerkers vrouw was (25 procent) en in 1999 negen van de 27 (32 procent). In 2000 daalt dit aandeel weer, zoals tabel 1 laat zien, naar 19 procent,<sup>2</sup> om in 2002 weer tot 21 procent te stijgen. Hoe deze recente daling moet worden geduid valt juist door het fluctuerend karakter van de cijfers moeilijk aan te geven. Later in dit artikel zal nog worden ingegaan op zogenaamde vertrekmotieven van vrouwen. Hier wordt voorlopig alleen geconcludeerd dat er binnen AEP sprake is van een zeer geleidelijke groei van het aantal vrouwen.

<sup>1</sup> Dit geldt maar voor 1 van de mannelijke medewerkers.

<sup>2</sup> In 2001 was zelfs sprake van maar 1 vrouwelijke beleidsmedewerker.

In termen van functieniveau blijft het beeld van vrouwen constant. In de geschiedenis van de directie zijn de functies van directeur en plaatsvervangend directeur<sup>3</sup> nog nooit door vrouwen vervuld. Vrouwen bevinden zich in de lagere rangen van de functionarissen van AEP. In 1999 komt voor het eerst een vrouw voor in het management team (schaal 14 of hoger).

**Vrouwen binnen EZ.** Hoe is de situatie binnen AEP in termen van aandeel vrouwen in vergelijking met andere onderdelen van het departement? Wanneer we met dit criterium een benchmark zouden verrichten, blijkt AEP binnen EZ niet op een hoge plaats te eindigen. We gaan uit van het aandeel vrouwen in de schalen 11 en hoger. In tabel 2 is de stand van zaken per juni 2002 weergegeven.

**Tabel 2: Aandeel vrouwen bij EZ naar dienstonderdelen (juni 2002)**

|                                           | M           | V          | % V       |
|-------------------------------------------|-------------|------------|-----------|
| Algemene Leiding                          | 9           | 4          | 31        |
| Directie Algemene Economische Politiek    | 22          | 5          | 19        |
| Directie Wetgeving en Juridische Zaken    | 10          | 19         | 66        |
| Directie Communicatie                     | 17          | 15         | 47        |
| Directie Financieel Economische Zaken     | 21          | 9          | 30        |
| Directie Personeel, Organisatie en Infom. | 44          | 22         | 33        |
| Directie Interne Zaken                    | 14          | 5          | 26        |
| Accountantsdienst                         | 20          | 2          | 9         |
| DG Buitenlandse Economische Betrekkingen  | 72          | 34         | 32        |
| DG Innovatie                              | 100         | 42         | 30        |
| DG Marktordening & Energie                | 121         | 49         | 29        |
| DG Ondernemingsklimaat                    | 133         | 45         | 25        |
| Bureau voor de Industriële Eigendom       | 52          | 12         | 19        |
| Centraal Planbureau                       | 114         | 16         | 12        |
| EVD                                       | 44          | 17         | 28        |
| Nederlandse Mededingingsautoriteit        | 90          | 60         | 40        |
| Senter                                    | 147         | 42         | 22        |
| Staatstoezicht op de Mijnen               | 32          | 1          | 3         |
| <b>Totaal</b>                             | <b>1062</b> | <b>399</b> | <b>27</b> |

Bron: EZ

De gemiddelde vrouwelijke aanwezigheid binnen EZ is 27 procent. Ruim boven dit gemiddelde scoren de directies Wetgeving en Juridische Zaken, Communicatie en de Nederlandse Mededingingsautoriteit. Dit zal ongetwijfeld met de disciplinaire samenstelling van deze directies te maken hebben: relatief min-

<sup>3</sup> Vroeger hoofd en plaatsvervangend hoofd genoemd.

der economen, meer juristen en anders opgeleide academici. Laag in getal vrouwen zijn het Staatstoezicht op de Mijnen, het Centraal Planbureau en de Accountantsdienst. Ook de directie Algemene Economische Politiek bevindt zich wat het aandeel vrouwen betreft onder het gemiddelde cijfer voor het departement als totaal.

**Vrouwen binnen de rijksdienst.** Als we de blik nog wat verwijden en ons afvragen hoe het aandeel vrouwen in de rijksdienst is op dit moment, dan laat zich dat lezen in tabel 3. Het betreft hier de schaalgroep 10 tot en met 13.

**Tabel 3: Aandeel vrouwen in de rijksdienst in de schalen 10-13, gesplitst naar departement (2001)**

|                                                  |      |
|--------------------------------------------------|------|
| Algemene Zaken                                   | 36 % |
| Buitenlandse Zaken                               | 38 % |
| Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties        | 34 % |
| Economische Zaken                                | 27 % |
| Financiën Belastingdienst                        | 16 % |
| Financiën Departement                            | 32 % |
| Justitie                                         | 46 % |
| Landbouw, Natuurbeheer en Visserij               | 26 % |
| Onderwijs, Cultuur en Wetenschap                 | 39 % |
| Sociale Zaken en Werkgelegenheid                 | 34 % |
| Verkeer en Waterstaat                            | 28 % |
| Verkeer en Waterstaat/Rijkswaterstaat            | 18 % |
| Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu | 30 % |
| Volksgesondheid, Welzijn en Sport                | 39%  |

Bron: DGMP/BZK

De gemiddelde aanwezigheid van vrouwen voor de in tabel 3 genoemde onderdelen van de rijksdienst is 29 procent. Justitie vooral komt hier ver boven uit. Maar ook in de departementen OC&W, VWS, BZ, AZ en in mindere mate SZW zijn relatief veel vrouwen in de schalen 10 tot en met 13 werkzaam. EZ bevindt zich met zijn 27 procent rond het gemiddelde.

Variaties tussen de departementen in aandeel vrouwen in deze schalen van overwegend beleidsmedewerkers, zijn aan verschillende factoren toe te schrijven. Een belangrijke factor is ongetwijfeld de beschikbaarheid van afgestudeerden in de studierichtingen die het meest gevraagd worden op de verschillende departementen. Daarnaast, hoewel niet eenvoudig toe te wijzen of te kwantificeren, zijn er effecten van beleid. Zowel de mate waarin een departement expliciet streeft naar het aanstellen van meer vrouwen in echelons van beleidsmedewerkers en hoger, als ook de mate waarin men dit beleid ook daadwerkelijk tot

uitvoering weet te brengen, doen er toe wanneer het om het aandeel vrouwen gaat (zie ook Remery, 1998; Remery en Van Doorne-Huiskes, 2001).

## 2. Verklaringen

Een drietal verklaringen kan worden aangedragen voor de beperkte inzet van vrouwen door AEP. Dit kan samenhangen met de potentiële beschikbaarheid van vrouwen vanuit hun onderwijsachtergrond. Tevens kan het te maken hebben met de wijze waarop nieuw personeel wordt geselecteerd of de organisatiecultuur.

**De potentiële beschikbaarheid van vrouwen.** De beschikbaarheid van vrouwelijke afgestudeerden blijft echter een zeer centraal gegeven, wanneer de vertegenwoordiging van vrouwen binnen arbeidsorganisaties in het geding is. Die beschikbaarheid vormt als het ware het eerste niveau van verklaring van een ruimere of meer beperkte vertegenwoordiging van vrouwen op een bepaald niveau binnen arbeidsorganisaties. Deze vraag laat zich voor AEP ook stellen. Hoe verhoudt de potentiële beschikbaarheid van vrouwen voor beleidsfuncties binnen AEP zich met hun feitelijke aanwezigheid binnen de directie? Zijn, met andere woorden, vrouwen binnen AEP naar evenredigheid met hun beschikbaarheid vertegenwoordigd, of doen zich daarin discrepanties voor? In de volgende paragraaf wordt hier op ingegaan.

**Tabel 4: Geslaagden Wetenschappelijk Onderwijs, Opleiding Economie gesplitst naar sekse (1993-2001)**

| Opleidingsjaar | Totaal | % Vrouwen |
|----------------|--------|-----------|
| 1992/1993      | 3420   | 25 %      |
| 1993/1994      | 3920   | 25 %      |
| 1994/1995      | 4190   | 26 %      |
| 1995/1996      | 4810   | 28 %      |
| 1996/1997      | 4610   | 28 %      |
| 1997/1998      | 3620   | 28 %      |
| 1998/1999      | 3680   | 29 %      |
| 1999/2000      | 3390   | 28 %      |
| 2000/2001      | 3550   | 30 %      |

Bron: Statline CBS

Potentiële beschikbaarheid van vrouwen en mannen voor bepaalde functies en functieniveaus valt op verschillende manieren te definiëren. In het kader van dit artikel hanteren we een eenvoudig criterium: de verhouding tussen mannen en vrouwen onder de afgestudeerden van economische studierichtingen gedurende de laatste 10 jaar. Impliciet is daarmee het uitgangspunt dat een universitaire

economische opleiding voor beleidsfuncties binnen AEP het meest gangbaar is, dan wel het meest geëigend wordt geacht. Cijfers over afgestudeerden van het Centraal Bureau voor de Statistiek laten voor de opleiding Economie het volgende zien (tabel 4).

De potentiële beschikbaarheid van vrouwelijke economen ligt tussen de 25 en 30 procent, mede afhankelijk van de eisen die de functie aan ervaringsjaren stelt. Hoe minder ervaringsjaren nodig zijn, des te groter is via de jongste afstudeercohorten de potentiële beschikbaarheid van vrouwen. Natuurlijk kan bij dit criterium van relatieve omvang van vrouwelijke en mannelijke afgestudeerden worden opgemerkt dat een deel van de vrouwelijke afgestudeerden niet voor het beroepsleven beschikbaar zal zijn en daarmee ook niet tot de potentieel beschikbaren voor functies op het departement kan worden gerekend. Uit arbeidsmarktgegevens blijkt echter dat recent afgestudeerde vrouwen vrijwel in dezelfde mate als hun mannelijke collega's aan het beroepsleven deelnemen.<sup>4</sup> En omdat het bij gegevens omtrent potentiële beschikbaarheid om verhoudingsgetallen en niet om absolute gegevens gaat, kan de gevonden verhouding tussen vrouwen en mannen als referentiepunt voor de vraag naar evenredige vertegenwoordiging van vrouwen worden genomen. Tenslotte valt op dat aantallen afgestudeerden economie vanaf 1995 teruglopen, terwijl tegelijkertijd de krapte op de arbeidsmarkt in algemene zin toeneemt. Dit impliceert dat bij een gelijkblijvende rekruteringsbehoefte een ondervertegenwoordiging van gerekruteerde vrouwen in relatie tot hun beschikbaarheid steeds opvallender en in zekere zin steeds onverstandiger wordt.

Binnen EZ als geheel blijkt de aanwezigheid van vrouwen dicht bij de norm van evenredige vertegenwoordiging te liggen.<sup>5</sup> Dat geldt voor AEP in mindere mate. De vertegenwoordiging van vrouwen is daar 20 procent, om het gemiddelde te nemen tussen het percentage dat in tabel 1 is vermeld en dat uit tabel 2.<sup>6</sup> Bij een evenredigheidsnorm van, bijvoorbeeld, 28 procent, kan worden geconstateerd dat AEP daar nu onder blijft. Tegelijkertijd is al betoogd dat de percentages vrouwen enigermate fluctueren. Zo was in 1998 het aandeel vrouwen binnen AEP 25 en in 1999 zelfs 30 procent. Het *overall* beeld van vrouwelijke aanwezigheid binnen AEP ligt echter rond de 20 procent de laatste jaren. Men zou binnen AEP kunnen besluiten dat men dit cijfer in verhouding tot het gemiddeld aandeel vrouwelijke afgestudeerden te laag acht. Men zou ook kunnen

<sup>4</sup> Voor de lagere opleidingscategorieën geldt deze overeenkomst tussen mannen en vrouwen in arbeidsmarktdeelname overigens niet. Hoe hoger vrouwen echter zijn opgeleid, des te groter is de kans dat zij betaalde arbeid verrichten.

<sup>5</sup> Hierbij moet worden aangetekend dat gegeven het feit dat EZ als geheel ook rekruteert uit andere afstudeerrielingen, de man-vrouw verdeling in afgestudeerden economie maar in beperkte mate referentiepunt is.

<sup>6</sup> Dat verschil aandeel vrouwen tussen de beide tabellen is toe te schrijven aan een verschillend meetmoment.

besluiten dat men de norm van 28 procent vrouwen binnen AEP een te lage ambitie vindt en dat men, juist om volledig van het potentieel van afgestudeerden gebruik te maken en om de besten uit de recente cohorten afgestudeerden in de geleerden op te nemen, naar een normstelling van bijvoorbeeld 35 procent aanwezigheid vrouwen wil gaan. Allerlei opties zijn mogelijk. Voorwaarde is echter wel, dat het betrekkelijk kleine getal aan vrouwen binnen de directie wordt geproblematiseerd. Bij voorkeur door de leiding van AEP zelf. Vanuit de algemene leiding kan natuurlijk ook, maar dan moet er eerst nog een overtuigingslag richting directie AEP worden gemaakt.

**Selectieprocessen.** Van grote invloed op de (seksesamenstelling van directies of afdelingen, is de wijze waarop nieuw personeel wordt geselecteerd. Selectieprocessen vinden plaats op basis van oordelen van leden van sollicitatiecommissies over het potentieel van een kandidaat. Het is niet ongebruikelijk dat bij dit soort oordelen bepaalde seksestereotyperingen een rol spelen. Die rol kan worden geminimaliseerd door selectieprocedures te professionaliseren. Daarover straks. Eerst een blik op onderzoek uit het eind van de jaren tachtig, begin jaren negentig. Van Vianen (1987) deed onderzoek naar selectieprocessen bij hoger gekwalificeerd personeel. Deze selecties hadden betrekking op wetenschappelijke en hogere beleidsfuncties binnen universiteiten. Uit haar onderzoek bleek dat bij de selectie van kandidaten voor een eerste sollicitatiegesprek vrouwen en mannen naar evenredigheid van het aantal vrouwelijke en mannelijke sollicitanten werden uitgenodigd. Ging de procedure echter verder, dan zakten de kansen voor vrouwen. Via observatie van het selectiegedrag van verschillende sollicitatiecommissies stelde Van Vianen vast, dat het oordeel over de "persoonlijkheid" van de kandidaat uiteindelijk in hoge mate de beslissing over het wel of niet aannemen van een kandidaat bepaalde. Van de 34 procedures die werden gevolgd, is zeven maal sprake geweest van een als even geschikt beoordeelde man en vrouw. Toch is in zes van die zeven gevallen de keuze op de mannelijke kandidaat gevallen. Van Vianen nam waar dat de kans voor vrouwen om te worden aangenomen alleen dan onproblematisch was, wanneer ze evident de beste was. In dat geval weren kennelijk andere onzekerheden over het gedrag van vrouwen – op het vlak van *commitment* en betrokkenheid bijvoorbeeld, zal ze er echt voor gaan, is ze voldoende stressbestendig, past ze wel binnen het team – gecompenseerd.

Sanders (1991) nuanceert dit soort bevindingen. Uit haar onderzoek naar mannelijke en vrouwelijke afgestudeerden van door mannen gedomineerde beroepsopleidingen aan het begin van hun loopbaan, blijkt dat de voorkeuren van werkgevers voor de bezetting van vacante posten niet alleen maar naar mannen uitgaan. Wanneer de te vervullen functies worden ingedeeld in functies die een hoge inzet vragen en die, mede daarom, meer promotiekansen bieden en in banen die minder uitgesproken zijn op dit punt, blijken de voorkeuren van werkgevers te differentiëren. Mannen bleken vooral favoriet voor de "hoge com-

mitment" banen. Vrouwen bleken iets meer kans te hebben in de "lagere commitment" banen te worden aangenomen.

De tijd heeft ondertussen niet stil gestaan, en de kans op sekstereotyperingen bij selectieprocedures die ongunstig uitpakken voor vrouwen lijkt kleiner te zijn geworden. Toch is het van belang dat afdelingen met een zekere regelmaat bij zich zelf te rade gaan hoe objectief en vrij van vooroordelen en stereotiepe denkbeelden hun selectieprocedures zijn. Die objectiviteit kan in hoge mate worden bevorderd door professionele procedures. In dit verband is interessant wat Benschop (2002) over selectieprocedures bij universiteiten op te merken heeft. Selectiecommissies, aldus Benschop, bestaan vaak uit mensen die op het vlak van werving en selectie goed bedoelende amateurs zijn. Dit is nogal in tegenspraak met het vitale belang van het binnenhalen van nieuwe mensen voor afdelingen die overwegend uit professionals bestaan. Professionalisering op het vlak van werving en selectie is geen luxe. Wat betekent professionalisering in dit verband? In ieder geval een helder kandidatenprofiel en zo precies mogelijk geformuleerde functie-eisen. Bij functie-eisen is het goed om niet alleen op bewezen kwaliteiten in te gaan, maar ook op ontwikkelingspotentieel zoals lerend vermogen of innovatief optreden. Naast kenmerken die vaker met mannen worden geassocieerd, zoals profileren of assertief, kunnen ook meer "vrouwelijke" kenmerken in een profiel worden opgenomen: vermogen tot samenwerking, coaching, bindend vermogen, flexibiliteit.

Selectiegesprekken kunnen op allerlei wijzen worden gevoerd. Van groot belang is uiteraard dat kandidaten aan het woord komen en daartoe door gerichte en ter zake doende vragen worden uitgenodigd. Selectiegesprekken dienen in ieder geval ook te gaan over aspecten van gedrag: concrete prestaties in vorige functies, zoals zaken die men in het verleden heeft gedaan, wijze waarop men samenwerking in het verleden heeft vorm gegeven. Kandidaten kunnen ook hun intellectuele en praktische vaardigheden laten zien, wanneer zij voor een tweede gesprek bijvoorbeeld een opdracht hebben voorbereid en deze tijdens dat gesprek presenteren.

Er is natuurlijk veel meer over selectieprocedures te zeggen. Dat is hier echter niet de plaats. Waar het hier om gaat is of het betrekkelijk gering aantal vrouwen binnen AEP mede door – veelal onbedoelde – vormen van uitsluiting via sekstereotyperingen wordt verklaard. Binnen dit artikel kan deze suggestie alleen als hypothese worden geformuleerd. Er is nader onderzoek nodig om uitspraken over de geldigheid van zo'n gedachte te kunnen doen.

**Organisatiecultuur.** De noodzaak van onderzoek geldt ook wanneer het over een andere mogelijke verklaringsfactor voor het betrekkelijk kleine getal aan vrouwen binnen AEP gaat: de cultuur van de organisatie. Laten we in een meer algemene zin beginnen. Organisatiecultuur is een vaag concept, dat zich boven-

dien moeilijk via onderzoek laat meten. Tegelijkertijd vormt de cultuur van een organisatie een wezenlijk onderdeel in de verklaring van veel wat er op afdelingen en binnen directies gebeurt. Ziekteverzuim bijvoorbeeld, personeelsverloop of de mate waarin medewerkers zich bij hun werk betrokken voelen worden beïnvloed door de cultuur binnen een afdeling of organisatie. Organisatieculturen zijn ook relevant waar het gaat om kansen die vrouwen hebben om een afdeling binnen te komen en om daar een loopbaan te ontwikkelen. Met culturen in organisaties zijn waarden en normen aangeduid, ideeën over wat goed en nastrevenswaardig is in de context van die organisatie. Schein (1985) spreekt van *taken-for-granted-assumptions*, uitgangspunten binnen een organisatie die een hoog gehalte aan vanzelfsprekendheid hebben. Binnen die uitgangspunten zijn de wijze waarop mensen – wel of niet – met elkaar samenwerken en met elkaar omgaan belangrijke aspecten. Dit zijn ook aspecten die door medewerkers belangrijk worden gevonden. Halman (1998) laat op basis van het Europese Waarden Onderzoek zien, dat medewerkers vooral uitdagend werk willen, waarbij je capaciteiten worden benut en waar eigen initiatieven worden gewaardeerd. Tegelijkertijd werken velen bij voorkeur in “warme” en “zachte” organisaties waar men deel uitmaakt van een team en je met prettige collega’s samenwerkt (Halman, 1998). Het belang daarvan valt ook te lezen in het onderzoek van Portegijs (1993) binnen universiteiten. De vraag was of vrouwen uit het wetenschappelijk personeel aan universiteiten een hoger verloop kenden dan mannen en welke oorzaken daaraan ten grondslag lagen. Vrouwen bleken inderdaad een hoger verloop te kennen. Deels omdat ze vaker in tijdelijke contracten werkzaam waren en dus vaker moesten vertrekken dan mannen, maar deels ook omdat ze vaker uit onvrede met de werksituatie vrijwillig ontslag namen. Die onvrede had betrekking op aspecten van cultuur: een competitieve sfeer, isolement in plaats van werken in teams, weinig begeleiding en een constant hoge werkdruk.

Hoe kan AEP in termen van cultuur worden getypeerd? Dit is een vraag die zonder verder onderzoek niet voldoende kan worden beantwoord. Wel tekenen zich enige impressies af. Een intern hechte club, zo wordt gezegd, waar kennis wordt gedeeld en waarbinnen een sterke scheiding tussen de eigen directie en de buitenwereld wordt gemaakt. Die buitenwereld, die al begint bij de andere onderdelen van het departement, doet het zelden goed. Enigszins schamperen over de kwaliteiten van andere dienstonderdelen lijkt een min of meer geaccepteerd onderdeel van de AEP-cultuur te zijn. Daarnaast een omgeving die een hoge werkdruk kent, die betrokkenheid en inzet vraagt en een eigen mening op prijs stelt. De “echte” AEP-er is slim, snel en analytisch, niet op zijn (haar?) mondje gevallen, ongebonden en kritisch, voelt zich in veel situaties op zijn gemak.

Hoe aantrekkelijk is zo’n “jongensachtige” sfeer voor vrouwen? Verder onderzoek naar die vraag is interessant. Generaliserend gesproken hebben vrouwen in

het algemeen minder behoefte om de eigen club zo nadrukkelijk te profileren. De meeste vrouwen vinden dat waarschijnlijk onnodig en zonde van de energie. Mannen op hun beurt zouden in die houding wellicht een te geringe betrokkenheid van vrouwen bij de eigen afdeling kunnen zien en een te weinig echt gaan voor de zaak. Een kameraadschappelijke sfeer binnen de directie, zal zeker ook door vrouwen sterk op prijs worden gesteld. Een hoge werkdruk ligt ingewikkelder. Vrouwen zijn tot veel *commitment* bereid, maar tegelijkertijd worden door hen ook andere gebieden in het leven belangrijk gevonden. Op dit punt is veel gaande, niet alleen bij vrouwen maar in toenemende mate ook bij (jonge) mannen. *Work/life balance* is een kwestie die in moderne arbeidsorganisaties speelt. Zeker bij de overheid, maar niet alleen daar.

Via onderzoek naar vrouwelijk managementtalent bij EZ (2000), kan in empirische zin iets over de cultuur van het departement als geheel iets worden gezegd. Zo is binnen dit onderzoek aan ongeveer 20 medewerkers uit de schalen 12 en hoger, die kort daarvoor EZ hadden verlaten om een baan elders te accepteren, gevraagd de cultuur van het departement te karakteriseren. Drie typerende uitspraken zijn:

*EZ is een hele goede werkgever, de hele sfeer, hoe mensen met elkaar omgaan is heel positief en stimulerend. Als je wilt is veel mogelijk.*

*Tot en met schaal 12 is alles goed geregeld. Als je verder wilt, dan stuit je op een aantal problemen. Je moet dan haar op je tanden hebben en puntige ellebogen. Verder zijn er veel meer eisen over beschikbaarheid, een werkweek van 60 uur wordt dan normaal gevonden, dat hoort er bij.*

*Ook al wordt er niet moeilijk gedaan over deeltijd en word je als vrouw geen strobreed in de weg gelegd, de cultuur is gericht op voltijds werken, veel uren maken en stukken mee naar huis nemen*

Hoewel de vraagstelling van het onderzoek naar vrouwelijk managementtalent binnen EZ een iets andere is dan die welke voor dit artikel geldt, zijn enkele overwegingen over mogelijke oorzaken voor het geringe aandeel vrouwen in de hogere functies ook voor AEP interessant:

*Bij EZ gelden alle redenen die doorgaans worden genoemd als reden voor het geringe aantal vrouwen in de top. Het is de mannencultuur en de cultuur van hard werken. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij 's avonds en in het weekend ook beschikbaar zijn. Een cultuur van 's avonds om 11 uur mailen naar je chef, daar word je op afgerekend.*

*Er zijn wel goed en capabele vrouwen bij EZ. Geen idee waarom ze niet verder komen. Ik denk dat het aan de vrouwen zelf ligt en aan de cultuur. Als je*

*in een hogere managementfunctie werkt, wordt toch van je verwacht dat je altijd werkt, ook 's avonds en in het weekend. Zelf heb ik dat er niet voor over.*

En dan zijn er nog een paar uitspraken over aspecten van de EZ-cultuur:

*Er is weinig ervaring met vrouwen, het haantjes-bij-elkaar patroon zou moeten worden doorbroken.*

*Niet direct omdat EZ vrouwonvriendelijk is, maar meer de "jongens-onder-elkaar" mentaliteit. Er wordt geen moeite gedaan een vrouw aan te nemen. Ik heb het zelf meegemaakt toen er in onze afdeling besloten werd een vrouw aan te nemen. Toen er niet direct een werd gevonden, werd er verder geen moeite meer gedaan. Terwijl je weet dat je langer zou moeten zoeken. Zelf heb ik een keer in een sollicitatiecommissie gezeten voor een hoge functie. Er werden een vrouw en twee mannen voorgedragen. Die vrouw was goed maar had wat minder werkervaring. Een gemiste kans.*

Het laatste citaat lijkt sterk bij de typering van AEP aan te sluiten. De "jongens-onder-elkaar" mentaliteit is een belangrijk gezichtspunt in de weergave van de dominante cultuur. Relevante vraag voor een meer "gender-sensitief" beleid is hoeveel moeite binnen AEP feitelijk wordt gedaan om meer vrouwen binnen de directie te krijgen.

Interessant in het kader van organisatieculturen bij de overheid is het onderzoek van Fischer en anderen (2001). De onderzoekers vragen zich af of er binnen de top van een aantal organisaties, waaronder enkele overheidsorganisaties, sprake is van een "masculiene" cultuur. Zij leggen deze vraag aan leidinggevendenden voor. Uit de antwoorden van de topmanagers blijkt niet dat masculiene waarden als competitie, hiërarchie en prestatiegerichtheid overheersen, maar dat men vooral "feminiene waarden" als participatie, positieve feedback geven, collegialiteit en teamgeest, het stimuleren van persoonlijke ontplooiing belangrijk vindt. Wordt echter meer naar zogenaamde culturele praktijken gekeken, zoals het beeld dat men van ideale leidinggevendenden heeft of de mate waarin men zelf een zekere balans tussen werk en privé-leven weet te handhaven, dan blijkt iets anders. Goed leiderschap wordt vooral geassocieerd met charisma, ambitie en doorzettingsvermogen. Onzekerheden tonen als leidinggevende krijgt veel minder appreciatie. De bij het onderzoek betrokken topmanagers blijken per week veel overuren te maken. Waarschijnlijk is er, aldus de conclusie van de onderzoekers, in veel organisaties een discrepantie tussen een officiële, meer "feminiene" cultuur die vooral gevoed wordt door waarden vanuit het *human resources* denken, en de noodzaak van *empowerment* en een culturele praktijk die waarden als competitie, prestaties en profilering sterk benadrukt. Vrouwen blijken te anticiperen op een dergelijke culturele praktijk, wanneer naar hun ambi-

ties voor hogere functies wordt gevraagd. Vaker dan mannen geven ze aan beducht te zijn voor een (te) hoge werkdruk en voor een competitieve sfeer.

Onderzoek naar organisatieculturen blijft ingewikkeld. Het gaat vaak over weinig expliciete noties, die desondanks veel invloed hebben op dat wat er binnen directies gebeurt. De "cultuur van AEP" is een diepgaander studie waard, ook in relatie tot het aandeel vrouwen, dan in dit artikel kan worden weergegeven.

### 3. Gender mainstreaming

In de inleidende paragraaf is een tweede vraag gesteld omtrent mogelijke gevolgen van de tamelijk eenzijdige samenstelling naar sekse voor de producten en output van AEP. In veel opzichten is deze vraag eigenlijk nauwelijks beantwoordbaar. Er valt immers geen situatie te simuleren, waarin AEP een andere samenstelling zou hebben dan ze de afgelopen decennia heeft gehad. In een eenvoudiger formulering is de vraag: is het zo dat AEP in haar beleids- en adviesproducten aandacht geeft aan vrouwen? Wordt expliciet naar vrouwen en/of mannen verwezen, wanneer dat vanuit het beleid relevant zou kunnen worden geacht? Doet AEP met andere woorden aan *gender mainstreaming*? Die kwestie vraagt, net als de eerste vraag van dit artikel, om meer onderzoek dan in het kader van dit artikel kan worden verricht. De empirische basis van wat in antwoord op de tweede onderzoeksvraag wordt geformuleerd is noodzakelijkerwijze smal. Dat neemt niet weg dat er, mede op basis van reeds verricht onderzoek naar *gender mainstreaming* binnen EZ, wel iets kan worden gezegd.

Besteedt AEP in haar producten specifiek aandacht aan de rol van vrouwen binnen, voor het economisch beleid relevante, sectoren en thema's als arbeidsmarkt, onderwijs, sociale zekerheid, familie? We zullen deze vraag in eerste instantie beantwoorden op basis van 12 nieuwjaarsartikelen die tussen 1991 en 2002 door de secretarissen-generaal van EZ in ESB zijn gepubliceerd. AEP is een belangrijke leverancier van materiaal voor deze artikelen. In deze artikelen heeft de SG van EZ een zekere ruimte om aan te geven waar volgens hem de belangrijkste uitdagingen liggen op economisch terrein. In de artikelen komen niet alle beleidsvelden op EZ-terrein elke keer aan de orde. Dat zal deels verklaren waarom soms *gender* gerelateerde invalshoeken onbesproken blijven. Voor sommige beleidsterreinen die wel genoemd worden geldt echter dat een sterkere specificering naar *gender* wel degelijk een relevante keuze zou kunnen zijn. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om terreinen als de arbeidsparticipatie, sociale zekerheid, ondernemerschap of onderwijs. Door in bepaalde gevallen niet te specificeren naar sekse kan het voorkomen dat problemen of beleidsoplossingen onzichtbaar of onopgemerkt blijven. Deze paragraaf wordt afgesloten met

enkele andere EZ-gerichte onderzoeken op het gebied van *gender mainstreaming*.

**Nieuwjaarsartikelen in ESB.** De meeste artikelen in deze serie staan op naam van SG Geelhoed. Van 1991 tot en met 1997 is hij auteur van de nieuwjaarsboodschappen die via ESB aan een breder publiek van geïnteresseerden worden aangeboden. In 1991 staat de noodzaak van herinrichting van de collectieve sector centraal in een veranderende internationale context. Ombuigingen en saneringen zijn noodzakelijk, waarbij de consumptief gerichte uitgaven aan gezinnen specifieke aandacht krijgen. Daar zou, aldus de auteur, het excentrieke karakter van de Nederlandse collectieve sector het scherpst tot uitdrukking komen. In 1992 is het aandeel van de overdrachtsuitgaven in de collectieve sector opnieuw aan de orde. Meer deregulering en dynamiek op de arbeidsmarkt zijn noodzakelijk, om het concurrentievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven te verhogen, zo luidt de boodschap. In 1993 komen deze thema's weer terug. Aanpassing van omvang en samenstelling van de collectieve sector ter versterking van het concurrentievermogen van de Nederlandse economie wordt als opgave genoemd, alsmede uitbreiding van het aantal mensen met banen. Dit laatste gezichtspunt zou een opening kunnen geven naar een verhandeling over het arbeidsmarktgedrag van vrouwen. Die kans wordt echter niet benut. Wel komen geringe prikkels tot beroepsdeelname van uitkeringstrekkers aan de orde, maar de analyse breidt zich niet uit naar de bestaande institutionele (*dis*)incentives voor vrouwen om betaalde arbeid te verrichten.

Uitdagingen voor het sociaal-economisch beleid vormen in 1994 het thema van de nieuwjaarsboodschap. Globalisering behoeft zeker niet, aldus de 1994 bijdrage, als bedreiging te worden ervaren, maar leidt wel tot de noodzaak van institutionele hervormingen in de Europese landen. Het stelsel dat gericht is op maatschappelijke zekerheid en gelijkheid zou plaats moeten maken voor een stelsel dat tot hoogwaardige startkwalificaties van personen leidt en waarin de collectieve bestaanswaarborg slechts een aanvullend karakter hoeft te hebben. Bij deze oproep tot benutting van het in Nederland aanwezige potentieel wordt niet naar mannen en vrouwen gespecificeerd. Dit zou zinvol zijn geweest, omdat de kans dat talent van vrouwen minder wordt benut dan dat van mannen nog niet is verdwenen. Het artikel van 1995 gaat opnieuw in op de noodzaak de arbeidsparticipatie in Nederland te vergroten. Gewezen wordt op een zekere Europese convergentie in beleidsrecepten hiertoe: meer prikkels om aan het beroepsleven deel te nemen, tegengaan van oneigenlijk gebruik van de sociale zekerheid, differentiatie in arbeidsvoorwaarden en vermindering van de indirecte loonkosten. Dat in Nederland, in vergelijking tot andere Europese landen, nog winst te halen zou zijn in een vergroting van de arbeidsmarktdeelname van vrouwen met name in termen van meer uren betaald werk per week, komt niet ter sprake. Daarmee blijft tevens onbelicht dat de relevante infrastructuur op dat punt – met als belangrijkste punt de beschikbaarheid van betaalbare kinderop-

vang – in Nederland nog de nodige leemten vertoont. In een land dat een modern sociaal-economisch beleid wil voeren zou dat toch één van de speerpunten van aandacht moeten zijn.

In de 1996 bijdrage spreekt auteur Geelhoed over de goede prestaties van de Nederlandse economie, die ten minste ten dele aan een bestendig en geloofwaardig economisch beleid zijn toe te schrijven. Voor zelfgenoegzaamheid mag echter geen plaats zijn, zo wordt gezegd, omdat er nog al wat negatieve “voorraadgrootheden” ten gevolge van ontoereikend of gemakzuchtig beleid in het verleden in Nederland aanwezig zijn. Gewezen wordt bijvoorbeeld op het aantal langdurig werklozen in combinatie met de onderbenutting van de beroepsbevolking. Ook hier zou het zinvol zijn geweest te verwijzen naar het onbenutte potentieel van vrouwen op de arbeidsmarkt. Interessant is de vraag of de betrekkelijk ruime inactiviteit van vrouwen in Nederland in vergelijking met andere Europese landen en met de Verenigde Staten, ook als een effect van gemakzuchtig beleid in het verleden kan worden gezien. Die vraag zal vanuit verschillende politieke appreciaties ongetwijfeld verschillend worden beantwoord.

In de laatste bijdrage van Geelhoed, in 1997, wordt op de positieve betekenis van “beleidsconcurrentie” gewezen. Het “Deltamodel” zoals Nederland dat kent, zou moeten verwijzen naar het openstaan voor veranderingen en flexibiliteit in de institutionele structuur. Bij die openheid behoort ook de wil om instrumenten en resultaten van het economisch beleid continu aan een kritische vergelijking met beter presterende landen te onderwerpen. Hieraan zou kunnen worden toegevoegd dat het bij een dergelijke *benchmarking* boeiend zou zijn om ook indicatoren met betrekking tot de bijdragen aan de economie van vrouwen in Nederland op te nemen.

De 1998 en 1999 bijdragen zijn van de hand van SG Van Wijnbergen. Nederland weer aan het werk, zo luidt de boodschap voor 1998. Vanuit de internationale omgeving wordt de noodzaak van flexibiliteit op de arbeidsmarkt steeds dwingender, aldus de auteur. Van Wijnbergen pleit voor meer prikkels aan de onderkant van de arbeidsmarkt, zodat meer laaggeschoolden in het beroepsproces zullen worden opgenomen. Een belangrijk middel daartoe is het verschil tussen loon en uitkering via een zogenaamde heffingskorting te vergroten. Invoering van zo'n heffingskorting voor laagbetaalde werkenden wordt als een van de meest gewenste maatregelen gezien om de trage uitstroom uit de werkloosheid aan te pakken. De auteur bepleit een agressievere actief arbeidsmarkt-beleid. Over vrouwen als betekenisvolle categorie in dit verband wordt niet gesproken. De 1999 bijdrage is gewijd aan de crisis in Azië en de vraag of deze nieuwe spelregels binnen het internationale verkeer noodzakelijk maakt. Terughoudendheid op dat vlak is geboden, aldus Van Wijnbergen. Veel urgenter is een verhoging van internationale arbeidsmobiliteit en de daarvoor noodzakelijke harmonisatie van sociale zekerheidsstructuren en pensioensystemen.

Waarnemend SG Bruinsma schrijft de 2000 bijdrage en bepleit verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt, een betere benutting van het menselijk kapitaal en een beter klimaat voor kennis en innovatie. Europese landen, waaronder Nederland, gaan te onzorgvuldig om met het menselijk kapitaal, is zijn stelling. Naar vrouwen wordt niet gespecificeerd in dit verband, wel naar ouderen. Bij hen is sprake van een lage arbeidsmarktparticipatie, die – aldus de auteur – vooral het effect is van aantrekkelijke uittreedroutes. Dat oudere vrouwen nog minder participeren dan oudere mannen, wordt niet geïdentificeerd. Daarmee blijven mogelijke andere beleidsoplossingen voor dit probleem van lage economische activiteit van ouderen buiten beeld. De lage arbeidsparticipatie van oudere vrouwen is niet of nauwelijks aan de aantrekkelijkheid van uittreedroutes toe te schrijven.

In de 2001 bijdrage van SG Oosterwijk wordt voor het eerst in de serie artikelen die hier ter sprake komt gewezen op mogelijke effecten op het economisch landschap van demografische trends en het ontstaan van nieuwe patronen en relaties in de samenleving. Voor het eerst ook wordt de problematiek van onderbenutting van arbeidspotentieel gespecificeerd naar verschillende groepen, waaronder vrouwen boven de leeftijd van 35 jaar. Beleidsconsequenties worden daar ook uit getrokken: maatwerk bij reïntegratie en verbeteringen op de markt van de kinderopvang. Interessant in de 2002 bijdrage van Oosterwijk, waarin een verhoging van arbeidsproductiviteit wordt bepleit, is zijn pleidooi om te komen tot één Europese markt voor toponderzoek en toptalent en een verhoging van Europese mobiliteit van onderzoekers. In dit verband had hij kunnen wijzen op de noodzaak om aan het vrouwelijk onderzoekstalent specifieke aandacht te geven. Daar valt nog het nodige te winnen. Bij organisaties als NWO en KNAW heeft dit punt inmiddels een stevige plaats op de beleidsagenda verworven.

We constateren dat *gender mainstreaming* in de zin van specificaties naar sekse wanneer dat in termen van analyse en beleidsvoorstellen zinvol zou kunnen zijn, binnen de nieuwjaarsboodschappen van EZ nog weinig is ontwikkeld. Wel lijkt de aandacht voor *gender* iets toe te nemen. Voor een adequaat en modern sociaal-economisch beleid is die aandacht van groot belang. Vraag blijft natuurlijk in hoeverre deze beperkte aandacht voor *gender* voortkomt uit de samenstelling van de EZ en AEP populatie zoals die in de vorige paragrafen naar voren is gekomen. Hierover kunnen enkel tentatieve uitspraken worden gedaan. Het lijkt echter waarschijnlijk dat een organisatie waar vrouwen relatief ondervertegenwoordigd zijn, en waar een zekere masculiene cultuur heerst die aan deze ondervetegenwoordiging kan hebben bijgedragen, minder goed in staat is om afdoende genderspecifieke overwegingen bij de beleidsvorming te betrekken.

**Andere relevante studies.** In opdracht van EZ verschenen in 2000 een tweetal rapporten die aan *gender mainstreaming* zijn gerelateerd (Leijenaar, 2000; Gustafsson, Wetzels en Tijdens, 2000). De studie van Leijenaar vormt een eerste aanzet om emancipatie-doelstellingen in het beleid van EZ anno 2000 te integreren. Die integratie wordt in toenemende mate urgent. Niet alleen omdat de wereld verandert en individualiseert, maar ook omdat EZ meer aandacht krijgt voor arbeidsmarktbeleid en voor het remmend effect op economische ontwikkeling van tekorten aan arbeidskrachten. Het doel van de studie van Leijenaar is zichtbaar te maken wat de effecten van bestaande beleidsprogramma's van EZ op de posities van vrouwen kunnen zijn. Aan de analyse is een uitgebreide lijst van aanbevelingen toegevoegd, die dienen te bewerkstelligen dat ook in de toekomst de effecten van beleid op vrouwen zichtbaar worden gemaakt. Aan instrumentarium op dat punt behoeft het na dit rapport niet te ontbreken. Implementatie is een ingewikkelder karwei. Daadwerkelijke invoering van aandacht voor *gender* heeft in ieder geval te maken met (politieke) wil en met sensibele bij leidinggevend voor veranderende maatschappelijke patronen.

Hoe in beleidsnota's de aandacht voor *gender* kan worden vergroot, stelt de studie van Gustafsson c.s. aan de orde. Interessant is de invalshoek van de onderzoekers. Zij vragen zich af hoe beleidsnota's kunnen worden verrijkt door explicieter een genderperspectief daarin op te nemen. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van toevoegingen aan of specificaties van gebruikte teksten in een aantal nota's. Vervolgens worden de bevindingen in een handleiding omgezet. Ook hier geldt dat gebrek aan instrumenten niet het probleem is om aandacht voor de specifieke situatie van vrouwen of mannen in de beleidsvoornemens op te nemen. Cruciaal is om de relevantie van deze kwestie te onderkennen.

#### 4. Tot slot

De samenstelling van AEP blijkt, in termen van man/vrouwverhoudingen, aantrekkelijk eenzijdig, hoewel het aandeel vrouwen langzaam stijgt. Als AEP een hoger aandeel vrouwen zou willen hebben dan op dit moment het geval is, dan dient deze ambitie expliciet te worden verwoord. Vervolgens zou er bewust naar vrouwen moeten worden gezocht. Ingewikkelder behoeft de aanbeveling niet te zijn: opname van een doelstelling op dit vlak in het eigen beleidsplan en bewaken dat aan de uitwerking daarvan wordt gewerkt. Ditzelfde geldt voor de beleidsproducten van AEP. Als men de relevantie van een meer expliciete aandacht voor vrouwen en mannen, in plaats van voor burgers of economische actoren in het algemeen, onderkent, dan zouden ook op dit vlak meer operationele doelstellingen kunnen worden geformuleerd. En ook hier is het van belang dat de leiding van AEP de uitvoeringspraktijk bewaakt en zich verantwoordelijk

weet voor het welslagen van zo'n proces. Dan zou de titel van een vervolgartikel over AEP niet hoeven luiden "jongens, maar aardige jongens", maar "jongens, en aardig wat meisjes".

## Literatuur

- Benschop, Y.W.M., 2002, 'Een gouden kans: professionalisering van werving en selectie aan universiteiten', in *Hoger Onderwijs Emancipatie 2001. Loopbaankansen voor vrouwen in het HO*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Zoetermeer, 21-33.
- Bruinsma, D.J., 2000, Grenzen verleggen voor vernieuwing, *Economisch-Statistische Berichten*, 7-1-2000, 4-7
- Fischer, A., D.M. Rodriguez Mosquera., K. Rojahn, 2000, *Masculiniteit met een feminien gezicht*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag
- Geelhoed, L.A., 1991, 1991: meer dan een tussenbalans, In: *Economisch-Statistische berichten*, 2-1-1991, 6-11
- Geelhoed, L.A., 1992, 1992, en verder, *Economisch-Statistische Berichten*, 1-1-1992, 4-8
- Geelhoed, L.A., 1993, 1993: meer dynamiek gevraagd, *Economisch-Statistische Berichten*, 6-1-1993, 4-8
- Geelhoed, L.A., 1994, 1994: uitdagingen voor het sociaal-economisch bestel, *Economisch-Statistische Berichten*, 5-1-1994, 4-8
- Geelhoed, L.A., 1995, 1995: conjunctuurherstel of economisch herstel?, *Economisch-Statistische berichten*, 4-1-1995, 4-8
- Geelhoed, L.A., 1996, 1996: geloofwaardigheid en vertrouwen, *Economisch-Statistische Berichten*, 3-1-1996, 4-8
- Geelhoed, L.A., 1997, 1997: een delta in Europa, *Economisch-Statistische Berichten*, 1-1-1997, 4-8
- Gustafsson, S., C. Wetzels, K. Tijdens, 2000, *Vind de vrouwen. Genderanalyse van het Industrie- en Dienstenbeleid*, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag
- Halman, L., 1998, De "Nieuwe Werknemer": fictie of feit? *Gids voor Personeelsmanagement* 77, 39-43
- Leijenaar, M., 2000, *Multi Focus. EZ-beleid en de economische positie van vrouwen*, Alphen a/d/ Maas
- Olde, C., de., A. Willemsen, 2000, *Vrouwelijk Managementtalent bij EZ. Onderzoek naar kansen en knelpunten*, Utrecht, De Jong & Van Doorne-Huiskes
- Oosterwijk, J.W., 2001, Nieuwe bronnen van welvaartsgroei, *Economisch-Statistische Berichten*, 5-1-2001, 4-8

- Oosterwijk, J.W., 2002, Kerend tij: de economie op de proef gesteld, *Economisch-Statistische Berichten*, 4-1-2002, 4-7
- Portegijs, W., 1993, "Jammer dat u gaat". *Het snelle vertrek van vrouwelijke wetenschappers: een lek in het emancipatiebeleid*, Utrecht, Jan van Arkel
- Remery, C., 1998, *Effecten van emancipatiegericht personeelsbeleid*, Ridderkerk (dissertatie)
- Remery, C., J. van Doorne-Huiskes, 2001, Vrouwen in hogere posities. De doelstellingen van het Meerjarenbeleidsplan Emancipatie nader beschouwd, *Tijdschrift voor Genderstudies*, 4<sup>e</sup> jaargang, nr 2, 49-57
- Sanders, K., 1991, *Vrouwelijke pioniers: vrouwen en mannen met een "mannelijke" hogere beroepsopleiding aan het begin van hun loopbaan*, Thesis, Amsterdam, (dissertatie)
- Schein, E.H., 1985, *Organizational culture and leadership. A dynamic view*, San Francisco, Jossey Bass
- Tweede Kamer, 1976/1977, *Emancipatie. Proces van verandering en groei*, Tweede Kamer, vergaderjaar 1976-1977, 14 496. nrs. 1-2
- Vianen, A.E.M., van., 1987, *Het selectie interview*, Leiden, (dissertatie)
- Wijnbergen, S.J.G., van, 1998, Nederland weer aan het werk, *Economisch-Statistische Berichten*, 7-1-1998, 4-7
- Wijnbergen, S.J.G., van, 1999, Naar nieuwe internationale spelregels?, *Economisch-Statistische berichten*, 6-1-1999, 4-8