

# Vrouwen en mannen binnen de federale administratie



INSTITUUT VOOR  
DE GELIJKHEID  
VAN VROUWEN  
EN MANNEN

## Inhoudstafel

Inleiding.....	2
1. Methodologie.....	2
2. Globale evolutie van het aantal mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt.....	3
<b>2.1. Evolutie per niveau van 2012 tot 2017</b> .....	3
<b>2.2. Evolutie per statuut tussen 2012 en 2017</b> .....	5
3. Evolutie van de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in managementfuncties .....	7
<b>3.1. Vergelijking van het federaal openbaar ambt met de lidstaten van de Europese Unie</b> .....	7
<b>3.2. Aanwezigheid van vrouwen in hoge functies van het openbaar ambt: vergelijking tussen het federale, gewest- en gemeenschapsniveau</b> .....	11
4. Opvolging van de quota van het koninklijk besluit van 2 juni 2012.....	16
<b>4.1. Verdeling van de managers van de 1<sup>e</sup> graad</b> .....	16
<b>4.2. Verdeling van de functies van de 2<sup>e</sup> graad</b> .....	17
<b>4.3. Opvolging van het quotum van het koninklijk besluit van 2 juni 2012 door de federale overheidsdiensten</b> .....	20
5. Defensie.....	22
6. Analyse van de Selor-gegevens: selecties op federaal niveau .....	24
<b>6.1. Selecties 2012-2016 (ongeacht het niveau)</b> .....	24
6.1.1. Kandidaturen voor de selecties .....	24
6.1.2. Slaagpercentage .....	24
<b>6.2 Selecties voor managementfuncties van 2012 tot 2017</b> .....	25
<b>6.2. Conclusie: managementselecties</b> .....	31
7. Algemene conclusies .....	32
8. Algemene aanbevelingen .....	35
9. Dankwoord .....	39

## Inleiding

In oktober 2018 wijdde het 'Netwerk Federale diversiteit'<sup>1</sup> zijn zesde federale dag aan het thema 'Gender balance bij de federale overheid'. Bij die gelegenheid presenteerde het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen een overzicht van de aanwezigheid van vrouwen en mannen in de federale administratie en in het bijzonder aan de top van de hiërarchie.

Het Instituut wenste deze analyse te verdiepen door middel van deze studie. Er wordt in het bijzonder ingegaan op de evolutie van de aanwezigheid van vrouwen en mannen in topfuncties van de federale overheid tussen 2012 en 2017. De resultaten worden vergeleken met die van de Europese Unie en van de gewesten en gemeenschappen. Vervolgens wordt nagegaan in welke mate het koninklijk besluit van 2012, dat quota voorziet van ten minste één derde van hetzelfde geslacht op de 'eerste twee trappen van de hiërarchie', wordt nageleefd. De selectieprocedures voor managementfuncties, worden onder de loep genomen. Ten slotte worden een aantal aanbevelingen geformuleerd.

## 1. Methodologie

De verzamelde gegevens zijn afkomstig uit de database of tabellen die door Infocenter<sup>2</sup> worden verstrekt, waaronder de gegevens van Pdata<sup>3</sup> en de rapporten van Selor<sup>4</sup>. De cijfers van Selor werden soms verder verwerkt. De gegevens van de databank van het Europees Genderinstituut over besluitvorming, de websites van het Belgisch Staatsblad, Cumuleo, enz. werden eveneens geraadpleegd. Sommige organen (Defensie, ...) hebben verwerkte gegevens bezorgd.

De gegevensbron wordt voor elke tabel vermeld. Het is belangrijk om op te merken dat het verzamelen van de gegevens niet altijd gemakkelijk was, met name voor sommige gefedereerde entiteiten of voor het analyseren van de evoluties over meerdere jaren.

De analyse spitst zich toe op de top van de administratie. Om vergelijkingen mogelijk te maken wordt in elk hoofdstuk gedefinieerd wat wordt bedoeld met 'topmanagementfuncties', rekening houdend met de wettelijke definities en de definities uit de databases. Bijvoorbeeld, bij de vergelijking met de deelstaten werd de rang van de 'hoogste ambtenaren' bepaald op basis van hun verantwoordelijkheden.

---

<sup>1</sup> Het Netwerk Federale Diversiteit ondersteunt en geeft vorm aan de projecten van de Stuurgroep Diversiteit bij de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid, zoals bepaald in het federale regeerakkoord van 2014 en het Strategisch Plan Diversiteit 2015-2018, en waakt over de effectieve uitvoering van dit beleid. Meer informatie: [https://fedweb.belgium.be/nl/over\\_de\\_organisatie/over\\_de\\_federale\\_overheid/missie\\_visie\\_waarden/gelijke\\_kansen\\_en\\_diversiteit/de\\_spelers/netwerk](https://fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/over_de_federale_overheid/missie_visie_waarden/gelijke_kansen_en_diversiteit/de_spelers/netwerk)

<sup>2</sup> De cel Infocenter (FOD Beleid en Ondersteuning - DG Begroting en Beleidsevaluatie) levert analyses en verslagen op maat om de strategie van de federale organisaties en het beleid te ondersteunen.

<sup>3</sup> Het Pdata-netwerk is een gebruiksvriendelijke module voor het verzamelen van multidimensionale personeelsgegevens, aangepast aan grote en kleine structuren.

<sup>4</sup> Het selectiebureau van de federale overheid maakt sinds maart 2017 deel uit van de FOD Beleid en Ondersteuning (FOD BOSA). Binnen de FOD BOSA maakt Selor deel uit van het Directoraat-generaal Rekrutering en Ontwikkeling. Het moet voornamelijk instaan voor de selectie van de medewerkers/medewerksters voor de federale administratie, maar ook voor de gemeenschappen en gewesten.

De analyse heeft betrekking op de jaren 2012 tot 2017. De gebruikte gegevens zijn degene die op 31 december van elk jaar beschikbaar zijn. Sommige cijfers werden op een bepaald moment (september 2018) uit Infocenter getrokken, maar kunnen achteraf bijgewerkt zijn en zijn mogelijk niet meer identiek aan de gegevens die momenteel in de database beschikbaar zijn voor de jaren in kwestie. In deze analyse wordt alleen rekening gehouden met de functies waarin de topambtenaren benoemd zijn, zonder rekening te houden met 'waarnemende' of 'ad interim'-functies op welk machtsniveau dan ook.

Het is van belang om te weten dat de federale overheid in vier niveaus is onderverdeeld, op basis van de behaalde diploma's<sup>5</sup>. Er is ook een scheiding van de functies in twee categorieën, afhankelijk van het statuut<sup>6</sup>.

De geanalyseerde gegevens hebben soms betrekking op zeer beperkte absolute cijfers (voorzitters van de directiecomités van de FOD's en POD's of jaarlijks georganiseerde selecties van mandatarissen). De studie geeft aan waar de gegevens om die reden met enige voorzichtigheid moeten geïnterpreteerd worden. In alle gevallen werd gewaakt over de vergelijkbaarheid van de gegevens en werden de definities in de verschillende hoofdstukken verduidelijkt. In de meeste gevallen kon het Instituut conclusies trekken over algemene trends.

## 2. Globale evolutie van het aantal mannen en vrouwen in het federaal openbaar ambt

Voor alle niveaus en statuten samen dalen de absolute aantallen van vrouwen in het federaal openbaar ambt tussen 2012 en 2017. Elk jaar wordt ongeveer 53% van de betrekkingen bekleed door vrouwen en 47% door mannen.

### 2.1. Evolutie per niveau van 2012 tot 2017

**Tabel 1: Personeelsaantal en % per niveau en per geslacht in het federaal openbaar ambt (2012-2017)**

Jaar	Niveau	V	M	% V	% M
2012	A	7 965	10 422	43,3%	56,7%
	B	8 013	7 481	51,7%	48,3%
	C	16 375	13 740	54,4%	45,6%
	D	8 646	4 664	65,0%	35,0%
	Totaal	40 999	36 307	53,0%	47,0%
2013	A	8 064	10 262	44,0%	56,0%
	B	8 085	7 402	52,2%	47,8%
	C	16 309	13 845	54,1%	45,9%

<sup>5</sup> Niveau A: universitair of hoger onderwijs van het lange type (bachelor- of masterdiploma); Niveau B: hoger onderwijs van het korte type (regentaat, graduaat, kandidaat, bachelor); Niveau C: hoger secundair onderwijs; Niveau D: lager secundair onderwijs of geen diploma.

<sup>6</sup> Statutairen: onderworpen aan het specifieke ambtenarenstatuut.

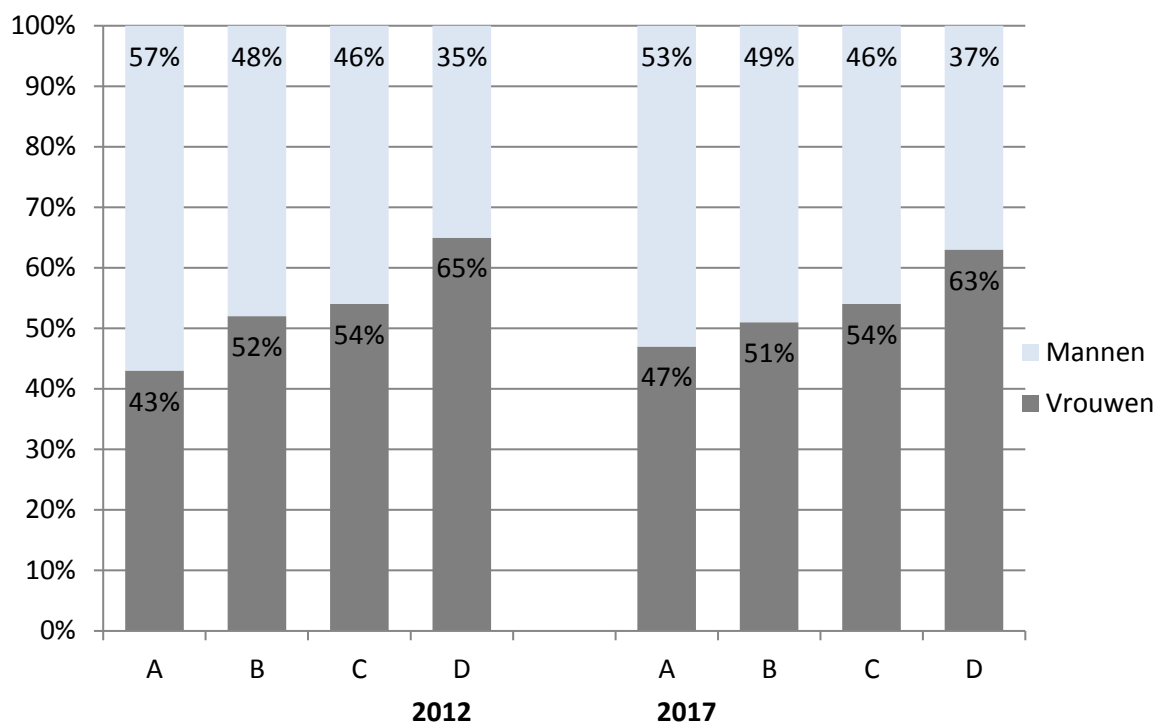
Contractuelen: gebonden door een arbeidsovereenkomst.

	D	7 959	4 317	64,8%	35,2%
	Totaal	40 417	35 826	53,0%	47,0%
2014	A	8 055	9 955	44,7%	55,3%
	B	8 601	7 650	52,9%	47,1%
	C	15 765	13 369	54,1%	45,9%
	D	7 331	4 040	64,5%	35,5%
	Totaal	39 752	35 014	53,2%	46,8%
2015	A	7 929	9 665	45,1%	54,9%
	B	7 312	7 223	50,3%	49,7%
	C	14 749	12 491	54,1%	45,9%
	D	6 564	3 747	63,7%	36,3%
	Totaal	36 554	33 126	52,5%	47,5%
2016	A	8 249	9 730	45,9%	54,1%
	B	7 212	6 994	50,8%	49,2%
	C	14 165	12 092	54,0%	46,0%
	D	6 038	3 503	63,3%	36,7%
	Totaal	35 664	32 319	52,5%	47,5%
2017	A	8 467	9 724	46,5%	53,5%
	B	7 232	6 923	51,1%	48,9%
	C	13 933	11 871	54,0%	46,0%
	D	5 621	3 315	62,9%	37,1%
	Totaal	35 254	31 833	52,6%	47,4%

Een gegevensanalyse per niveau laat de volgende trends zien:

- Het aantal betrekkingen van niveau D daalt gestaag sinds 2012. Het percentage vrouwen is op dit niveau heel lichtjes gedaald, van 65% naar 63%.
- Niveau C omvat het grootste aantal betrekkingen. Hoewel het totale personeelsaantal krimpt, blijft de verhouding vrouwen/mannen identiek tussen 2012 en 2017: ongeveer 54% vrouwen en 46% mannen.
- Ook op niveau B daalt de totale tewerkstelling, met een verhouding die zeer lichtjes daalt, van 52% vrouwen 48% mannen in 2012 naar 51% vrouwen en 49% mannen in 2017.
- Op niveau A daalt de totale tewerkstelling licht. Er is een kleine evolutie naar meer gelijkheid. Terwijl vrouwen in 2012 nog 43% van het personeelsbestand uitmaakten in 2012, halen ze in 2017 bijna 47%.

**Grafiek 1: Vergelijking per niveau en per geslacht in het federaal openbaar ambt (2012-2017)**



## 2.2. Evolutie per statuut tussen 2012 en 2017

Over de bestudeerde periode evolueert de verhouding statutairen/contractuelen in het voordeel van de statutairen. Tussen 2012 en 2017 stijgt het aandeel statutairen van 77% naar 80%. In 2017 vertegenwoordigden de vrouwen slechts 49% van de statutairen, terwijl ze toch de meerderheid uitmaken in het federaal openbaar ambt. Bij de contractuelen vormen vrouwen wel de meerderheid. In 2017 had 68% van de vrouwen een contractueel statuut, tegenover slechts 32% van de mannen. Deze verhouding blijft stabiel over de periode tussen 2012 en 2017.

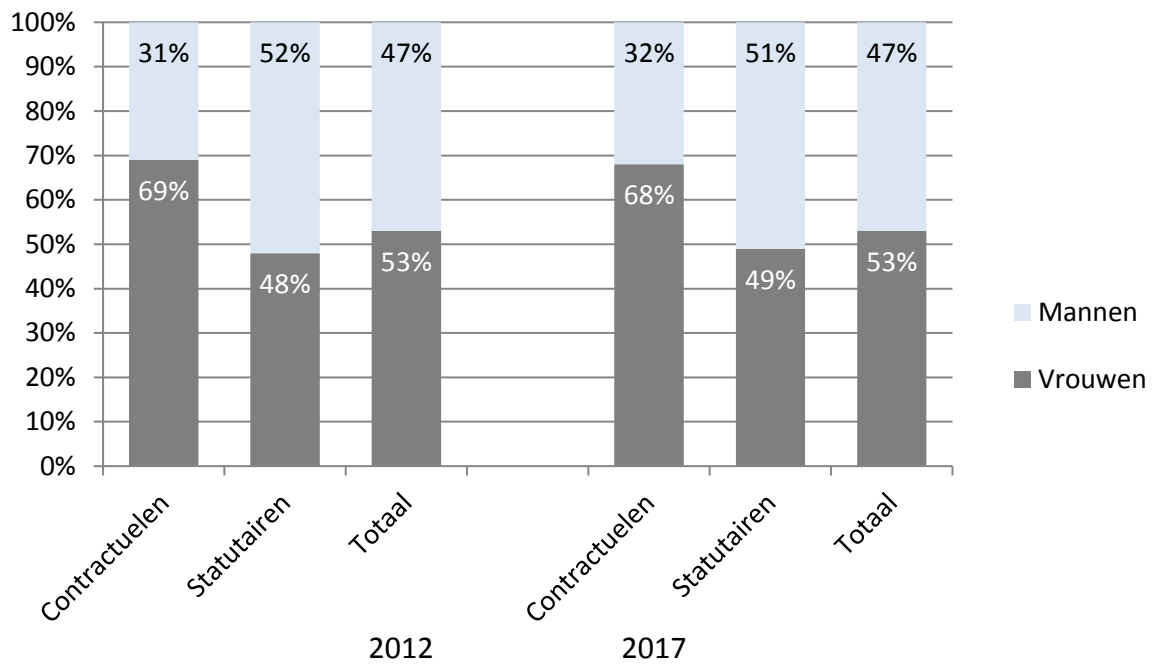
**Tabel 2: Personeelsaantal en % per statuut in het federaal openbaar ambt (2012-2017)**

Jaar	Statuut	V	M	% V	% M
2012	Contractuelen	12 263	5 561	68,8%	31,2%
	Statutairen	28 736	30 746	48,3%	51,7%
	Totaal	40 999	36 307	53,0%	47,0%
2013	Contractuelen	11 890	5 359	68,9%	31,1%
	Statutairen	28 527	30 467	48,4%	51,6%
	Totaal	40 417	35 826	53,0%	47,0%
2014	Contractuelen	11 096	4 962	69,1%	30,9%
	Statutairen	28 656	30 052	48,8%	51,2%
	Totaal	39 752	35 014	53,2%	46,8%
2015	Contractuelen	9 726	4 537	68,2%	31,8%
	Statutairen	26 828	28 589	48,4%	51,6%

	<b>Totaal</b>	36 554	33 126	52,5%	47,5%
<b>2016</b>	<b>Contractuelen</b>	9 416	4 389	68,2%	31,8%
	<b>Statutairen</b>	26 248	27 930	48,5%	51,5%
	<b>Totaal</b>	35 664	32 319	52,5%	47,5%
<b>2017</b>	<b>Contractuelen</b>	9 005	4 258	67,9%	32,1%
	<b>Statutairen</b>	26 249	27 575	48,8%	51,2%
	<b>Totaal</b>	35 254	31 833	52,5%	47,5%

Uit grafiek 2 blijkt duidelijk de ondervertegenwoordiging van vrouwen bij statutairen. Deze ondervertegenwoordiging is een eerste genderongelijkheid voor vrouwen binnen het federaal openbaar ambt.

**Grafiek 2: Evolutie per statuut in het federaal openbaar ambt – vergelijking tussen 2012 en 2017**



### 3. Evolutie van de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in managementfuncties

#### 3.1. Vergelijking van het federaal openbaar ambt met de lidstaten van de Europese Unie

De Europese Commissie stelt elk jaar een rangschikking op van de lidstaten voor wat betreft de genderdiversiteit in hoge functies van hun nationale administraties.

De statistieken zijn afkomstig uit de database van de Europese Commissie. Het staat in de database houdt slechts rekening met de nationale administraties die rechtstreeks van een minister afhangen. Voor België gaat het slechts om de Federale Overheidsdiensten (FOD) en de Programmatorische Overheidsdiensten (POD).

Dit staat verschaft een betrouwbaar overzicht van de prestaties van België in verhouding tot de situatie in de andere lidstaten van de Europese Unie (EU).

**Tabel 3: Evolutie van de verdeling van de betrekkingen N en N-1 per geslacht in de FOD's en POD's van het federaal openbaar ambt - vergelijking met EU<sup>7</sup>**

Jaar	Regio	Betrekkingen van niveau 1 (België: N)		Betrekkingen van niveau 2 (België: N-1)	
		% V	% M	% V	% M
2012	België	7,7%	92,3%	11,5%	88,5%
	EU – 28	29,3%	70,7%	37,1%	62,9%
2013	België	0,0%	100,0%	14,3%	85,7%
	EU – 28	30,2%	69,8%	38,6%	61,4%
2014	België	7,1%	92,9%	14,3%	85,7%
	EU – 28	31,5%	68,5%	39,6%	60,4%
2015	België	8,3%	92,7%	13,6%	86,4%
	EU – 28	34,0%	66,0%	40,3%	59,7%
2016	België	13,3%	86,7%	17,6%	82,4%
	EU – 28	35,4%	64,6%	41,6%	58,4%
2017	België	11,1%	88,9%	19,7%	80,3%
	EU – 28	35,4%	64,6%	43,2%	56,8%

- **Betrekkingen N**

In België stemmen ambtenaren van niveau 1 overeen met de betrekkingen N, dat wil zeggen de hoogste managementfuncties binnen de FOD's en de POD's. Het betreft de voorzitters/voorzitters van de directiecomités.

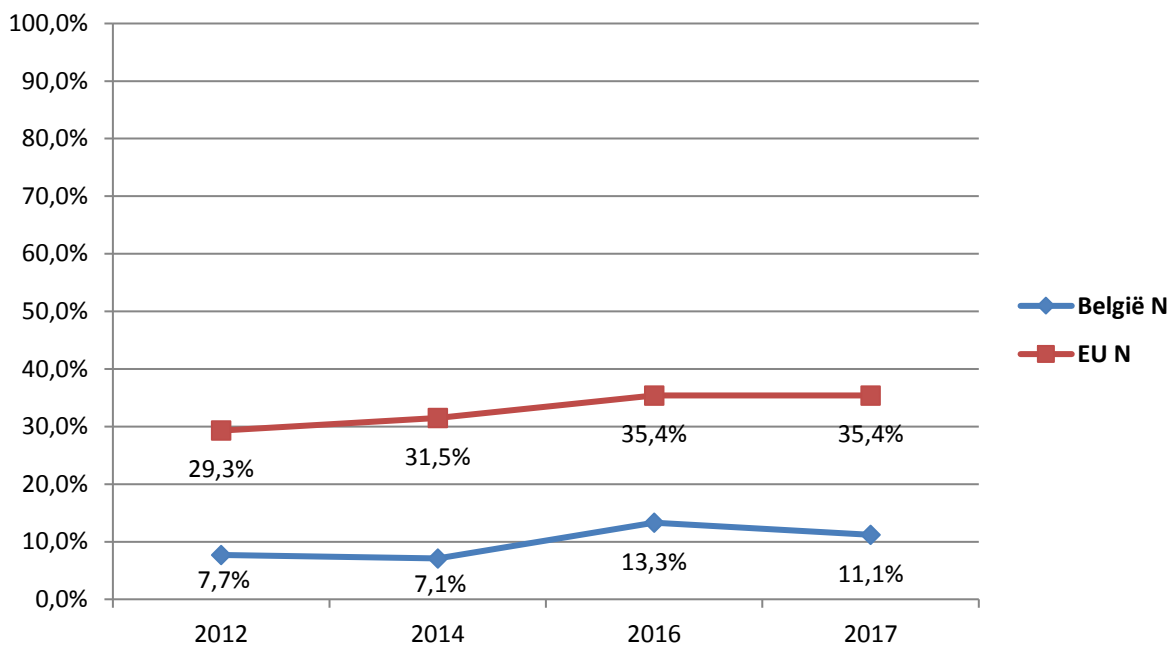
<sup>7</sup> De gegevens zijn afkomstig van [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/bpfa\\_g\\_offic\\_g9\\_wmid\\_natadmin/datatable/metadata](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/bpfa_g_offic_g9_wmid_natadmin/datatable/metadata)



Tabel 3 laat zien dat België in vergelijking met het Europees gemiddelde heel slecht scoort inzake de vertegenwoordiging van vrouwen in betrekkingen N. In 2017 bekleedden vrouwen slechts 11,1% van deze functies, terwijl het gemiddelde voor de hele EU 35,4% bedraagt.

Grafiek 3 laat zien dat het aandeel vrouwen in de betrekkingen N tussen 2016 en 2017 zelfs is gedaald (13,3% in 2016 tegenover 11,1% in 2017). Resultaat: België bengelt helemaal onderaan in het Europees klassement<sup>8</sup>. Hierbij dient te worden opgemerkt dat het in 2017 slechts om 9 betrekkingen ging, waarvan 1 voor een vrouw en 8 voor mannen.

**Grafiek 3: Evolutie tussen 2012 en 2017 van het aandeel vrouwen in functies van niveau 1 (N) in de FOD's en POD's van het federaal openbaar ambt – vergelijking met de EU<sup>9</sup>**



- **Betrekkingen N-1**

In België stemmen ambtenaren van niveau 2 overeen met de betrekking N-1, dat wil zeggen de op één na hoogste managementfuncties. Het betreft het niveau directrice/directeur-generaal.

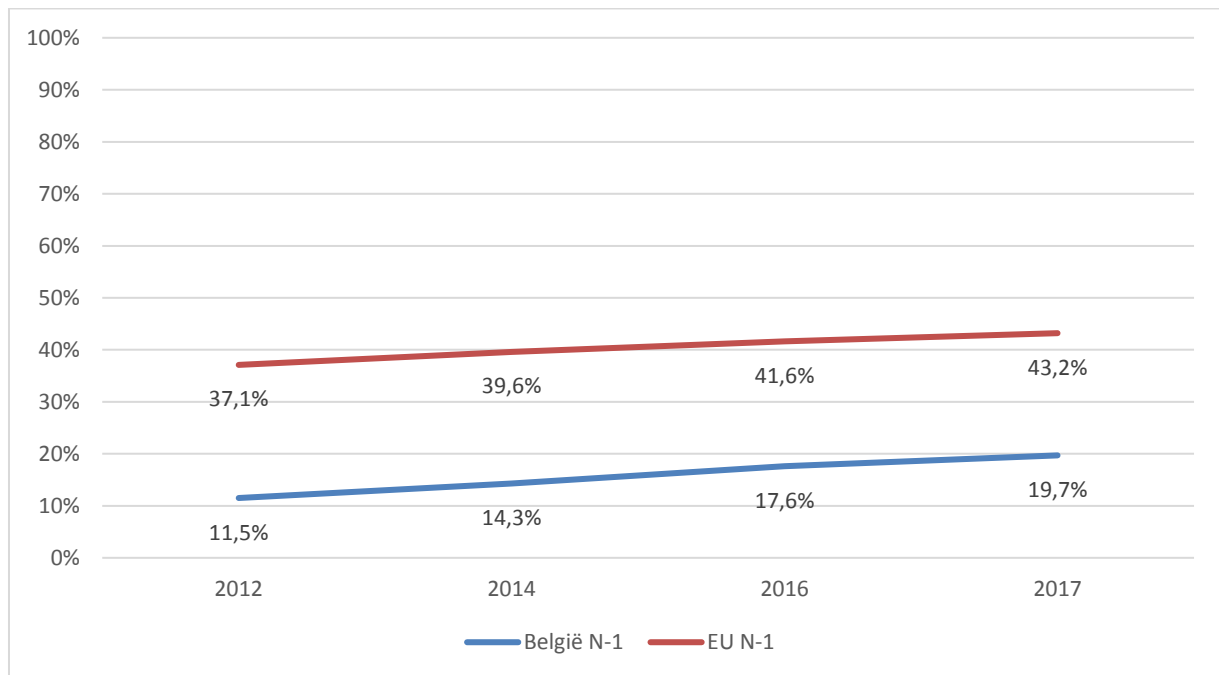
Tussen 2012 en 2017 is het aandeel vrouwen in de betrekkingen N-1 gestegen, van 11,5% in 2012 tot 19,7% in 2017. Maar dit resultaat ligt aanzienlijk lager dan het Europese gemiddelde van 43,2% in betrekkingen N-1 in 2017.

Bovendien is deze gunstigere verhouding voor vrouwen hoofdzakelijk te danken aan een daling van het aantal mannen dat in deze functies werkt, vooral tussen 2016 en 2017, terwijl het aantal vrouwen in deze functies stabiel blijft.

<sup>8</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van [http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_adm\\_nat\\_wmid\\_natadmin/bar/chart](http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_adm_nat_wmid_natadmin/bar/chart)

<sup>9</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_adm\\_nat\\_wmid\\_natadmin/bar/chart/year:2017/geo:BE/EGROUP:ADM\\_N\\_AT/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:ADMIN\\_L1/BEIS:TOT](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_adm_nat_wmid_natadmin/bar/chart/year:2017/geo:BE/EGROUP:ADM_N_AT/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:ADMIN_L1/BEIS:TOT)

**Grafiek 4: Evolutie tussen 2012 en 2017 van het aandeel vrouwen in functies van niveau 2 (N-1) in de FOD's en POD's van het federaal openbaar ambt en vergelijking met de EU<sup>10</sup>**



- **Totaal van de betrekkingen N en N-1**

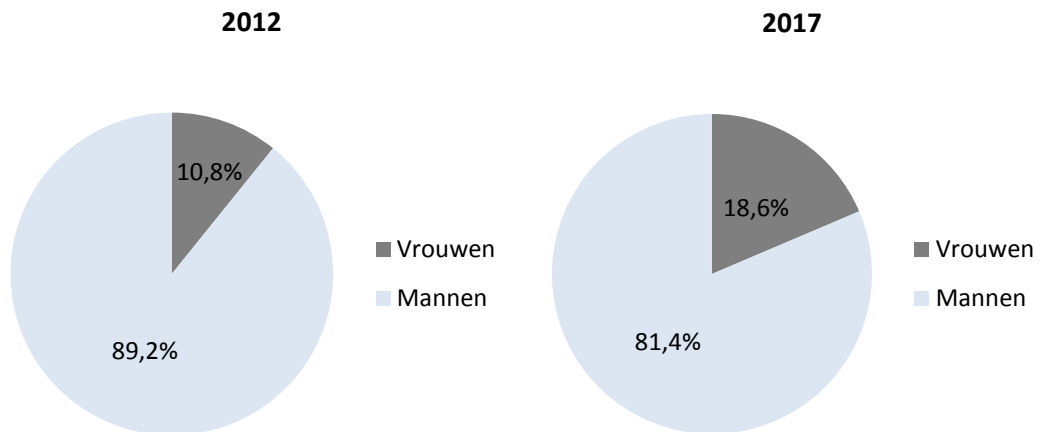
Tussen 2012 en 2017 is het aandeel vrouwen in de directiecomités van de FOD's en POD's (betrekkingen N en N-1) van 10,8% gestegen naar 18,6%.

Het betreft dus een zeer beperkte evolutie. In absolute cijfers gaat het slechts om 13 vrouwen tegenover 57 mannen in 2017. Dit betekent dus ook dat in sommige FOD's de directiecomités nog uitsluitend uit mannen zijn samengesteld.

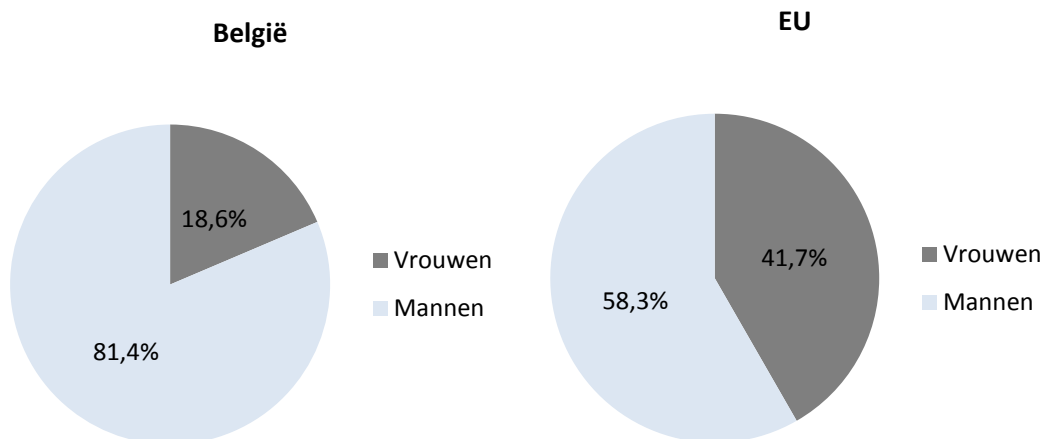
Op het niveau van de 28 lidstaten bedraagt het percentage vrouwen op beide niveaus samen 41,7%. België staat zelfs allerlaatste in het Europees klassement met 18,6% op beide niveaus (N en N-1).

<sup>10</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van [https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm\\_adm\\_nat\\_wmid\\_natadmin/bar/chart/year:2017/geo:BE/EGROUP:ADM\\_N\\_AT/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:ADMIN\\_L2/BEIS:TOT](https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_adm_nat_wmid_natadmin/bar/chart/year:2017/geo:BE/EGROUP:ADM_N_AT/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:ADMIN_L2/BEIS:TOT)

**Grafiek 5: Verdeling van de betrekkingen N en N-1 op basis van geslacht in de FOD's en POD's van het federaal openbaar ambt - vergelijking 2012-2017**



**Grafiek 6: Verdeling van de betrekkingen N en N-1 op basis van geslacht in 2017 - vergelijking in de FOD's en POD's van het Belgische federaal openbaar ambt en de EU**



### 3.2. Aanwezigheid van vrouwen in hoge functies van het openbaar ambt: vergelijking tussen het federale, gewest- en gemeenschapsniveau

Voor een analyse van de overheidsadministraties van elk bevoegdheidsniveau blijkt het moeilijk om vergelijkbare rangen en bevoegdheidsniveaus te vinden. Dit komt door verschillen in hiërarchie, organisatie en werking van de administraties. Ook de wetgeving inzake genderdiversiteit op de hoogste niveaus van de overheidsadministraties is verschillend op de diverse bevoegdheidsniveaus. Deze analyse steunt bijgevolg niet op een wetgevend kader. Het betreft eerder een becijferde vergelijking van de vertegenwoordiging van vrouwen en mannen op de hoogste hiërarchische functies om een relevante vergelijking tussen de entiteiten mogelijk te maken.

Voor het **federale niveau** wordt rekening gehouden met niveau N, dat wil zeggen de voorzitters/voorzitters van de directiecomités van elke FOD en POD. Het aandeel vrouwen op dit niveau is heel laag. Het aantal vrouwen in deze functies varieert tussen 0 en 2 op een totaal van 9 tot 15 betrekkingen tussen 2012 en 2017<sup>11</sup>.

**Tabel 4.1: Evolutie van de hoogste functies op federaal niveau op basis van geslacht**

Federaal	Hoge ambtenaren				
	V	M	% V	% M	Totaal
2012	1	12	7,7%	92,3%	13
2013	0	15	0%	100%	15
2014	1	13	7,1%	92,9%	14
2015	1	11	8,3%	91,7%	12
2016	2	13	13,3%	86,7%	15
2017	1	8	11,1%	88,9%	9

In **Wallonië** zijn de hoogste overheidsambtenaren lid van COSTRA, het Strategisch Comité aan het hoofd van de Waalse overheidsdienst (SPW). In COSTRA zetelen de secretaris-generaal en de acht directrices-/directeurs-generaal van de SPW. Van 2012 tot 2014 was een man secretaris-generaal. In 2015 werd een vrouw benoemd. Het is interessant om te zien dat tussen 2012 en 2014 bijna 50% van deze betrekkingen is ingevuld door waarnemenden, uitsluitend mannen. Toch is er in de hoogste functies van de SPW over de jaren heen een trend merkbaar naar meer gelijkheid. Sinds 2015 bekleden vrouwen 4 van de 9 functies<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/public-administration/national-administrations/index_fr.htm)

<sup>12</sup> Activiteitenverslagen 2012-2013-2014-2015-2016-2017, SPW-publicaties, online, [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)

**Tabel 4.2: Evolutie van de hoogste functies op Waals niveau op basis van geslacht**

Wallonië	Hoge ambtenaren				
	V	M	% V	% M	Totaal
2012	1	5	16,7%	83,3%	6
2013	1	4	20%	80%	6
2014	1	4	20%	80%	6
2015	4	5	44,4%	55,6%	9
2016	4	5	44,4%	55,6%	9
2017	4	5	44,4%	55,6%	9

In het **Brussels Hoofdstedelijk Gewest** zijn de hoge ambtenaren lid van de directieraad aan het hoofd van de Gewestelijke Overheidsdienst Brussel (GOB). Deze directieraad bestaat uit een secretaris-generaal, een adjunct-secretaris-generaal en directeurs-generaal aan het hoofd van de administraties. Tussen 2012 en 2017 werden de functies van secretaris-generaal en adjunct-secretaris-generaal uitsluitend door mannen bekleed. Bij de hoge ambtenaren van de GOB wijzigt er weinig. De verdeling mannen-vrouwen blijft constant, met 2 vrouwen in de directieraad<sup>13</sup>.

**Tabel 4.3: Evolutie van de hoogste functies op Brussels niveau op basis van geslacht**

BHG	Hoge ambtenaren				
	V	M	% V	% M	Totaal
2012	2	6	25%	75%	8
2013	2	6	25%	75%	8
2014	2	6	25%	75%	8
2015	2	6	25%	75%	8
2016	2	6	25%	75%	8
2017	2	5	28,6%	71,4%	7

Op **Vlaams** niveau is de administratie opgedeeld in competentiedomeinen die elk door een departement worden vertegenwoordigd. De secretarissen-generaal van elk departement worden als hoge ambtenaars beschouwd. Op een totaal van 11 tot 13 betrekkingen worden er 2 of 3 door vrouwen bekleed. Deze verdeling blijft relatief constant tussen 2012 en 2017<sup>14</sup>.

**Tabel 4.4: Evolutie van de hoogste functies op Vlaams niveau op basis van geslacht**

Vlaanderen	Hoge ambtenaren				
	V	M	% V	% M	Totaal
2012	2	11	15,4%	84,6%	13
2013	2	11	15,4%	84,6%	13
2014	3	10	23,1%	76,9%	13
2015	3	8	27,3%	72,7%	11
2016	2	10	16,7%	83,3%	12
2017	2	9	18,2%	81,8%	11

<sup>13</sup> Activiteitenverslag 2012, online, [www.be.brussels](http://www.be.brussels); Activiteitenverslag 2013, online, [www.perspective.brussels](http://www.perspective.brussels); Activiteitenverslag 2014-2015-2016-2017, online [www.servicepublic.brussels](http://www.servicepublic.brussels).

<sup>14</sup> [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be); Belgisch Staatsblad - <http://www.ejustice.just.fgov.be>; [www.cumuleo.be](http://www.cumuleo.be)

Wat de **Federatie Wallonië-Brussel** betreft, zijn de hoge ambtenaren de secretaris-generaal, de administratrices-/administrateurs-generaal en algemeen directrices/directeurs. Samen vormen zij het directiecomité van het ministerie. De functie van secretaris-generaal werd van 2012 tot 2017 bekleed door een man. In 2012 en 2013 was er in deze hoge functies geen enkele vrouw. Sinds 2014 doet er zich een lichte verbetering voor in de vertegenwoordiging van vrouwen. Maar die blijft heel beperkt, met 2 vrouwen op 8 mannen in 2017<sup>15</sup>.

**Tabel 4.5: Evolutie van de hoogste functies op het niveau van de Federatie Wallonië-Brussel op basis van geslacht**

FWB	Hoge ambtenaren				
	V	M	% V	% M	Totaal
2012	0	8	0%	100%	8
2013	0	8	0%	100%	8
2014	1	7	12,5%	87,5%	8
2015	2	8	20%	80%	10
2016	2	8	20%	80%	10
2017	2	8	20%	80%	10

In de **Duitstalige Gemeenschap** beschouwt men de leden van de Raad van het ministerie van de Duitstalige Gemeenschap als hoge ambtenaren. In de bestudeerde periode ging het om 3 functies: de secretaris-generaal en 2 plaatsvervangende secretarissen-generaal. Van 2012 tot 2017 werden deze functies uitgeoefend door mannen, zonder enige vervanging. Hoewel het om een kleiner staal gaat, moeten we toch de volledige afwezigheid van vrouwen in deze hoge ambtenarenfuncties vaststellen<sup>16</sup>.

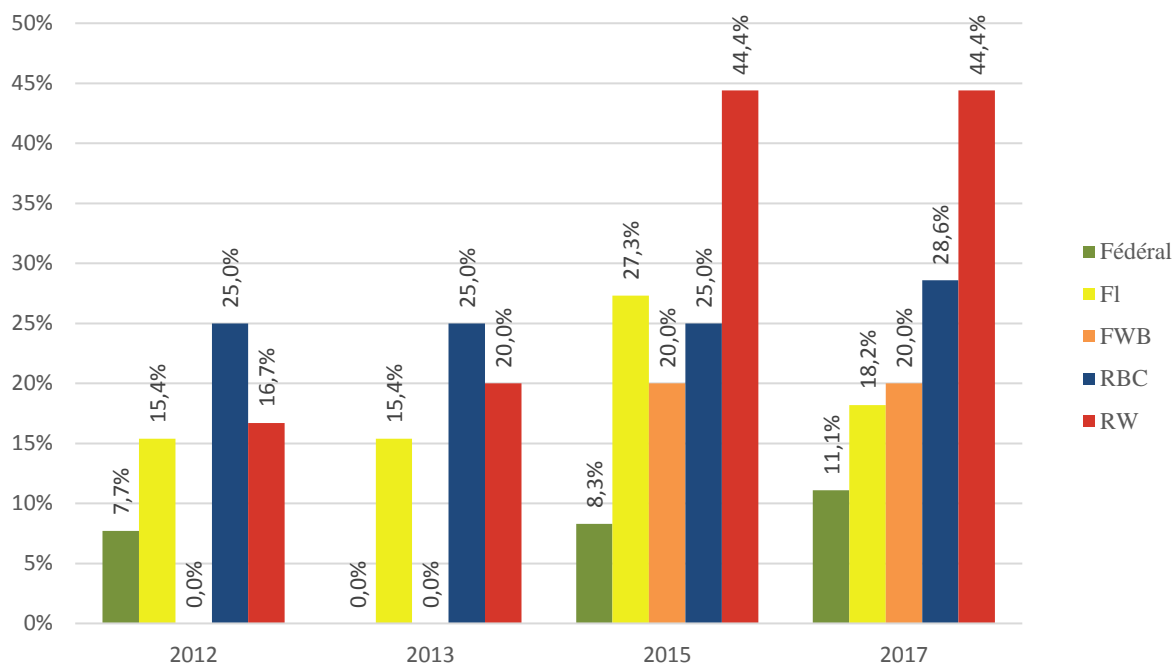
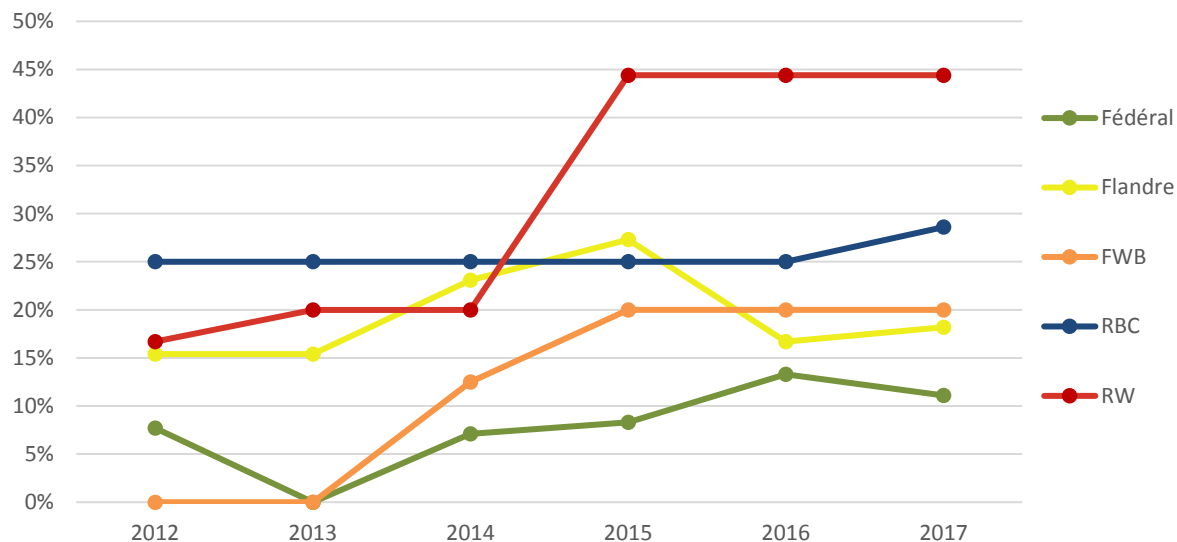
**Tabel 4.6: Evolutie van de hoogste functies op het niveau van de Duitstalige Gemeenschap op basis van geslacht**

DG	Hoge ambtenaren				
	V	M	% V	% M	Totaal
2012	0	3	0%	100%	3
2013	0	3	0%	100%	3
2014	0	3	0%	100%	3
2015	0	3	0%	100%	3
2016	0	3	0%	100%	3
2017	0	3	0%	100%	3

<sup>15</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van <http://.federation-wallonie-bruxelles.be/>, interne gegevens Directie gelijke kansen

<sup>16</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van [www.ostbelgienlive.be](http://www.ostbelgienlive.be); Belgisch Staatsblad - <http://www.ejustice.just.fgov.be>; [www.cumuleo.be](http://www.cumuleo.be)

**Grafieken 7 en 8: Evolutie 2012-2017 van het aandeel vrouwen in de hoogste functies van het openbaar ambt - vergelijkingen op diverse niveaus: federaal - gewesten - gemeenschappen<sup>17</sup>**

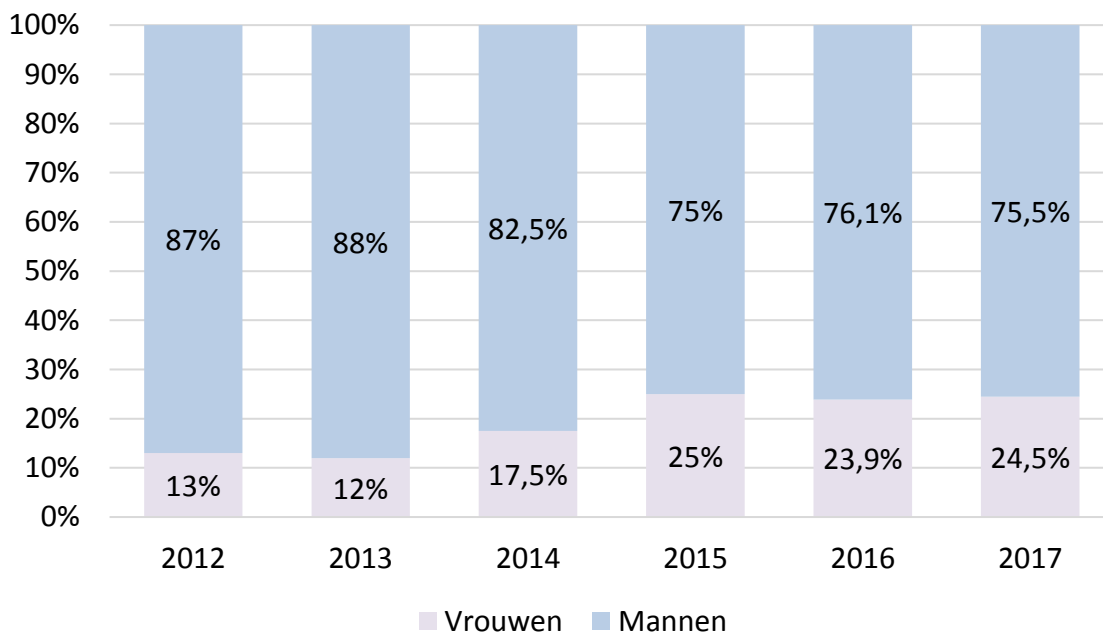


<sup>17</sup> De Duitstalige Gemeenschap komt niet voor in deze grafiek. Aangezien het om een kleinere entiteit gaat, betreft het slechts drie betrekkingen van hoge ambtenaren. Deze drie betrekkingen worden tussen 2012 en 2017 ingevuld door mannen.

Als we de Duitstalige Gemeenschap buiten beschouwing laten, waar het vrij kleine aantal hoge functies uitsluitend door mannen wordt bekleed, dan vervult de federale administratie opnieuw de rol van slechte leerling inzake genderdiversiteit. In vergelijking met de gewesten en gemeenschappen kan het federaal openbaar ambt alleen maar slechte cijfers voorleggen inzake de aanwezigheid van vrouwen op de hoogste niveaus. Die situatie werd reeds vastgesteld bij de vertegenwoordiging van vrouwen in de hoogste functies van de federale administratie toen we een vergelijking maakten met de lidstaten van de Europese Unie (zie punt 3.1).

Over het algemeen en ongeacht het bevoegdheidsniveau wordt de grote meerderheid van de betrekkingen van 'hoge ambtenaren' door mannen ingenomen.

**Grafiek 9: Algemeen gemiddelde van de verdeling van hoge functies in de Belgische overheidsadministratie (federale, gewest- en gemeenschapsniveau) in functie van geslacht, van 2012 tot 2017**





## 4. Opvolging van de quota van het koninklijk besluit van 2 juni 2012

Het koninklijk besluit van 2 juni 2012<sup>18</sup> tot wijziging van het koninklijk besluit van 2 oktober 1937 houdende het statuut van het rijkspersoneel bepaalt in artikel 1 om een minimumquotum van één derde personen van hetzelfde geslacht in te voeren in de 'twee eerste trappen van de hiërarchie'. Het betreft enerzijds de managementfuncties N, N-1 en N-2 en anderzijds de managementfunctie N-3, alsook de ambtenaren die benoemd worden in de klassen A3, A4 en A5<sup>19</sup> van het federaal openbaar ambt.

De beoogde instellingen zijn de FOD's, POD's en de andere parastatale organen, zoals de instellingen van openbaar nut (ION) en de openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ).

Er is al meer dan zes jaar verstreken sinds de goedkeuring van dit koninklijk besluit. De onderstaande analyse is een eerste evaluatie op basis van de gegevens van 2012 tot 2017.

### 4.1. Verdeling van de managers van de 1<sup>e</sup> graad

Tabel 5 bevat de gegevens voor de managers van de eerste graad, d.w.z. de niveaus N, N-1 en N-2, en de administrateurs-generaal van ION's, OISZ's, wetenschappelijke instellingen en hun adjuncten.

**Tabel 5: Evolutie van de managers van de 1<sup>r</sup> graad per type op basis van geslacht (2012 - 2017)<sup>20</sup>**

	V	M	% V	% M
2012	30	141	15%	85%
2013	35	149	19%	81%
2014	46	148	24%	76%
2015	48	133	27%	73%
2016	47	125	27%	73%
2017	59	143	29%	71%

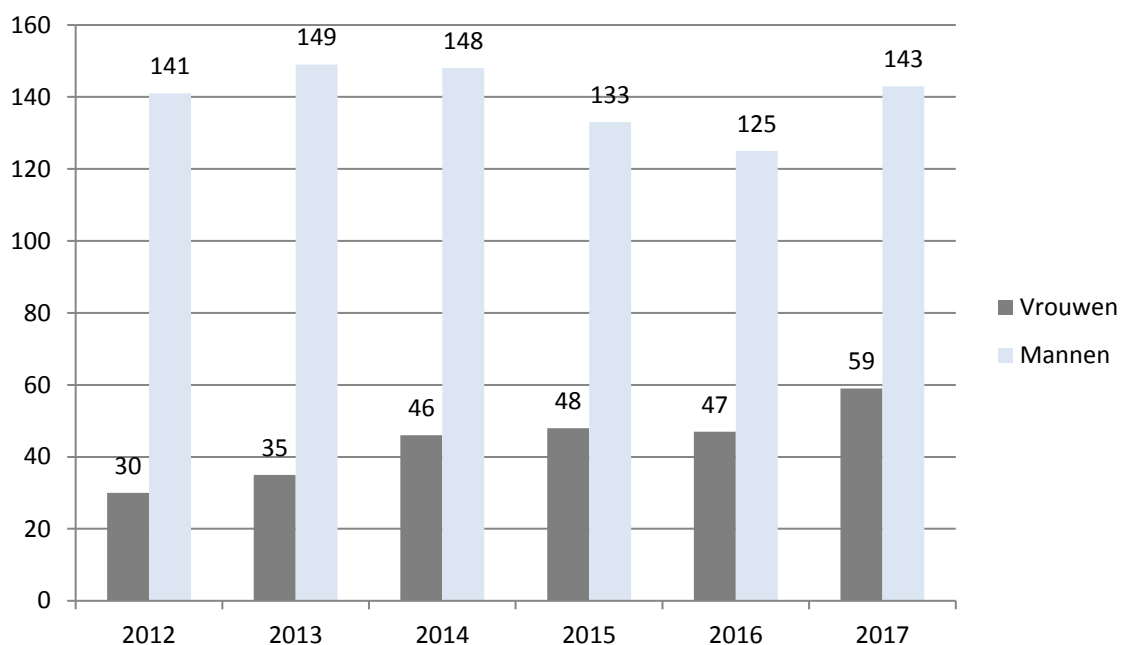
<sup>18</sup> Gepubliceerd op 2012-06-08,

<http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/bsluit/2012/06/02/2012002027/staatsblad>

<sup>19</sup> Een klasse omvat de functies met een vergelijkbare verantwoordelijkheid, technische deskundigheid en complexiteit. Er zijn 5 klassen: A1, A2, A3, A4, A5 binnen niveau A van het federaal openbaar ambt. Klasse A5 is de hoogste klasse. (Art. 8 – KB 25 oktober 2013).

<sup>20</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van <https://infocenter.belgium.be/nl/statistieken/federale-en-programmatorische-overheidsdiensten/verscheidenheid/distributie-mandaathouders>

**Grafiek 10: Evolutie van de verdeling van de managers van de 1<sup>e</sup> graad op basis van geslacht**



In 2017 bekleedden 59 vrouwen een functie van manager van de 1<sup>e</sup> graad, tegenover 143 mannen. Dat wil zeggen 29% vrouwen en 71% mannen. Het percentage vrouwen is de laatste vijf jaar gestegen van 15% in 2012 tot 29% in 2017.

Ondanks deze stijging wordt de algemene doelstelling, bepaald bij koninklijk besluit, dat minstens één derde van elk geslacht vertegenwoordigd moet zijn, niet bereikt voor de functies van manager van de 1<sup>e</sup> graad.

## 4.2. Verdeling van de functies van de 2<sup>e</sup> graad

De functies van de 2<sup>e</sup> graad omvatten de managementfuncties N-3<sup>21</sup> en de ambtenaren van de klassen A3, A4 en A5.

**Tabel 6: Evolutie van de verdeling van de functies van 2<sup>e</sup> graad per type en per geslacht (2012-2017<sup>22</sup>)**

Jaar	A3		A4		A5		Totaal 2e graad			
	M	V	M	V	M	V	M	V	% M	% V
2012	935	410	340	102	28	6	1303	518	71,5%	28,4%
2013	2 688	1 281	335	108	22	6	3 045	1 395	68,6%	31,4%
2014	2 471	1 218	400	138	24	9	2 895	1 365	68,0%	32,0%
2015	2 189	1 128	371	144	30	8	2 590	1 280	66,9%	33,1%
2016	2 062	1 138	373	138	28	7	2 463	1 283	65,7%	34,2%
2017	1 911	1 053	378	158	25	8	2 314	1 219	65,5%	34,5%

<sup>21</sup> Op het ogenblik van de studie was er niemand opgenomen in de functie N-3.

<sup>22</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van <https://infocenter.belgium.be/nl/statistieken/federale-en-programmatorische-overheidsdiensten/verscheidenheid/verdeling>

Volgens de cijfers die werden verstrekt door de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (BOSA) vertegenwoordigden de vrouwen in 2017 34,5% van alle betrekkingen van de tweede graad<sup>23</sup>. De wettelijke doelstelling wordt nipt bereikt. De stijging van de laatste vijf jaar is dus relatief bemoedigend, want in 2012 vertegenwoordigden de vrouwen nog maar 28,4% van het personeelsaantal op dit niveau.

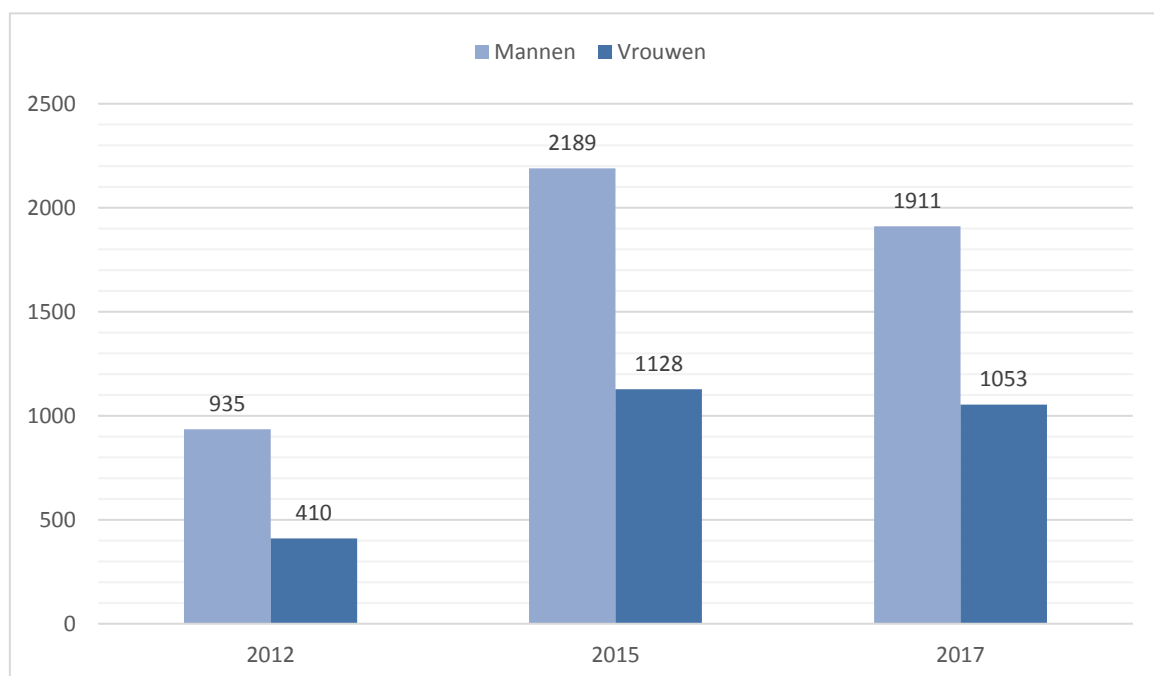
**Tabel 7: Evolutie van de verdeling van de functies van 2<sup>e</sup> graad per type en geslacht (2012-2017)<sup>24</sup> (in %)**

Jaar	A3			A4			A5		
	M	V	Totaal	M	V	Totaal	M	V	Totaal
2012	70%	30%	1 345	77%	23%	442	82%	18%	34
2013	68%	32%	3 969	76%	24%	443	79%	21%	28
2014	67%	33%	3 689	74%	26%	538	73%	27%	33
2015	66%	34%	3 317	72%	28%	515	79%	21%	38
2016	64%	36%	3 200	73%	27%	511	80%	20%	35
2017	64%	36%	2 964	71%	29%	536	76%	24%	33

Tabel 7 toont aan dat het percentage vrouwen daalt naarmate men opklimt in de hiërarchie. In 2017 werd 36% van de A3-betrekkingen bekleed door vrouwen, maar zij zijn nog maar met 29% voor de A4-betrekkingen en met 24% voor de A5-betrekkingen.

Bovendien is het aantal betrekkingen van A3-niveau aanzienlijk gestegen. Hun aantal is op 5 jaar tijd meer dan verdubbeld. Dit was gunstig voor de vrouwen. Maar het veel minder hoge aantal A5-betrekkingen blijft daarentegen relatief stabiel tussen 2012 en 2017.

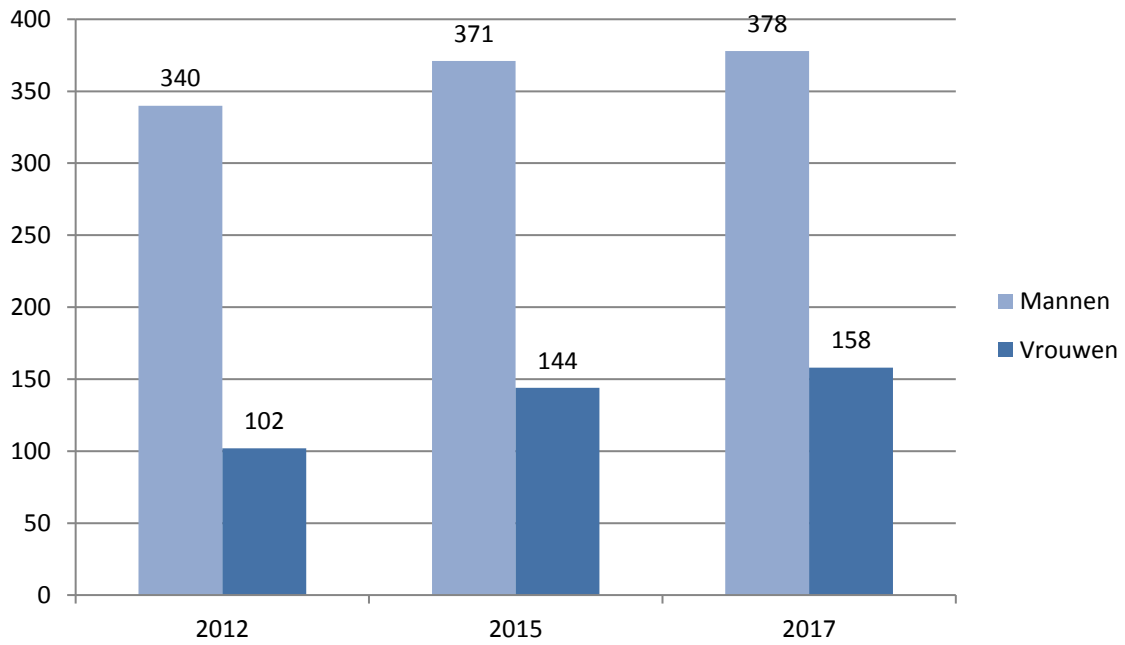
**Grafiek 11: Evolutie van de verdeling van de A3-betrekkingen op basis van geslacht (2012-2017)**



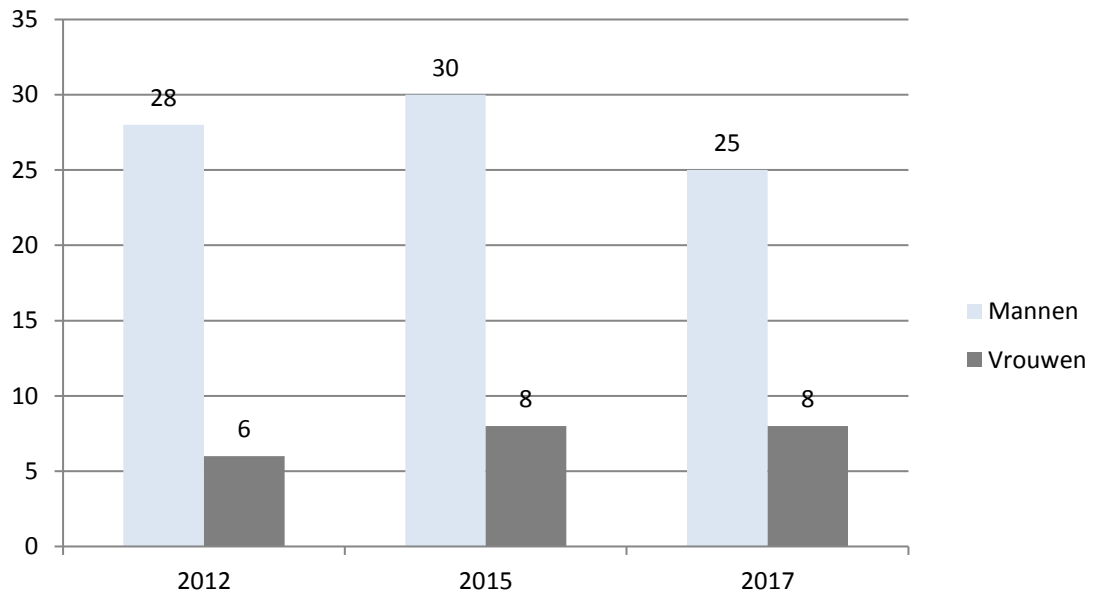
<sup>23</sup> De statistieken van de Federale Overheidsdienst Beleid en Ondersteuning (BOSA) vermelden een categorie "andere" die enkel managementfuncties omvat. Er werd beslist om hiermee geen rekening te houden voor deze analyse.

<sup>24</sup> Gegevens verstrekt door BOSA op 28 september 2018.

**Grafiek 12: Evolutie van de verdeling van A4-betrekkingen op basis van geslacht (2012-2017)**



**Grafiek 13: Evolutie van de verdeling van A5-betrekkingen op basis van geslacht (2012-2017)**



### 4.3. Opvolging van het quotum van het koninklijk besluit van 2 juni 2012 door de federale overheidsdiensten<sup>25</sup>

**Tabel 8: Managers van de 1<sup>e</sup> graad (N, N-1, N-2 en omkaderingsfuncties) per overheidsdienst naar geslacht - 2017<sup>26</sup>**

Organisaties	V		M		Totaal
	N	%	N	%	N Totaal
<b>FOD-POD</b>					
FOD Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelings-samenwerking	3	60%	2	40%	5
FOD Kanselarij van de Eerste Minister	3	100%	0	0%	3
FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie	2	20%	8	80%	10
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg	1	16,7%	5	83,3%	6
FOD Financiën	4	20%	16	80%	20
FOD Binnenlandse Zaken	3	30%	7	70%	10
FOD Justitie	2	18,2%	9	81,8%	11
FOD Mobiliteit en Vervoer	5	50%	5	50%	10
FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu	0	0%	6	100%	6
FOD Beleid en Ondersteuning	10	30,3%	23	69,7%	33
FOD Sociale Zekerheid	0	0%	2	100%	2
POD Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding, Sociale Economie	1	33,3%	2	66,7%	3
POD Wetenschapsbeleid	1	25%	3	75%	4
<b>ION</b>					
Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten	1	33,3	2	66,7%	3
Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen	2	22,2%	7	77,8%	9
Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen	1	50%	1	50%	2
Regie der Gebouwen	1	25%	3	75%	4
<i>War Heritage Institute</i>	0	0%	1	100%	1
<b>OISZ</b>					
Federaal agentschap voor beroepsrisico's	1	50%	1	50%	2
Kruispuntbank van de sociale zekerheid	0	0%	2	100%	2
Hulpkas voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering	1	50%	1	50%	2
Hulpkas voor werkloosheidsuitkeringen	0	0%	4	100%	4

<sup>25</sup> De bijzondere korpsen van het federaal openbaar ambt zijn niet betrokken bij deze analyse. Hoewel sommige verklaren dat zij aandacht besteden aan dit quotum, is dat niet het geval voor de overwegende meerderheid. Daarom is besloten om er geen rekening mee te houden en de algemene gegevens worden er niet door beïnvloed.

<sup>26</sup> Infocenter.belgium.be (referentiedatum: 31.12.2017). De statistieken waarop deze opvolging van het koninklijk besluit van 2012 is gebaseerd, omvatten voor de managementfuncties de functies N, N-1 en N-2 en de omkaderingsfuncties.

Federaal Agentschap voor de kinderbijslag	2	50%	2	50%	4
Nationaal instituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering	1	20%	4	80%	5
Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen	1	50%	1	50%	2
Rijksdienst voor sociale zekerheid	1	14,3%	6	85,7%	7
Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening	1	50%	1	50%	2
Nationaal instituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering	1	20%	4	80%	5
Rijksinstituut voor de Sociale Verzekeringen der Zelfstandigen	1	50%	1	50%	2
Rijksdienst voor sociale zekerheid	1	14,3%	6	85,7%	7
Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening	1	50%	1	50%	2
Rijksdienst voor Jaarlijkse Vakantie	1	50%	1	50%	2
Federale Pensioendienst	1	33,3%	2	66,7%	3
<b>Wetenschap-pelijke Instellingen</b>					
Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën	1	33,3%	2	66,7%	3
Koninklijke Bibliotheek van België	1	66,7%	2	33,3%	3
Centrum voor onderzoek in diergeneeskunde en agrochemie	1	25%	3	75%	4
Nationaal Instituut voor Criminalistiek en Criminologie	0	0%	4	100%	4
Koninklijk Belgisch Instituut voor Ruimte-Aeronomie	1	100%	0	0%	1
Koninklijk Instituut voor Natuurwetenschappen van België	1	33,3%	2	66,7%	3
Wetenschappelijk Instituut Volksgezondheid	1	100%	0	0%	1
Koninklijk Museum voor Midden-Afrika	0	0%	2	100%	2
Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België	1	50%	1	50%	2

Uit deze analyse per overheidsdienst die tot het federaal openbaar ambt behoort, blijkt dat het oplegde quotum van twee derde houders van een managementfunctie (opgelegd door het koninklijk besluit van 2012), in 2017 onvoldoende werd nageleefd.

Bij de Federale Overheidsdiensten en de Federale Programmatorische Overheidsdiensten voldoen alleen de FOD 'Beleid en Ondersteuning', 'Mobiliteit en Vervoer' en de POD 'Maatschappelijke Integratie, Armoedebestrijding, Sociale Economie' aan het koninklijk besluit. In de FOD 'Buitenlandse Zaken, Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking' en in de 'Kanselarij van de Eerste Minister' zijn mannen onvoldoende vertegenwoordigd in de managementfuncties. In de zeven resterende FOD's en in de POD 'Wetenschapsbeleid' zijn vrouwen te sterk ondervertegenwoordigd waardoor het quotum niet wordt nageleefd. In sommige gevallen is er zelfs geen enkele vrouw tewerkgesteld in de managementfuncties.

Hierbij dient te worden vermeld dat de informatie die noodzakelijk is om de naleving van het quotum na te gaan in de ION, OISZ en de wetenschappelijke instellingen slechts gedeeltelijk beschikbaar is<sup>27</sup>. Het is dus moeilijk om een algemene trend vast te stellen. Voor de instellingen van openbaar nut lijkt er een trend van ondervertegenwoordiging van vrouwen in managementfuncties te bestaan, waardoor in bepaalde ION het quotum niet wordt nageleefd. De situatie in de openbare instellingen voor de sociale zekerheid en voor het administratief personeel van de wetenschappelijke instellingen lijkt eerder de richting van naleving van het quotum uit te gaan en van een grotere gelijkheid in de verhouding vrouwen-mannen.

## 5. Defensie

Defensie is een specifieke hiërarchische organisatie die als zodanig een aparte analyse vereist.

- **Evolutie van 2013 tot 2017**

Net als in de andere instellingen blijkt dat hoe hoger men opklimt in de hiërarchie, hoe minder de vrouwen er vertegenwoordigd zijn.

In 2017 was 13% van alle officieren van het Belgisch leger een vrouw, tegenover 10,9% in 2013. Meer specifiek vertegenwoordigden vrouwen 15,7% van de lagere officieren (13,8% in 2013), 5,8% van de hogere officieren (3,9% in 2013) en slechts 4,1% van de opperofficieren (slechts 1 vrouw op 23 mannen bekleedt deze functie in het Belgisch leger).

In procenten uitgedrukt, is de evolutie tussen 2013 en 2017 weliswaar relatief beperkt, maar wel enerzijds het gevolg van de daling van het aantal functies die worden uitgeoefend door mannen, met name bij de lagere en hogere officieren, en anderzijds van de stijging van het aantal functies die door vrouwen worden uitgeoefend. Het gaat dus om een echt streven naar meer evenwicht, waarbij vrouwen mannen vervangen.

Bij de verdeling van de functies van de opperofficieren is er daarentegen geen enkele evolutie naar meer gelijkheid.

---

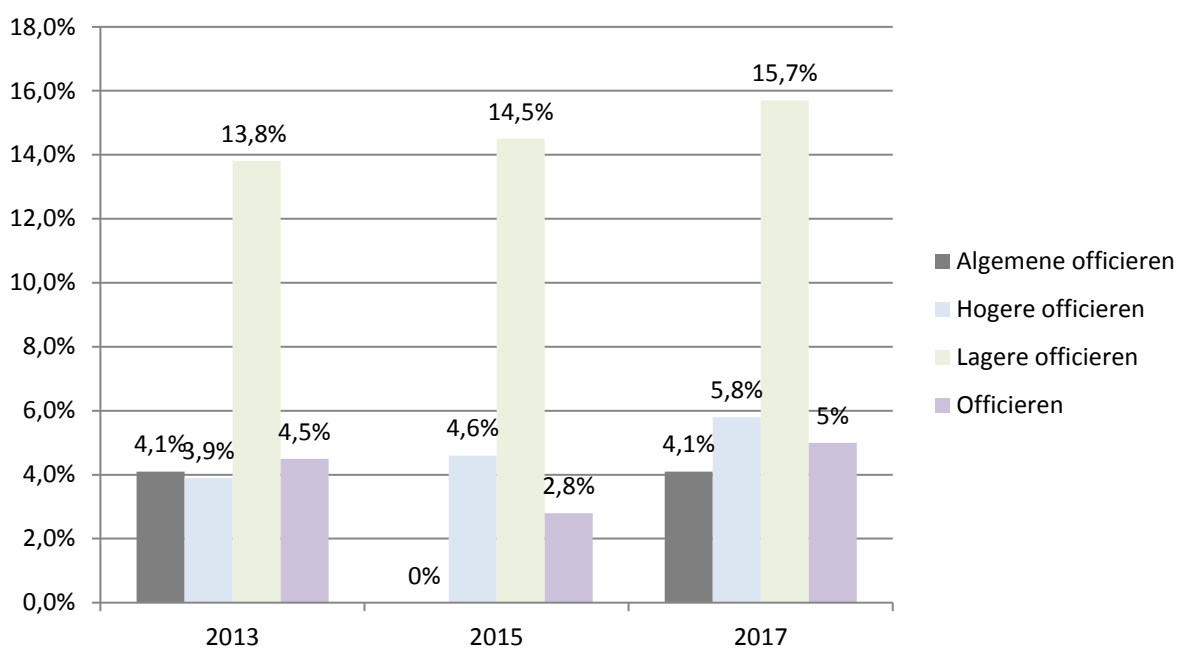
<sup>27</sup> We konden geen gegevens verkrijgen voor:

- de volgende ION's: het Planbureau, het Nationaal Geografisch Instituut, de Centrale Dienst voor Sociale en Culturele Actie van Defensie, de Controledienst voor de ziekenfondsen en de landsbonden van ziekenfondsen, het Belgisch telematicaonderzoeknetwerk;
- de volgende OISZ's: de Hulp- en Voorzorgskas voor Zeevarenden, eGezondheid;
- de volgende wetenschappelijke instellingen: het Koninklijk Instituut voor het Kunstpatrimonium, het Koninklijk Meteorologisch Instituut van België, de Koninklijke Musea voor Kunst en Geschiedenis en de Koninklijke Sterrenwacht van België.

**Tabel 9: Evolutie van de verdeling van officiersbetrekkingen op basis van geslacht (2013-2017)**

Jaar	Algemene officieren		Hogere officieren		Lagere officieren		Officieren	
	V	M	V	M	V	M	V	M
2013	1	23	51	1 243	439	2 727	491	3 993
2014	1	23	58	1 218	439	2 710	498	3 951
2015	0	20	57	1 164	475	2 790	532	3 974
2016	0	22	72	1 162	450	2 566	522	3 750
2017	1	23	84	1 123	454	2 437	539	3 583

**Grafiek 14: Evolutie van de vertegenwoordiging van vrouwen bij de officieren (2013-2017)**





## 6. Analyse van de Selor-gegevens: selecties op federaal niveau<sup>28</sup>

### 6.1. Selecties 2012-2016 (ongeacht het niveau)<sup>29</sup>

#### 6.1.1. Kandidaturen voor de selecties

Tussen 2012 en 2016 solliciteren ongeveer evenveel vrouwen als mannen, ongeacht het niveau. Alleen in 2013 zijn er meer mannelijke kandidaten (64% tegenover 36% vrouwen).

**Tabel 10: Globale verdeling van sollicitaties bij selecties op basis van geslacht**

	V	M
2012	49%	51%
2013	36%	64%
2014	48%	52%
2015	45%	55%
2016	53%	47%

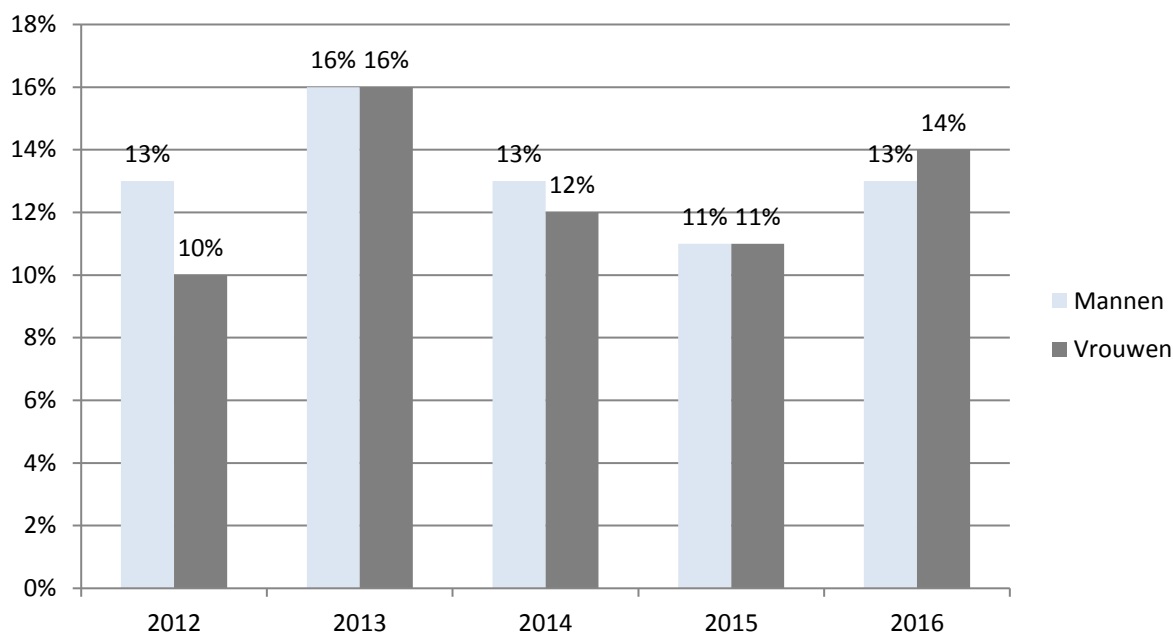
#### 6.1.2. Slaagpercentage

Het slaagpercentage bij federale selecties ligt, ongeacht het niveau, vrij laag: 10 tot 15%. Het gaat daarbij vaak om duizenden kandidaten die zich aandienen bij de proeven (in 2016 ging het zelfs om meer dan 105 603 kandidaten). Tijdens de geobserveerde jaren waren er nauwelijks verschillen merkbaar in het aantal vrouwen/mannen dat solliciteert. Het verschil bedraagt maximaal 3 punten en dit alleen in 2012. Ook de slaagpercentages voor vrouwen en mannen zijn vrijwel identiek. In 2017 worden de cijfers niet langer per geslacht opgesplitst in de online publicatie (het globale slaagpercentage bedraagt 12%).

<sup>28</sup> De gebruikte gegevens zijn afkomstig van <https://www.selor.be/nl/over-selor/onze-cijfers/>

<sup>29</sup> De cijfers hebben betrekking op alle procedures die in de loop van het betrokken jaar werden afgesloten op federaal niveau. Het gaat om procedures voor statutaire vacatures (vacatures gepubliceerd op selor.be, interne markt, aanvullende proeven voor wervingsreserves), vacatures voor contractuelen, met uitzondering van selecties voor het topmanagement en de *ongoing* selecties voor penitentiaire bewakingsassistenten (PBA).

**Grafiek 15: Evolutie van het slaagpercentage bij een selectie op basis van geslacht (2012-2016)**



## 6.2 Selecties voor managementfuncties van 2012 tot 2017

Voor managementfuncties worden specifieke selectieprocedures gehanteerd. Ze bestaan uit een preselectiefase, een screening van het online-cv en specifieke rubrieken, een schiftingsronde met computerassessment en ten slotte een mondelinge proef. Elk jaar wordt slechts een beperkt aantal dergelijke proeven georganiseerd, zodat de conclusies over de absolute cijfers met een zekere voorzichtigheid moeten worden geïnterpreteerd. Toch zijn enkele trends merkbaar. De analyse was gericht op de verschillende fasen van het selectieproces. De bedoeling was om in elke fase de percentages vrouwen en mannen te bestuderen: bij de inschrijvingen, de deelname aan de screeningsfase (de eerste fase van de selectie), wie werd "afgewezen" na deze eerste fase, bij de deelname aan de mondelinge test en ten slotte bij de laureaten.

**Tabel 11: Evolutie van het aantal selectieprocedures**

	Selectieprocedures
2012	22
2013	28
2014	26
2015	10
2016	20
2017	19

## 6.2.1. Kandidaturen voor de selecties

Uit de analyse van de gegevens uit 2012 tot 2017 over de kandidaten voor de selecties voor managementfuncties blijkt dat er steeds meer mannen solliciteren. Het percentage ingeschreven vrouwen schommelt tussen 42% (in 2013) en 27% (in 2017). Men zich kan afvragen waarom de laatste jaren steeds minder vrouwen solliciteren voor deze functies.

**Tabel 12: Evolutie van het aantal kandidaten dat solliciteert voor managementfuncties**

		M	V	X <sup>30</sup>	Totaal
2012	Aantal	423	284		707
	%	60%	40%		100%
2013	Aantal	1 216	881		2 097
	%	58%	42%		100%
2014	Aantal	835	412		1 247
	%	67%	33%		100%
2015	Aantal	121	62		183
	%	66%	34%		100%
2016	Aantal	332	137	5	474
	%	70%	29%	1%	100%
2017	Aantal	237	87	0	324
	%	73%	27%	0%	100%

## 6.2.2 Deelname aan de selecties

Als we kijken naar de effectieve deelname aan de selecties, merken we dat het aantal vrouwen daar nog systematisch lager ligt: tussen 22% en maximaal 35% vrouwen daagt op voor de proeven. Zelfs in jaren waarin het percentage kandidaten hoger ligt, zoals in 2013 (42%), daagt uiteindelijk slechts 29% vrouwelijke sollicitanten effectief op voor de selectie.

**Tabel 13: Aantal deelnemers/deelnemers aan de selecties**

		M	V	Totaal
2012	Aantal	76	33	109
	%	70%	30%	100%
2013	Aantal	158	64	222
	%	71%	29%	100%
2014	Aantal	222	86	308
	%	72%	28%	100%
2015	Aantal	44	24	68
	%	65%	35%	100%
2016	Aantal	132	46	178
	%	74%	26%	100%
2017	Aantal	102	29	131
	%	78%	22%	100%

<sup>30</sup> Catégorie reprenant les personnes qui ne souhaitent s'identifier ni au genre masculin, ni au genre féminin.

De effectieve participatiegraad illustreert hetzelfde probleem op een andere manier. Er zou in dit opzicht geen verschil mogen zijn tussen vrouwen en mannen. Het aantal stijgt weliswaar van jaar tot jaar bij mannen én vrouwen, maar ligt wel systematisch hoger bij mannen. In 2017 gaat het zelfs om 10 procentpunten verschil. Er zijn dus veel meer vrouwen dan mannen die afhaken voor een selectie waarvoor ze zich nochtans hebben ingeschreven.

**Tabel 14: Participatiegraad<sup>31</sup> per geslacht**

	<b>M</b>	<b>V</b>
<b>2012</b>	18%	12%
<b>2013</b>	13%	7%
<b>2014</b>	27%	21%
<b>2015</b>	36%	39%
<b>2016</b>	40%	34%
<b>2017</b>	43%	33%

Deze cijfers vergen nader onderzoek, want het is net in deze fase van de procedure dat de preselectie plaatsvindt, met de online screening van het cv en specifieke rubrieken, alsook de computertest. Men kan zich hierbij de volgende vragen stellen: ligt het afwijzingspercentage op basis van deze anonieme screening hoger voor vrouwen dan voor mannen? Indien ja, zijn hun kwalificaties dan onvoldoende voor de eisen van de functies waarvoor ze solliciteren? Zien vrouwen af van verdere deelname aan de proef terwijl ze toch slaagden in de preselectie?

### 6.2.3. Afwijzingspercentage

Om deze vragen te beantwoorden heeft het Instituut het afwijzingspercentage van voor een selectie ingeschreven mannen en vrouwen berekend. Dit percentage vertegenwoordigt het aandeel van de kandidaten die niet voldeden aan de screening-criteria op het totaal aantal ingeschreven kandidaten. In de veronderstelling dat de vrouwen en mannen beantwoorden aan het vereiste profiel en dat zij op dezelfde manier slagen voor de computertest, dan zou het afwijzingspercentage in principe identiek moeten zijn voor vrouwen en mannen.

**Tabel 15: Afwijzingspercentage per geslacht**

	<b>M</b>	<b>V</b>
<b>2012</b>	77%	84%
<b>2013</b>	80%	87%
<b>2014</b>	62%	71%
<b>2015</b>	44%	42%
<b>2016</b>	43%	41%
<b>2017</b>	38%	40%

<sup>31</sup> De participatiegraad wordt berekend aan de hand van de verhouding van het aantal deelnemende/aanwezige mannen ten opzichte van het aantal ingeschreven mannen en de verhouding van het aantal deelnemende/aanwezige vrouwen ten opzichte van het aantal ingeschreven vrouwen.

Globaal daalt het afwijzingspercentage van jaar tot jaar, zowel bij de mannen als bij de vrouwen. Tussen 2012 en 2014 lag het verschil in percentpunten tussen vrouwen en mannen vrij hoog, in het nadeel van de vrouwen. Vanaf 2015 wordt dit verschil kleiner. In 2015 en 2016 worden minder vrouwen afgewezen dan mannen.

**Tabel 16: Aanwezigheidspercentage<sup>32</sup> per geslacht**

	M	V
<b>2012</b>		
<b>2013</b>	65%	56%
<b>2014</b>	70%	72%
<b>2015</b>	65%	67%
<b>2016</b>	71%	56%
<b>2017</b>	70%	54%

Ook bij de aanwezigheidspercentages kan men zich vragen stellen. Dit is het aantal mannen en vrouwen dat de selectieprocedure voortzet na een succesvolle eerste fase (screening van het cv en computertest). In 2014 en 2015 ligt het percentage vrouwen dat effectief opdaagt iets hoger dan bij de mannen. Maar het daalt sterk in 2016 en 2017. In die jaren komt immers slechts iets meer dan de helft van de vrouwen effectief opdagen om de proeven voort te zetten. Het verschil in percentpunten met de mannen vergroot sterk (54% vrouwen tegenover 70% mannen in 2017). Veel vrouwen haken dus af, hoewel ze wel geslaagd zijn in de eerste proeven. Het zou interessant zijn ze af omdat ze menen dat ze toch geen kans maken?

De verklaringen voor de cijfers in deze selectiefase verdienen verder onderzoek.

#### 6.2.4.Slaagpercentage

Het percentage geslaagde vrouwen en mannen bevestigt de trend in het verschil in percentpunten dat nog groter wordt in de laatste selectiefase. Aangezien er aan deze ronde meer mannelijke dan vrouwelijke sollicitanten meedoen, is het normaal dat het aantal mannelijke geslaagden hoger ligt. Maar ook het slaagpercentage is verschillend, hoewel dit voor mannen en vrouwen<sup>33</sup> gelijk zou moeten zijn. Over de vier geobserveerde jaren (2012, 2013, 2015 en 2016) ligt het hoger voor de mannen, soms zelfs aanzienlijk. In 2017 zijn de percentages dan weer gelijkaardig. Het zou interessant zijn om te zien of deze trend ook in 2018 aanhoudt.

<sup>32</sup> Het aanwezigheidspercentage wordt berekend aan de hand van de verhouding van het aantal mannen/vrouwen dat zich aanbiedt tot het aantal mannen/vrouwen dat kan deelnemen na een positief resultaat op de screening.

<sup>33</sup> Het slaagpercentage wordt berekend aan de hand van de verhouding van het aantal geslaagde mannen op het aantal aanwezige mannen en de verhouding van het aantal geslaagde vrouwen op het aantal aanwezige vrouwen.

**Tabel 17: Slaagpercentage per geslacht**

	<b>M</b>	<b>V</b>	<b>X</b>	<b>Totaal</b>
<b>2012</b>	34%	15%		28%
<b>2013</b>	28%	25%		27%
<b>2014</b>	19%	36%		24%
<b>2015</b>	32%	21%		28%
<b>2016</b>	25%	17%	0%	23%
<b>2017</b>	25%	24%	0%	24%

Het slaagpercentage heeft geen voorspellende waarde voor een effectieve benoeming in een mandaat. Maar om voldoende benoemde vrouwen in dienst te hebben, moeten er wel voldoende geslaagde vrouwelijke kandidaten zijn.

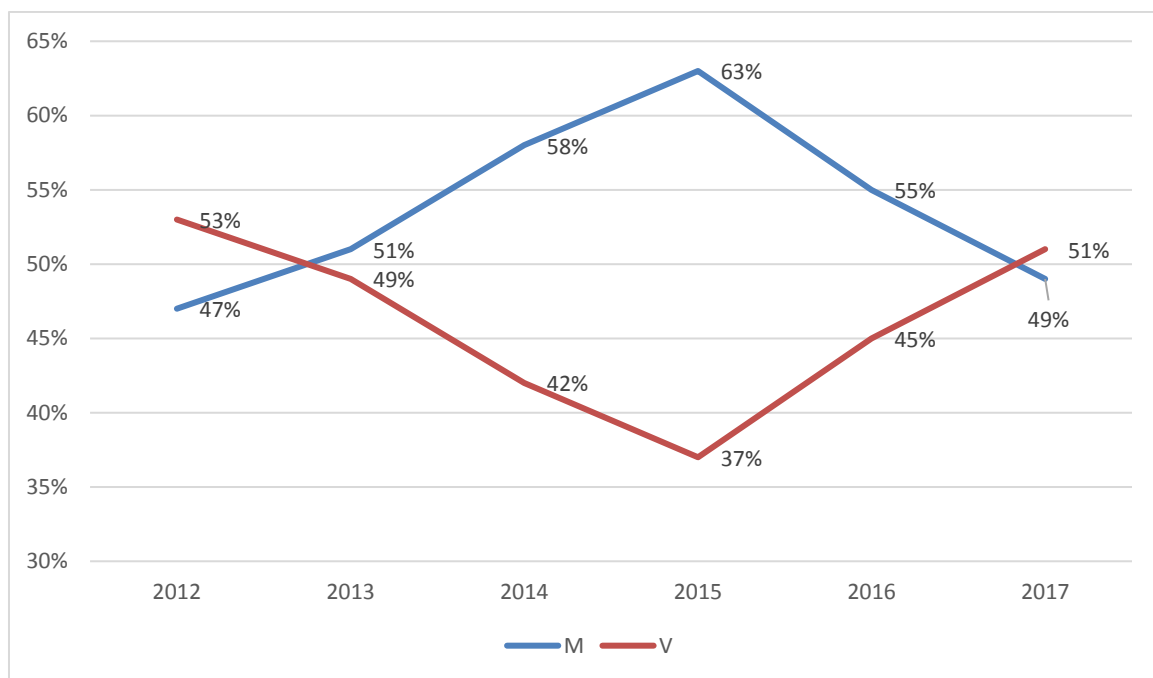
## 6.2.5.Samenstelling van de selectiejury's

Als we het aantal vrouwen die lid zijn van selectiecommissies voor managementfuncties tijdens een bepaald jaar onderzoeken, voor alle selecties samen, dan variëren de percentages van 37% (laagste cijfer in 2015) tot 53% in 2012. De deelname aan de jury's is dus vrij evenwichtig.

**Tabel 18: Evolutie van de verdeling van de juryleden naar geslacht**

	Mannen	Vrouwen
2012	47%	53%
2013	51%	49%
2014	58%	42%
2015	63%	37%
2016	55%	45%
2017	49%	51%

**Grafiek 16: Percentage van de verdeling van juryleden op basis van geslacht**



Maar een ander gegeven biedt een andere kijk. Het betreft het percentage managementselecties door een commissie met minstens 33% vrouwen. In 2012 zetelde in 92% van de jury's van de 11 georganiseerde selecties minstens één derde vrouwen. In 2015 was dit bijvoorbeeld maar het geval voor 60% van de jury's van de 10 georganiseerde selecties.

**Tabel 19: Percentage managementselecties waarbij de commissie voor minstens 33% uit vrouwen bestaat**

	% selecties waarbij de commissie voor minstens 33% uit vrouwen bestaat
<b>2012</b>	92%
<b>2013</b>	81%
<b>2014</b>	65%
<b>2015</b>	60%
<b>2016</b>	80%
<b>2017</b>	89%

## 6.2. Conclusie: managementselecties

- Het aantal vrouwelijke sollicitanten voor managementselecties blijft zeer laag in verhouding tot het aantal mannelijke sollicitanten (27% vrouwen tegenover 73% mannen in 2017), met een dalende trend tussen 2012 en 2017.
- Het afwijzingspercentage tussen vrouwelijke en mannelijke sollicitanten is vergelijkbaar vanaf 2015. Voordien was dit verschillend, in het nadeel van de vrouwen.
- Het effectieve aanwezigheidspercentage van vrouwen voor de orale proef ligt de laatste twee jaar aanzienlijk lager (in tegenstelling tot eerdere jaren, toen de percentages vergelijkbaar waren). De redenen voor deze daling verdienen verdere studie.
- Het slaagpercentage van mannen en vrouwen is verschillend en ongunstig voor de vrouwen over de diverse geobserveerde jaren heen, maar vergelijkbaar in 2017. Het resultaat voor 2018 dient aandachtig te worden opgevolgd.
- Tussen 2012 en 2017 zetelde in 10 tot 40% van de selectiejury's minder dan één derde vrouwen en sommige bestaan dus nog hoofdzakelijk uit mannen.



## 7. Algemene conclusies

De gelijkheid van vrouwen en mannen in het Belgische ambtenarenapparaat heeft al een hele geschiedenis achter de rug. Reeds in 1990 wees een studie op een aanzienlijk onevenwicht en een chronische ondervertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies en gezagsfuncties bij de federale overheid<sup>34</sup>. Sindsdien werden verschillende maatregelen genomen om deze situatie aan te pakken. Het koninklijk besluit van 27 februari 1990 zorgde al voor positieve actiemaatregelen met gelijkekansenplannen, analytische verslagen en ambtenaren die moeten instaan voor de opvolging.

Er moet vastgesteld worden dat deze maatregelen weinig of niets hebben opgeleverd. De analyse spreekt voor zich: hoewel het percentage vrouwen van 2012 tot 2017 over het algemeen stabiel is gebleven, bevinden ze zich vooral op de laagste niveaus van de hiërarchie en in contractuele functies.

Uit een analyse van de gegevens is gebleken dat vrouwen nog altijd sterk ondervertegenwoordigd blijven in de hoogste beslissingsfuncties. Tussen 2012 en 2017 varieerde het percentage vrouwelijke voorzitters van het directiecomité van een FOD of POD tussen 0 en 13,3%.<sup>35</sup> In werkelijkheid is de situatie nauwelijks veranderd sinds het begin van de jaren 2000. In 2017 telde de federale overheid 11,1% vrouwen op het hoogste niveau (1 vrouw op 8 mannen).

Vergeleken met de cijfers van de Europese Unie, staat België onderaan in de ranglijst voor de twee hoogste niveaus van de hiërarchie (N en N-1) voor 2017, als men alleen rekening houdt met de FOD's en POD's.

Uit de analyse van de gegevens van de deelstaten blijkt dat het Waalse Gewest de grootste vooruitgang heeft geboekt op het vlak van de vertegenwoordiging van vrouwen op het hoogste niveau, met 44,4% vrouwen in 2017 (4 vrouwen en 5 mannen), tegenover 18,2% in Vlaanderen (2 vrouwen en 9 mannen), 28,6% in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (2 vrouwen en 5 mannen), 20% bij de federatie Wallonië-Brussel (2 vrouwen en 8 mannen) en 0% in de Duitstalige Gemeenschap (3 mannen). De federale openbaar ambt staat op de voorlaatste plaats in deze rangschikking (11,1%, 1 vrouw en 8 mannen).

De evaluatie van de uitvoering van het koninklijk besluit van 2012 ter versterking van de vertegenwoordiging van vrouwen in alle federale overheidsinstellingen toont iets betere resultaten dan de evaluatie op basis van gegevens van de FOD's en POD's. In sommige instellingen moet echter nog aanzienlijke vooruitgang worden geboekt.

---

<sup>34</sup> Wurster, B.C., *Les femmes dans la haute fonction publique: développement de carrière: une stratégie pour l'optimisation des ressources humaines*, Europees Instituut voor Bestuurskunde (EIPA): Études et documents, 1990, vol. VI, 183p.

<sup>35</sup> [www.Pdata.be](http://www.Pdata.be)

In 2017 waren vrouwen goed voor 29% van alle functies in de eerste trap en 35% van alle functies in de tweede trap.<sup>36</sup> De door het koninklijk besluit vastgelegde doelstelling van één derde wordt dus slechts voor de tweede trap in zijn geheel bereikt.

Uit de analyse per instelling blijkt dat er bij sommige instellingen sprake is van een groter onevenwicht. Op het niveau van de FOD's en POD's is de ondervertegenwoordiging van vrouwen en de niet-naleving van de quota flagrant, in het bijzonder bij de FOD's Financiën (4 vrouwen tegenover 16 mannen), Justitie (2 vrouwen en 9 mannen) en Volksgezondheid (0 vrouwen en 6 mannen). De situatie is beter bij de ION's, de OISZ's en de wetenschappelijke instellingen, maar er is nog ruimte voor verbetering, met name bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid (1 vrouw en 6 mannen) en de Hulpkas voor Werkloosheidsuitkeringen (0 vrouwen en 4 mannen).

Uit de analyse van de selectieprocedure voor het topmanagement blijkt dat vrouwen al jaren ondervertegenwoordigd zijn in alle stadia van het aanwervingsproces.

Het aantal vrouwelijke kandidaten voor managementselecties blijft zeer laag in vergelijking met het aantal mannelijke kandidaten (27% vrouwen en 73% mannen in 2017), en neemt af sinds 2012. Het slaagpercentage voor mannen en vrouwen verschilt. Hoewel er in 2017 vergelijkbare resultaten werden waargenomen, is dit percentage in meerdere van de onderzochte jaren minder goed voor vrouwen.

Er kunnen een aantal hypothesen worden opgeworpen: vrouwen zouden meer dan mannen alleen solliciteren als ze voor 100% aan het profiel voldoen; ze zouden meer dan mannen rekening houden met de vereiste kwalificaties en met het feit dat de vereiste kwalificaties reële vereisten zijn en dat het aanwervingsproces systematisch verloopt; ze lijken er de voorkeur aan te geven om niet te solliciteren als ze denken dat ze niet alle kansen op succes hebben. Maar deze hypothesen bieden geen verklaring voor het verschil dat soms in de succespercentages wordt waargenomen.

Het is interessant om de rol van de selectieprocessen voor management- en topmanagementfuncties te bekijken. Een rechtvaardiging voor de vastgestelde situatie zou kunnen zijn dat het gebrek aan vrouwen in hoge administratieve functies te wijten is aan een gebrek aan vrouwelijke kandidaten voor deze functies. Er wordt dus gesuggereerd dat het aan de vrouwen zelf te wijten is en dat de manoeuvreerruimte van de administratie beperkt is door dit gebrek aan vrouwelijke kandidaten. Het zou dan ook interessant zijn om op zoek te gaan naar de redenen voor de afwezigheid van vrouwelijke kandidaten voor deze functies.

Het is natuurlijk ook belangrijk om terug te gaan naar de oorsprong van deze ongelijkheden. Algemene oorzaken en oorzaken die te maken hebben met de professionele wereld kunnen de waargenomen situatie zeker gedeeltelijk verklaren: de bestraffing van de carrières van vrouwen als gevolg van de

---

<sup>36</sup>De eerste trap omvat de niveaus N, N-1 en N-2 en de administrateurs-generaal van ION's, OISZ's en wetenschappelijke instellingen en hun adjuncten, de tweede trap de N-3's en de ambtenaren van de klassen A3, A4 en A5.

ongelijke verdeling van huishoudelijke en ouderlijke taken, de impact van stereotypen, de differentiatie van de studierichtingen vanaf de kindertijd, enz. Het openbaar ambt heeft zeker een voorbeeldfunctie bij het omkeren van trends en het veranderen van de mentaliteiten. Door vaders aan te moedigen om ouderschapsverlof op te nemen, door maatregelen te nemen om carrière en moederschap te combineren, door meer vrouwen op sleutelposities aan te stellen zonder zich te beperken tot de wettelijke doelstellingen, enz.

De situatie is in ieder geval zorgwekkend, vooral omdat er de afgelopen jaren geen enkele verbetering werd vastgesteld. De situatie is vandaag ongeveer identiek als 20 of 30 jaar geleden: vrouwen zijn afwezig in topfuncties van de federale overheid.

Deze vaststelling is vooral verontrustend aangezien vrouwen steeds meer beslissingsfuncties innemen in andere sectoren. Dit is het geval voor de vertegenwoordiging van vrouwen in de politieke besluitvorming of in de privésector en in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen.

## 8. Algemene aanbevelingen

In ons moderne democratisch systeem zou men mogen verwachten dat de overheid het goede voorbeeld geeft op het gebied van gendergelijkheid. Uit de analyse blijkt echter dat er een duidelijke ongelijkheid bestaat in de verdeling van vrouwen en mannen in de leidende functies bij de Belgische overheid, in het bijzonder op federaal niveau. België is één van de slechtst presterende landen in de Europese Unie op dit gebied en ondanks de genomen maatregelen verbetert de situatie niet significant.

Een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in besluitvormingsfuncties, met name in het openbaar ambt, vereist een sterk politiek engagement van de volgende federale regering, dat zich zou kunnen vertalen in de volgende verbintenissen:

- ***De wetgeving toepassen... en versterken***

Uit de analyse blijkt dat de quota die werden vastgesteld door het koninklijk besluit van 2 juni 2012<sup>37</sup> (dat de artikelen 53 en 54 invoegt in het Koninklijk Besluit van 1937) met het oog op de vermindering van de ongelijkheid tussen mannen en vrouwen in het ambtenarenapparaat, niet altijd werden bereikt.

In dit stadium is het moeilijk om te weten of dit te wijten is aan een onjuiste toepassing van de artikelen in kwestie, de administratieve taalwetgeving, de afwijkingsmogelijkheden of een eventueel gebrek aan vrouwelijke kandidaten.

Daarom vraagt het Instituut aan de volgende federale regering om zich te engageren voor de uitvoering van het koninklijk besluit van 2012 en in het bijzonder de bovengenoemde artikelen 53 en 54 en om nieuwe maatregelen te nemen om de uitvoering ervan te verzekeren, door middel van de volgende acties:

- een jaarlijkse **monitoring van elke benoemingsbeslissing** voor een functie op managementniveau waarbij een kandidaat van het ondervertegenwoordigde geslacht als 'zeer geschikt' of 'geschikt' werd gerangschikt;
- het opleggen van een **expliciete motiveringsplicht** indien er wordt beslist af te wijken van de regels vervat in de artikelen 53 en 54 - wanneer de goed gerangschikte kandidaat/kandidate van het ondervertegenwoordigde geslacht niet wordt benoemd of wanneer wordt besloten om af te wijken van de resultaten;
- het **jaarlijks doorgeven van de gegevens van deze monitoring en motiveringen** aan de ministers van Ambtenarenzaken en Gelijke Kansen;

---

<sup>37</sup> Het koninklijk besluit van 2 juni 2012 voegt de artikelen 53 en 54 in in het koninklijk besluit van 1937 houdende het statuut van het rijks personeel. Deze artikelen introduceren het doel van een maximum van 2/3 van elk geslacht in de 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> graad van de hiërarchie.

- een **sensibilisering en informatietoedracht** naar alle federale ambtenaren op managementniveau over de toepassing van deze artikelen 53 en 54 bij benoemingsbeslissingen, alsook het expliciet **engagement in het Regeerakkoord** dat de regering deze regels bij elke benoeming zal naleven of zal toezien op de naleving ervan;
- het **informer**en van personen die kandideren dat zij **een klacht kunnen indienen bij het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen** indien zij menen dat de artikelen 53 en 54 niet correct werden toegepast in hun selectie en benoemingsprocedure;
- ***Aannemen van een strategisch plan voor gelijkheid-diversiteit met opvolgingsindicatoren***

Het Instituut beveelt aan dat de volgende regering (en haar minister van Ambtenarenzaken) de problematiek van de **gendergelijkheid** in de federale overheid **op de agenda** zet door dit aspect te ontwikkelen in de opvolging van het diversiteitsbeleid. Het beveelt aan om een strategisch plan gelijkheid-diversiteit aan te nemen met concrete maatregelen en middelen en opvolgingsindicatoren voor een grotere gelijkheid van vrouwen en mannen aan de top van de administratie.

Het Instituut beveelt aan dat de **FOD Beleid en Ondersteuning** niet alleen instaat voor de opvolging van het koninklijk besluit van 2012 (zie hierboven), maar ook **over de middelen beschikt om de opvolging te verzekeren** van een diversiteitsplan, in het bijzonder de maatregelen met het oog op de gelijkheid van vrouwen en mannen. Het beveelt daarom aan om binnen de FOD **een verantwoordelijke voor de gelijkheid van mannen en vrouwen aan te duiden**.

- ***Versterking van de rol van het Netwerk Federale Diversiteit***

Het Instituut beveelt aan dat het Netwerk Federale Diversiteit<sup>38</sup> formeel erkend wordt en betrokken wordt bij de ontwikkeling en opvolging van een strategisch plan gelijkheid-diversiteit voor de volgende legislatuur. Het kan ondersteuning bieden op basis van initiatieven van zijn leden of door hen gecoördineerde maatregelen.

- ***De verzameling van vergelijkbare en naar geslacht uitgesplitste gegevens versterken***

Deze analyse heeft aangetoond hoe moeilijk het is om over volledige en naar geslacht uitgesplitste gegevens te beschikken. Op federaal niveau of op het niveau van de deelstaten bestaan er geen recente studies over de plaats van vrouwen bij de overheid en er zijn geen volledige, bruikbare en vergelijkbare statistische gegevens op nationaal niveau beschikbaar. De gehanteerde definities zijn soms onduidelijk, met name met betrekking tot de opvolging van het besluit van 2012. Selor of de FOD Beleid en Ondersteuning maken geen systematische en vergelijkbare specifieke analyse over meerdere jaren, ook al bestaan er veel gegevens.

---

<sup>38</sup> Dit netwerk, dat bestaat uit vertegenwoordig(st)ers van verschillende (voornamelijk federale) overheidsorganisaties, moet instaan voor de ondersteuning en vormgeving van de projecten van de Stuurgroep Diversiteit bij de ontwikkeling van een diversiteitsbeleid binnen de administratie.

Het Instituut beveelt aan dat de administraties **naar geslacht uitgesplitste gegevens verzamelen en deze regelmatig doorgeven aan de ministers van Ambtenarenzaken en Gelijke Kansen**. Het beveelt ook aan dat deze gegevens systematisch worden geanalyseerd door de FOD Beleid en Ondersteuning.

- ***Onderzoek voeren naar de evolutie van de loopbanen van vrouwen en mannen bij de overheid en naar de hinderpalen voor de participatie van vrouwen op alle niveaus van het managementselectieproces***

Het Instituut beveelt aan om **een analyse uit te voeren over de loopbaanontwikkeling van vrouwen en mannen bij de overheid**. Dit zou een analyse per cohort kunnen zijn, waarvoor groepen van ambtenaren worden geselecteerd van wie de loopbanen worden gevolgd. Dit zou het mogelijk maken om de hinderpalen te identificeren waarmee mannelijke en vrouwelijke ambtenaren kunnen geconfronteerd worden, maar ook om te werken met concrete en analyseerbare gegevens.

Er zou ook een grootschalig onderzoek kunnen worden gevoerd naar de redenen voor de beperkte aanwezigheid van vrouwen in managementselecties en om verschillende hypothesen te testen met betrekking tot de verklaringen voor het gedrag van vrouwen en mannen, maar ook met betrekking tot de selectieprocessen.

- ***Mentoring- en coachingprogramma's ontwikkelen en de opvolging ervan verzekeren***

Meer concreet zou het interessant zijn om het accent te leggen op een **betere identificatie en ondersteuning van vrouwelijke high potentials** die geschikt zijn voor topmanagementfuncties. Hoewel sommige initiatieven al in die richting gaan, moet de nadruk worden gelegd op specifieke opleiding en opvolging. Het is noodzakelijk om het opleidingsaanbod voor 'toekomstige topambtenaren' te ontwikkelen en meer praktijkervaring te bieden.

Het programma '*Top skills*' van Selor is in dit opzicht interessant. Er wordt een jaarlijkse actiecampagne georganiseerd om vrouwen met ervaring aan te moedigen om te solliciteren voor topmanagementfuncties bij de federale overheid. Het programma komt concreet tegemoet aan de behoefte aan informatie over selectieprocedures en biedt advies over een persoonlijk ontwikkelingstraject. De deelnemers zijn er zeer tevreden over. Selor organiseert echter geen follow-up van de trajecten van vrouwen na hun deelname aan het programma. Het zou interessant zijn om **de evolutie van de carrière van de deelnemers aan dit programma op te volgen om de werkelijke impact ervan op de effectieve participatie van vrouwen in leidinggevende functies te meten**.

- ***De top van de administratie sensibiliseren voor het probleem van de gelijkheid van vrouwen en mannen bij de overheid***

Het bevorderen van gendergelijkheid binnen een organisatie is een kwestie van rechtvaardigheid en naleving van de wetgeving, maar het is ook een kwestie van goed management en efficiëntie. Een organisatie kan zich geen gekwalificeerd talent ontzeggen en studies hebben de correlatie tussen een meer 'diverse' organisatie en haar prestaties aangetoond.

**Het Instituut beveelt een systematische sensibilisering/vorming aan over deze kwesties voor managers en HR-verantwoordelijken bij de overheid.**

- ***Pariteit invoeren in de jury's voor werving en selectie***

De ongelijkheden bij de vertegenwoordiging van vrouwen in de samenstelling van de federale selectiecomités blijven bestaan. Dit kan een factor zijn die een invloed kan hebben op de aanwezigheid van vrouwen in hoge functies binnen de administratie. Het Instituut beveelt daarom aan om voor meer diversiteit te zorgen in de selectie- of wervingsjury's, **door de pariteit in de jury's te systematiseren.**

- ***De combinatie van werk en privéleven van werknemers en werkneemsters in de overheidssector verbeteren en bijdragen tot een mentaliteitsverandering***

Meer gelijkheid van vrouwen en mannen in de professionele sfeer vereist meer gelijkheid in de privésfeer. Bij de overheid en elders worden deeltijdwerk, ouderschapsverlof en loopbaanonderbrekingen echter vooral door vrouwen genomen, die ook verantwoordelijk zijn voor het overgrote deel van de zorg en het huishoudelijk werk. Toch zijn de aspiraties en behoeften van mannen en vrouwen aan het veranderen. Veel vaders willen meer aanwezig zijn bij hun kinderen. Maar zo'n mentaliteitsverandering moet begeleid worden met ambitieuze maatregelen. **Voor het Instituut moet de administratie een voorbeeldrol spelen voor de andere sectoren.**

Voor het Instituut moet het **vaderschapsverlof worden verlengd van de huidige 10 dagen tot 4 weken en verplicht worden gemaakt.** Het zou bijvoorbeeld gedeeltelijk kunnen worden opgenomen om een vlottere overgang voor het hele gezin te garanderen wanneer de bevallen werkneemster terugkeert.

Toekomstige ouders, en in het bijzonder toekomstige vaders, moeten bij de geboorte van hun kind systematisch worden geïnformeerd over de mogelijkheden van ouderschapsverlof en loopbaanonderbrekingen.

Om vaders aan te moedigen om hun ouderschapsverlof op te nemen, zouden ouders 2 maanden extra verlof moeten kunnen krijgen dat ze onder elkaar kunnen verdelen, indien ze elk hun volledig verlof hebben opgenomen.

- **Goede praktijken en goede leerlingen waarderen**

Sommige federale organen respecteren de quota die zijn vastgelegd door het koninklijk besluit van 2012. Het is belangrijk om de aandacht te vestigen op die organen waar de gelijkheid van mannen en vrouwen beter wordt gerespecteerd. **De concrete positieve resultaten op het gebied van gendergelijkheid belichten** in het hogere ambtenarenapparaat zou de cultuur van pariteit op dat niveau kunnen bevorderen.

- **Nadenken over het beperken van het aantal mandaten om de diversiteit te bevorderen**

Het is ook belangrijk om de beperking en plafonnering van mandaten voor topmanagementfuncties te bekijken. Het zou interessant zijn om hierover een denkoefening op te starten. Er zou een systeem kunnen worden ingevoerd om ervoor te zorgen dat de situatie niet verergert bij de hernieuwing van mandaten, in het bijzonder bij de zorgwekkende gevallen op het gebied van de gelijkheid.

## 9. Dankwoord

Het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen wil het Netwerk Federale Diversiteit bedanken voor de keuze van *gender balance bij de federale overheid* als thema voor zijn federale dag in oktober 2018, en in het bijzonder de heer Freddy Van Eeckhout, voorzitter van het netwerk, mevrouw Saskia Claes, mevrouw Véronique Miserocchi en mevrouw Valentine Theys. Het dankt ook mevrouw Elsa Pirlet van de FOD BOSA voor haar hulp bij het verzamelen en begrijpen van de gegevens van het Infocenter, mevrouw Alexandra Adriaenssens en mevrouw Marian Vandenbossche voor hun hulp bij het verzamelen van de gegevens op het niveau van respectievelijk de Federatie Wallonië-Brussel en de Vlaamse Gemeenschap, en mevrouw Jill D'Hondt, voormalig medewerkster van het Instituut, voor de verwerking van bepaalde gegevens. Tot slot bedankt het ook Emilien Colaux, begin 2019 stagiair bij het Instituut, die de vergelijkingen met de deelstaten maakte en meewerkte aan de redactie van de studie.