



# ACTIE VOOR VROUWELIJK TALENT!

● GAIA Ambassadeursnetwerk





Het GAIA Ambassadeursnetwerk is eind 2004 opgezet naar aanleiding van de resultaten van een grootschalig loopbaanonderzoek. Uit dat onderzoek blijkt dat met name de doorstroming van vrouwelijke geowetenschappers naar medior en senior functies binnen universiteiten, bedrijven en nonprofit organisaties te wensen overlaat. Het GAIA Ambassadeursnetwerk heeft tot doel om daar verandering in aan te brengen en zodoende een evenredige participatie van vrouwen te bewerkstelligen.

Betrokkenheid van leidinggevendenden is een belangrijke voorwaarde om genderbewust beleid om te zetten in veranderingen die in de praktijk zichtbaar zijn. Van alle deelnemende organisaties maken daarom zowel een ambassadeur (vaak directeur of decaan) als een contactpersoon (GAIA-lid en werkzaam bij de organisatie) deel uit van het GAIA Ambassadeursnetwerk. Dankzij hun enthousiaste inzet zijn inmiddels al vele ideeën omgezet in concrete acties, en is ook dit boek tot stand gekomen.

In 2006 verschijnt een eerste publicatie van het GAIA Ambassadeursnetwerk. Hierin komen de toenmalige ambassadeurs aan het woord om te vertellen welke knelpunten zij ervaren en vooral welke acties zij ondernemen om tot een betere verdeling te komen tussen mannen en vrouwen in hun organisaties. Bij het afsluiten van een succesvolle eerste periode 2005-2007 zijn bij alle organisaties vorderingen gemaakt, maar blijkt ook dat er nog veel te doen is.

Alle tien organisaties die in de eerste jaren deelnemen, komen ook in de nieuwe periode 2008-2010 in actie voor vrouwelijk talent. In dit boek vertellen bekende en nieuwe ambassadeurs over de pogingen die zij momenteel nemen om de verhouding tussen mannen en vrouwen te verbeteren en presenteren zij nieuwe acties die zij daarvoor willen inzetten. Veel van deze initiatieven zijn verrassend en creatief. Wij hopen dat ook andere organisaties hierdoor geïnspireerd zullen worden.

Namens GAIA en het GAIA Ambassadeursnetwerk,  
Marjolijn Haasnoot & Edith Hafkenscheid

## ● Han Dolman

Directeur Instituut voor  
Aardwetenschappen,  
Vrije Universiteit



Toen Han Dolman, directeur van het Instituut voor Aardwetenschappen, in 2001 naar de VU kwam, bestond zijn afdeling volledig uit mannen. “Gelukkig is de balans tussen mannen en vrouwen tegenwoordig aanzienlijk beter, al hebben we nog steeds geen vrouw in een vaste functie als docent in dienst.” Volgens Dolman blijkt de praktijk weerbarstig. “Het is op een universiteit enorm moeilijk om überhaupt vaste banen te creëren, en daarbij lijkt het alsof vrouwen extra nadeel ondervinden.” Maatregelen die door de universiteit genomen worden, hebben soms wel effect voor vrouwen in hogere functies, zoals hoogleraren. Maar extra aandacht is volgens Dolman nodig voor de doorstroming van vrouwen op postdoc-niveau naar een vaste aanstelling. “Pas als dat lukt, heb je kans om op termijn met ‘normale’ genderverdelingen te kunnen werken.”

Het bestuur van de Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen, heeft

zichzelf de taak gesteld om de positie van vrouwen aan de faculteit te verbeteren. In dat verband heeft de VU deelgenomen aan het Equal project, een Europees project gericht op de doorstroming van vrouwen.

### **‘WE GEVEN AFDELINGEN EEN FINANCIËLE BONUS ALS ZE EEN VROUW AANNEMEN’**

Dolman wijst er op dat daarvoor voortgang is geboekt. Zo zijn twee vrouwelijke universitaire hoofddocenten benoemd tot hoogleraar. “En bij de selectie van deze twee talentvolle jonge vrouwen kwam naar voren dat er nog wel drie tot vier professorale jonge vrouwelijke UD’s of UHD’s waren die in aanmerking zouden komen.” De twee benoemde hoogleraren hebben elk ook van het faculteitsbestuur extra financiële middelen gekregen om hun onderzoek met een promovendus-aanstelling te ondersteunen. Bovendien krijgen afdelingen die vrouwen een vaste positie geven, een

financiële bonus.

Om vrouwen aan de faculteit beter te laten doorstromen naar hogere functies, is een training opgezet, gericht op presenteren en het ontwikkelen van onderzoeksvoorstellen en er is een buddy project, bedoeld om vrouwen te ondersteunen bij sollicitaties.

### **Actiepunten**

- ★ Uitwerken buddy project
- ★ Talentvolle vrouwen eerder dan normaal op een UHD positie benoemen met een vijfjarig ontwikkelplan
- ★ In benoemingsadviescommissies nemen minstens twee vrouwen zitting

## ● Louis de Quelerij

Decaan Faculteit  
Civiele Techniek en  
Geowetenschappen,  
Technische Universiteit  
Delft



De Delftse faculteit CiTG erkent het belang van vrouwelijk toptalent op hoge wetenschappelijke posities. Decaan Louis de Quelerij: “Er is veel toptalent onder vrouwen dat nog niet benut wordt. De inbreng van vrouwen, hun invalshoek en brains, is van wezenlijk belang voor het onderzoek op onze faculteit.” Naast wetenschappelijk talent hebben vrouwen volgens hem ook een bijzonder talent voor sfeerbeleving, samenwerking en communicatie. De Quelerij probeert al geruime tijd om het personeelsbestand meer divers te maken. CiTG kent sinds 2006 het project ‘Stimuleringsbeleid vrouwen in de wetenschap: Talent naar de Top’, dat mede als doel heeft om vrouwen te behouden voor wetenschappelijke posities en hen door te laten stromen naar hogere functies. De Quelerij heeft daarbij ook voor de nodige personele ondersteuning gezorgd: “De inzet van projectcoördinatrices is onmisbaar bij de analyse van de situatie, het opstarten van initiatieven en het begeleiden van betrokken mede-

werkers.” En met succes: het percentage vrouwelijke universitaire (hoofd)docenten binnen CiTG is in 2007 gestegen van zeven naar negen procent. Het percentage vrouwelijke promovendi ging eveneens omhoog; van vierentwintig naar ruim zesentwintig procent.

### ‘ONZE CHANGE AGENTS BEVORDEREN DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER’

Eind 2007 heeft CiTG een netwerk van tien zogenoemde ‘change agents’ opgezet, die qua functie, leeftijd en achtergrond zo veel mogelijk een dwarsdoorsnede van de faculteit vormen. Het is de bedoeling dat de change agents bij zichzelf en in hun werkomgeving alertheid ontwikkelen ten aanzien van gedrag of uitingen die het bevorderen van diversiteit belemmeren. Dat doen zij door concrete acties te ondernemen.

### Actiepunten

- ★ In voorlichtingsmateriaal voor VWO’ers veel vrouwelijke rolmodellen in beeld brengen
- ★ Achterhalen in hoeverre studentes zich herkennen in het beeld van ingenieur en interesse in promoveren aan de TU vergroten
- ★ In vacatureteksten letten op aantrekkelijkheid voor potentiële vrouwelijke kandidaten
- ★ Bij sollicitatiecommissies voor toekomstige universitaire (hoofd)docenten en hoogleeraren aandacht vragen voor leidinggevende kwaliteiten
- ★ Aanbieden van intervisiegroepen, loopbaantrajecten en coaching voor (aankomende) leidinggevers en hoogleraren en bespreekbaar maken van gender gerelateerde problemen
- ★ Analyse van gesprekken met vertrekkende collega’s en contact houden met getalenteerde vrouwelijke wetenschappers die de TU hebben verlaten
- ★ De voortgang van stimuleringsacties jaarlijks bij het MT agenderen

## ● Bert van der Zwaan

Decaan Faculteit  
Geowetenschappen,  
Universiteit Utrecht



Volgens Bert van der Zwaan staan de universiteiten voor de moeilijke opgave om in een periode van dreigende bezuinigingen de verhouding tussen mannen en vrouwen te veranderen. “Dit is een schier onmogelijk taak. Het is ook jammer omdat de faculteit als geheel in het afgelopen jaar goede voortgang heeft gemaakt.” Het aantal vrouwen dat als wetenschapper bij de faculteit Geowetenschappen werkt, is gestegen en dat geldt ook voor vrouwen met een vast dienstverband.

Van der Zwaan probeert manieren te vinden om vrouwelijk talent binnen te halen en door te laten stromen. “We spotten vrouwelijk talent in een vroeg stadium door gebruik te maken van financieringsmogelijkheden die bedoeld zijn voor excellent onderzoek. Dat is succesvol en daar gaan we de komende jaren mee door.”

Ook heeft de decaan versnelde trajecten geïntroduceerd waarbij vrouwen een belangrijke carrièrestap kunnen

maken. “In het afgelopen jaar heb ik drie vrouwelijke hoogleraren benoemd en zijn vijf vrouwen op een traject gezet dat snel leidt tot bevordering tot universitair hoofddocent.” Voor deze ‘op maat trajecten’ wordt ook extra geld beschikbaar gesteld.

### ‘WE PROBEREN VROUWELIJK TALENT VROEG TE SPOTTEN’

Een dergelijk traject kan op verschillende manieren ingevuld worden: meer onderzoekstijd, scholing in het buitenland, maar ook een specifiek coachingstraject met bijpassende cursussen op het gebied van leiderschap. De hoofden van de departementen zijn verantwoordelijk voor naleving van de afspraken zodat succes verzekerd is. “Dit heeft een grote uitstralende werking gehad op de vrouwen en mannen die bij ons werken. Het blijkt een signaal te zijn dat werkt omdat het niet ten koste gaat van de kansen voor mannen, maar ingevoerd is als extra stimuleringsmaatregel.”

Dat meer vrouwen hogere functies binnen de faculteit bekleden is volgens Van der Zwaan van belang omdat vrouwen op die posities deel kunnen nemen aan bestuurlijke circuits waardoor zij daar invloed uit kunnen oefenen. Juist de besturen zijn van oudsher bolwerken van witte mannen van middelbare leeftijd. Voor talentvolle vrouwen die aan het begin van hun carrière staan, vormen de doorgestroomde vrouwen tegelijkertijd een voorbeeld.

### Actiepunten

- ★ Intensiveren van het beleid om vrouwelijk talent in een vroeg stadium te spotten
- ★ Talentvolle wetenschappers krijgen goede aanbiedingen
- ★ Voortzetten van het beleid van versnelde trajecten voor vrouwelijk talent om naar een positie van universitair hoofddocent door te groeien
- ★ Aan alle vrouwen wordt coaching geboden

## ● Mark Pehlig

Adjunct Directeur,  
Fugro Ingenieursbureau



Volgens Mark Pehlig, adjunct directeur bij Fugro Ingenieursbureau, waren vrouwen in de wereld van de techniek tien jaar geleden nog schaars, maar is dat snel veranderd. “Toen ik destijds aan een adviesteam moest bouwen bestond dit al gauw uit vier vrouwen en twee mannen met als achtergrond aardwetenschappen, ingenieursgeologie en civiele techniek. Er werd vreemd tegen diversiteit aangekeken, door opdrachtgevers, maar ook intern bij Fugro. Gelukkig is dat momenteel anders.”

Pehlig vindt diversiteit van essentieel belang voor de ontwikkeling van een bedrijf, en daarom ook voor Fugro. “Om onderscheidend en creatief te zijn bij het oplossen van geo-vragen hebben we mensen met verschillende achtergronden nodig: in opleidingsrichtingen, competenties, cultuur en karakter.”

Vrouwen spelen volgens Pehlig binnen de geo-disciplines van Fugro een belangrijke rol, met name als het gaat

om het helder krijgen van de behoefte van een opdrachtgever. “Juist op ons vakgebied is inleven in de problematiek, het verzamelen van de juiste geodata, een goede analyse en het helder presenteren van de beste oplossing vitaal om de kwaliteit te bieden die van ons gevraagd wordt.”

### **‘WE HEBBEN DIVERSITEIT NODIG OM CREATIEF TE ZIJN’**

Het aantal vrouwen dat bij Fugro een technische adviesfunctie heeft, is in een jaar tijd gegroeid van zes naar zeventien procent in 2007. Voor een ingenieursbureau of een technisch georiënteerd bedrijf in de civiele techniek is dat een hoog percentage. Binnen Fugro Nederland zijn vrouwen met een technische achtergrond ook actief in een eigen netwerk. Opvallend is wel dat de vrouwen die bij Fugro een technische functie hebben, overwegend jonger dan vijftendertig jaar zijn en dat slechts een enkeling is doorgegroeid naar een leidinggevende

functie. De uitval van medior adviseurs is groot. En dat is precies de uitdaging die Pehlig zich voor de komende jaren heeft gesteld: zorgen voor diversiteit en een betere balans tussen mannen en vrouwen in hogere functies.

### **Actiepunten**

- ★ Vrouwen met talent in contact brengen met mentoren om door te groeien naar leidinggevende functies
- ★ Het betrekken van mannen en vrouwen bij belangrijke vraagstukken in de vorm van workshops
- ★ Meer ondernemende vrouwen aannemen. Sollicitanten worden tijdens de procedure in contact gebracht met vrouwen die al in het geo-werkveld actief zijn

## ● Gert Dral

Lid Raad van Bestuur,  
Grontmij



Grontmij is een van de grotere Europese ingenieursbureau's en heeft vestigingen in tien verschillende landen. Het internationale bedrijf levert advies- en ingenieursdiensten op gebieden als milieu, energie, bouw en infrastructuur, van oudsher sectoren waarin mannen domineren.

Sinds een paar jaar is een van de leden van de Raad van Bestuur een vrouw, een unicum. Over het algemeen is bij Grontmij een lichte stijging van het percentage vrouwen te zien tot net boven de vijftientig procent. De Nederlandse vestiging loopt met een stabiele eenentwintig procent nog wat achter. Toch zijn ook in de Nederlandse organisatie, volgens Gert Dral, lid van de Raad van Bestuur, enkele andere vrouwen doorgedrongen tot hogere functies. "We zien een relatief grote vertegenwoordiging van vrouwen op leidinggevende posities bij ondersteunende onderdelen als HRM, Juridische zaken, Communicatie en PR."

Dral ziet dat het liefste ook gebeuren in de bedrijfs- en

commerciële directie. "De grootste uitdaging blijft in zijn algemeenheid het binden en boeien van talentvolle medewerkers en in het bijzonder voor Grontmij Nederland het laten toenemen van het aantal talentvolle vrouwen op diverse posities binnen het primaire proces." Met het primaire proces doelt Dral op de core business van Grontmij: het ingenieurswerk.

### 'WE WILLEN MEER VROUWEN IN TECHNISCHE ADVIESFUNCTIES'

Hij wil dat meer vrouwen in de toekomst technische en managementfuncties gaan bekleden. In de communicatie die bedoeld is om nieuwe werknemers te werven wordt al meer aandacht aan vrouwen besteed. "We plaatsen hen meer op de voorgrond." Dat gebeurt bijvoorbeeld in een nieuwe bedrijfsfilm waarin prestaties van mannen en vrouwen op een evenwichtige manier in beeld gebracht worden. Net als in veel andere organisaties heeft Grontmij

te maken met een 'lekkende pijplijn', vrouwen die, om verschillende redenen, na enkele jaren afhaken. Om die vrouwen vast te houden en de doorstroom binnen Grontmij te bevorderen, wil Dral thuiswerken en flexibele werktijden meer stimuleren.

### Actiepunten

- ★ Vrouwen meer op de voorgrond in arbeidsmarktcommunicatie
- ★ Meer aandacht voor vrouwen in nieuwe bedrijfsfilm
- ★ Verder stimuleren van thuiswerken en gebruik flexibele werktijden
- ★ Opnieuw nagaan of in de organisatie behoefte bestaat aan een vrouwenennetwerk
- ★ Genderverschillen in communicatiestijlen integreren in opleidingsprogramma's
- ★ Gender en diversiteit nadrukkelijk aandacht geven in het Jaarverslag

## ● Rob Hartmans

Global Geosciences  
Skillpool Manager, Shell



Diversity & Inclusion (D&I) is binnen Shell een belangrijk thema. Zo hebben multiculturaliteit en zeker ook de carrièremogelijkheden van vrouwen aandacht van de multinational. Shell kent sinds de late jaren negentig een D&I-beleid waarin het creëren van een werkomgeving centraal staat waarin iedereen, ongeacht geslacht, huidskleur, geloof of andere zichtbare en onzichtbare verschillen, succesvol kan zijn. Kortom, gelijke kansen voor iedereen, zolang iemand maar de beste kandidaat is voor een functie en over de gevraagde kwaliteiten beschikt. De effecten van die activiteiten worden voortdurend in de gaten gehouden.

Het aantrekken en ontwikkelen van vrouwelijk talent als onderdeel van het D&I-beleid, past volgens Rob Hartmans heel goed in het streven van Shell om zich verder te ontwikkelen naar een duurzame onderneming in een snel veranderende wereld. "In het algemeen worstelt de olie- en gasindustrie nog steeds met een conservatief imago,

terwijl nieuwe ontwikkelingen als alternatieve energie en CO2 opslag een belangrijke rol zijn gaan spelen in Shell's strategie." Hartmans denkt dat die strategie ook voor vrouwelijk talent aantrekkelijk kan zijn.

### 'DIVERSITEIT DRAAGT BIJ AAN DUURZAAM ONDERNEMEN'

Het diversiteitsbeleid werpt zijn vruchten af. Wereldwijd bedraagt het percentage van net afgestudeerde vrouwen dat bij Shell een technische functie heeft achtentwintig procent en in de aardwetenschappen is dat zelfs opgelopen tot boven de dertig procent.

Het management van Shell heeft verregaande doelstellingen geformuleerd. Het bedrijf streeft er onder andere naar om twintig procent van de topfuncties door een vrouw te laten bekleden; Hartmans is binnen Shell mede verantwoordelijk voor het halen van deze doelstellingen. Shell is al op de goede weg.

Op het gebied van carrièreontwikkeling van vrouwen is binnen het bedrijf flinke vooruitgang gemaakt. Sinds 2000 is het wereldwijde gemiddelde percentage van vrouwen in senior management posities van zeven naar dertien procent gestegen.

### Actiepunten

- \* Het behoud en de doorstroming van jong vrouwelijk talent naar senior management posities
- \* De continuering van Shell-vrouwennetwerken
- \* Het verder uitbouwen van de D&I website met informatie, presentatiemateriaal en cursussen
- \* Het blijven aanbieden van carrièreontwikkeling-workshops voor vrouwen en D&I cursussen voor managers



## ● Wart Mandersloot

Directeur Operations,  
TNO Bouw en  
Ondergrond



Volgens Wart Mandersloot, directeur Operations, is het behalen van een maximaal resultaat voor TNO Bouw en Ondergrond niet in eerste instantie gelegen in het behalen van winst. “Voor een kennisinstelling als TNO ligt de maximalisatie in het toepasbaar maken van wetenschappelijke kennis om het innovatieve vermogen van bedrijfsleven en overheid te versterken.” Om dat op een goede manier te doen, zijn volgens hem teams nodig die bestaan uit mensen met verschillende eigenschappen en competenties; die elkaar aanvullen en uitdagen. Diversiteit is daarom van essentieel belang om innovaties tot stand te brengen.

In 2007 heeft TNO een begin gemaakt met een eigen diversiteitsbeleid. Dat is nodig gebleken omdat sturen op diversiteit nog geen gemeengoed is voor het management van TNO Bouw en Ondergrond. “We zullen daarom nog zeker in de bewustwording van de leidinggevenden moeten investeren.”

Hoewel het officiële diversiteitsbeleid nog maar kort bestaat, ziet Mandersloot dat binnen TNO Bouw en Ondergrond al belangrijke stappen voorwaarts zijn gemaakt. Vrouwen krijgen volgens hem niet alleen kansen, voor het vervullen van vacatures voor hoge functies wordt specifiek naar vrouwen gezocht en de positie van vrouwen binnen de organisatie wordt ook steeds breder bespreekbaar.

### **‘VROUWEN MOETEN DE WEG BEREIDEN VOOR ALLOCHTONE WERKNEMERS’**

Bij TNO Bouw en Ondergrond bestaat ongeveer dertig procent van de werknemers uit vrouwen en minder dan vijf procent uit allochtonen. De volgende groep die een plek binnen de organisatie moet zien te veroveren dient zich al aan. “De groep allochtone werknemers gaat in de komende jaren waarschijnlijk snel toenemen. Ik vind dat vrouwen de weg voor hen zullen moeten bereiden.”

### **Actiepunten**

- \* Investeren in bewustwording van het belang om meer vrouwen in dienst te nemen
- \* Rolmodellen op de voorgrond plaatsen als carrièrevoorbeeld voor vrouwen
- \* Met vrouwen concrete doelen afspreken om door te stromen naar hogere functies
- \* Het onderwerp diversiteits- en vrouwenbeleid op de agenda houden van de verschillende team-, afdelings- en managementoverleggen

## ● Harry Baayen

Algemeen Directeur,  
Deltares



Het genderspecifieke beleid van Deltares borduurt voort op de ingeslagen weg van WL | Delft Hydraulics, een van de organisaties waaruit Deltares is ontstaan. Dat betekent onder meer dat aandacht wordt besteed aan het aantrekken en het behouden van vrouwelijke medewerkers. Directeur Harry Baayen vindt het van belang dat vrouwen de kans krijgen om door te stromen naar managementfuncties. “Vrouwen moeten zich bij ons kunnen ontwikkelen.” Een goede verhouding tussen mannen en vrouwen in verschillende soorten functies is een onderdeel van een meer algemeen beleid om te streven naar een divers personeelsbestand. Voor de ontwikkeling van vrouwen binnen Deltares zijn in de visie van Baayen vrouwelijke rolmodellen nodig. “De jongere generatie kan zich daaraan optrekken en spiegelen.”

Deltares heeft op het gebied van doorstroming van vrouwen een slag gemaakt: een kwart van de managementfuncties, vijf in totaal, wordt

door vrouwen bekleed en drie vrouwen zitten in de Raad van Toezicht. Baayen betreurt het dat vrouwen nog ontbreken in het managementteam en in de directie. “Zeer ervaren vrouwelijke specialisten zijn binnen Deltares nog schaars. Op het moment heeft Deltares er maar drie op een totaal van honderd. Gezien het feit dat Deltares zich nog sterker wil ontwikkelen als kennisinstituut, is dit een belangrijk aandachtspunt.”

### **‘WE WILLEN VROUWELIJKE ROLMODELLEN INZETTEN’**

Baayen vindt dat vrouwen zelf ook een verantwoordelijkheid hebben. “Ik zie graag dat vrouwen een informeel netwerk opbouwen waar zij persoonlijke ervaringen kunnen uitwisselen.” Verder stimuleert Deltares dat zij contact zoeken met bestaande netwerken zoals GAIA en de ‘Deltares-vrouwen’. Zij spelen volgens Baayen een essentiële rol in het identificeren van mogelijke verbeter-

punten voor de organisatie om de ontwikkeling van vrouwen verder te bevorderen. Hierbij valt te denken aan arbeidsmarktcommunicatie en aandacht voor diversiteit bij het inzetten van collega’s als rolmodellen.

### **Actiepunten**

- \* Trendonderzoek over het aannemen en behouden van hoger opgeleide vrouwen
- \* Jaarlijkse evaluatie actieplan met vrouwelijke vertegenwoordigers en algemeen directeur
- \* Diversiteitsbeleid op Deltares intranet
- \* Aandacht voor genderaspecten in cursussen
- \* Aandacht voor de loopbanen van aankomende vrouwelijke specialisten en managers
- \* Vrouwen zetten hun eigen informele netwerk op. Een netwerk van vrouwelijke medewerkers die net in dienst zijn, wordt gestimuleerd

## ● Luitzen Bijlsma

Hoofdingenieur-directeur,  
Waterdienst



De Waterdienst is de nieuwe dienst van Rijkswaterstaat waarin alle specialistische waterkennis van Rijkswaterstaat is gebundeld. De Waterdienst heeft overzicht over de toestand en het gebruik van het hoofdwatersysteem in Nederland: het samenhangende stelsel van de grote rivieren, kanalen, meren, kustwater en zee.

Luitzen Bijlsma is hoofdingenieur-directeur van de Waterdienst die uit drie voormalige diensten van Rijkswaterstaat is ontstaan. Die reorganisatie heeft kansen geboden voor een betere vertegenwoordiging van vrouwen in de nieuwe organisatie. Volgens Bijlsma is genderdiversiteit dan ook een aspect geweest dat expliciet bij de vorming van de Waterdienst is meegenomen. "In de benoeming van de afdelingshoofden bij de Waterdienst is het doel tot een betere verdeling van mannen en vrouwen te komen benoemd, wat geresulteerd heeft in een percentage van veertig procent vrouwen van

het totaal aantal afdelingshoofden."

In een boekje zijn tips opgenomen, bedoeld om afdelingshoofden, directieteam en medewerkers bewust te maken van het belang van diversiteit op de werkvloer. Bijlsma: "Het is heel belangrijk om in teamverband te werken en te kunnen beschikken over een diversiteit van meningen, benaderingen en ervaringen. Als mensen in organisaties ervoor open staan om van verschillen te leren, dan doet dat de kwaliteit van de gezamenlijke prestaties enorm toenemen."

### **'WE MOETEN ERVOOR OPEN STAAN OM VAN VERSCHILLEN TE LEREN'**

De Waterdienst is nog een jonge organisatie en het veranderproces is in volle gang. Bijlsma vindt dan ook dat diversiteit de komende tijd nog meer aandacht verdient. Zo is volgens hem een evenwichtiger verdeling van mannen en vrouwen over de salarisschalen een belangrijk aandachtspunt.

Het aantal vrouwen dat tegen de topfuncties aan zit, is ongeveer twintig procent, de hoogste functies worden volledig door mannen bekleed. Bovendien vindt de directeur dat in iedere sollicitatiecommissie minstens één vrouw hoort te zitten, dat meer gedaan moet worden aan gelijke ontwikkelingskansen, dat het selectieproces van nieuwe werknemers transparanter kan en dat vrouwen actief ondersteund moeten worden in hun carrière bij de Waterdienst.

### **Actiepunten**

- ★ Vaststellen en uitdragen van nieuw plan om diversiteit te bevorderen, bijvoorbeeld tijdens lunchlezingen
- ★ Aanbieden van een cursus loopbaanessenties
- ★ Functieruilproject met verschillende doelgroepen. Participanten houden een dagboek bij en filmen de werkzaamheden
- ★ Het uitbouwen van een mentorsysteem voor, en coaching van, vrouwelijke werknemers

## ● Frits Brouwer

Hoofddirecteur,  
Koninklijk Nederlands  
Meteorologisch Instituut



Het KNMI onderneemt actie om het personeelsbestand diverser te maken. In het beleidsplan diversiteit van 2007 staat een stappenplan om naar een organisatie toe te werken die een goede afspiegeling is van de samenleving. De eerste prioriteit in die verandering ligt bij het binnenhalen en behouden van vrouwen. Hoofddirecteur Frits Brouwer: "Een divers personeelsbestand – en dat is meer dan alleen man-vrouw – draagt bij aan een vitaal en productief KNMI, het vergroot onze mogelijkheden om op nieuwe ontwikkelingen in te spelen, om de juiste mensen binnen te halen, te behouden en om betere producten en diensten te leveren."

Dat dit geen loze woorden zijn, blijkt wel uit het feit dat in 2008 een bedrijfsnetwerk voor vrouwen van het KNMI is opgericht: Diva. Het bedrijfsnetwerk sluit goed aan op het landelijke GAIA-netwerk. Beide bieden regelmatig activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van vaardigheden van vrouwen en het

vergroten van de bewustwording van hun kansen binnen de organisatie. Diva besteedt ook speciale aandacht aan managers en medewerkers P&O om hen te doordringen van het belang van diversiteit. Zij zijn immers degenen die de mogelijkheid hebben om vrouwen aan te nemen en door te laten groeien binnen het KNMI.

### **‘DE FOCUS VAN ONS DIVERSITEITSBELEID LIGT OP VROUWEN’**

Uitdagingen voor het KNMI in de komende jaren zijn het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende functies, het verankeren van diversiteit in het bestaande beleid en het koppelen van diversiteit aan strategische doelen van het KNMI. Dit kan alleen als tevens organisatiebreed draagvlak wordt gecreëerd, niet alleen door commitment van de top, maar ook via draagvlak op de werkvloer. Uiteindelijk streeft het KNMI naar het creëren van een ondersteunende organisatiecultuur waarin medewer-

kers zich gewaardeerd en op hun gemak voelen en erkend worden in hun verschillen en overeenkomsten.

### **Actiepunten**

- ★ Het vergroten van het aantal vrouwen in leidinggevende functies
- ★ Het bieden van informatie en trainingen aan vrouwen (en regelmatig ook aan mannen) gericht op bewustwording of het leren van netwerk- en andere vaardigheden
- ★ Het vergroten van de zichtbaarheid van vrouwen
- ★ Het opnemen van diversiteitsdoelstellingen en acties in organisatie-, sector- en afdelingsplannen
- ★ Het monitoren van deze doelstellingen middels prestatie-indicatoren



Onder begeleiding van GAIA is in 2002-2004 een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de loopbanen van vrouwelijke en mannelijke geowetenschappers en de vertegenwoordiging van vrouwen bij organisaties die voor geowetenschappers belangrijk zijn. In het loopbaanonderzoek kwam duidelijk naar voren dat organisaties er onvoldoende in slagen om vrouwelijk talent binnen te houden. Nu lopen nog te veel vrouwen op tegen het glazen plafond, vertrekken vervolgens naar elders of nemen noodgedwongen genoegen met een baan zonder al te veel verantwoordelijkheid. De organisaties die meedoen aan het GAIA Ambassadeursnetwerk werken aan een betere doorstroming van vrouwelijke geowetenschappers omdat zij vinden dat een meer divers samengesteld personeelsbestand – op alle niveaus – de kwaliteit, innovativiteit en productiviteit van de organisatie zelf ten goede komt.

Bij alle onderzochte organisaties is het percentage vrouwen met meer dan vijf jaar werkervaring minder dan hun afstudeerpercentage. Gedurende de loopbanen van mannen en vrouwen nemen de verschillen verder toe. Mannen hebben 'betere' banen en consistentere loopbanen dan vrouwen. Ook wanneer de loopbanen met tien tot vijftien jaar werkervaring en werkweken van zesendertig uur of meer worden vergeleken, blijkt dat er een verschil is in functiekwaliteit. De vrouwen hebben gemiddeld iets meer deeltijd en inhoudelijke functies bekleed, maar minder vaste functies, minder leidinggevende functies en minder senior functies. In het loopbaanonderzoek kwam ook naar voren dat organisaties veranderingen teweeg kunnen brengen als overgegaan wordt op transparante en formele selectieprocedures, zodat netwerken een minder grote rol spelen.

Uit het onderzoek bleek verder dat de ambities van vrouwen en mannen om door te groeien naar leidinggevende functies vergelijkbaar zijn. Duidelijk werd echter ook dat leidinggevendenden het ambitieniveau van mannen hoger inschatten, al was het formele oordeel in het laatste beoordelingsgesprek over vrouwen positiever. In het loopbaanonderzoek werden ook de vrouwen zelf aangesproken. Zij moeten rekening houden met de invloed die kleine beslissingen hebben voor de ontwikkeling van hun loopbaan en op zeer algemeen aanwezige vooroordelen over vrouwen en hun ambities. Daadwerkelijke veranderingen in het loopbaanperspectief van vrouwen vragen om zowel bewustwording van belemmeringen die door de organisaties worden opgeworpen, als om bewustwording van de manier waarop veel vrouwen daarop reageren. Een gezamenlijke inspanning van organisaties en de vrouwen om wie het gaat is nodig om veranderingen tot stand te brengen.

Het volledige loopbaanonderzoek kan gedownload worden op [www.vrouwen.net/gaia](http://www.vrouwen.net/gaia)

**Tekst**

Joost Zonneveld

**Grafisch ontwerp**

cubicle-design.com

**Productie**

Joost Zonneveld, cubicle design,  
GAIA

**Drukker**

Die Keure n.v., Brugge

© 2008 GAIA, Joost Zonneveld,  
en cubicle design

**Het GAIA Ambassadeursnetwerk bestaat uit:****Ambassadeurs:**

Harry Baayen (Deltares), Luitzen Bijlsma (Waterdienst), Frits Brouwer (KNMI), Han Dolman (VU), Gert Dral (Grontmij), Rob Hartmans (Shell), Wart Mandersloot (TNO Bouw en Ondergrond), Mark Pehlig (Fugro), Louis de Quelerij (TU Delft), Bert van der Zwaan (UU).

**Contactpersonen:**

Elisabet de Boer (Fugro), Ellen Brinksma (KNMI), Ellen Claessens (Waterdienst), Anke Dählmann (TU Delft), Saskia Gietema (Grontmij), Judith ter Maat (Deltares), Klaudia Kuiper (UU), Ingrid Spillekom (Shell), Hanneke Verweij (TNO Bouw en Ondergrond), Reini Zoetermeijer (VU).

**Met dank aan:** Astrid Janssen**Organisatie Ambassadeursnetwerk:**

Ellen Brinksma (KNMI), Fraukje Brouwer (VU), Marjolijn Haasnoot (Deltares), Edith Hafkenscheid (Shell), Mirjam van Kan (VU), Klaudia Kuiper (UU/VU).

**GAIA bestuur:**

Hayfaa Abdul Aziz, Maryke den Dulk, Marjolijn Haasnoot, Edith Hafkenscheid, Armelle Kloppenburg, Klaudia Kuiper, Hanneke Verweij (voorzitter).

**Over GAIA**

GAIA is een netwerk voor vrouwen uit de aardwetenschappen. GAIA biedt vrouwen met een aardwetenschappelijke achtergrond, loopbaan of interesse een mogelijkheid tot ontmoeting en netwerken en wil deze vrouwen ondersteunen in hun (loopbaan)ontwikkeling. GAIA wil in dialoog met werkgevers en onderwijsinstellingen een bijdrage leveren aan het realiseren van een meer diverse en gendergelijke werkomgeving met als doel een betere benutting van het vrouwelijk potentieel in de aardwetenschappen.

[www.vrouwen.net/gaia](http://www.vrouwen.net/gaia)