



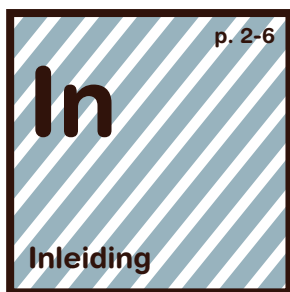
Het GAIA Ambassadeursnetwerk is eind 2004 ingesteld om de resultaten en aanbevelingen van het GAIA-loopbaanonderzoek daadwerkelijk te gebruiken om de loopbanen van geowetenschappelijke vrouwen te stimuleren. Het doel is om bij de tien organisaties die deelnemen aan het netwerk een evenredige participatie van deze vrouwen in medior en senior functies te verwezenlijken. Het netwerk participeert sinds september 2005 in het Europese EQUAL II project 'Participatie als Prioriteit'. Dit project verschaft zowel inhoudelijke als financiële ondersteuning aan de activiteiten van het GAIA Ambassadeursnetwerk.

Zichtbare en daadwerkelijke betrokkenheid van de leidinggevenden is een belangrijke voorwaarde om te komen tot een succesvol genderbewust beleid. Door hun ambassadeursschap laten de leidinggevenden zien dat zij de loopbaanontwikkeling van vrouwelijke geowetenschappers belangrijk vinden en bereid zijn om veranderingen in gang te zetten.

Twee jaar na de instelling van het Ambassadeursnetwerk staat het onderwerp gender op de agenda van de aangesloten bedrijven en instellingen. De organisaties hebben nu actieplannen en enkele organisaties zijn zo ver dat deze plannen al deels geïmplementeerd zijn. Zonder de enthousiaste inzet van de GAIA contactpersonen van het Ambassadeursnetwerk was dat niet gelukt. Zij hebben een onmisbare rol gespeeld om het proces van bewustwording bij de organisaties op gang te brengen en het onderwerp gender op de agenda te krijgen en te houden.

Namens GAIA, en speciaal namens de trekkers van het GAIA Ambassadeursnetwerk, Marjolijn Haasnoot, Klaudia Kuiper en Fraukje Brouwer, nodig ik u van harte uit om kennis te nemen van de activiteiten en resultaten van dit unieke samenwerkingsverband in geowetenschappelijk Nederland. Er bestaat nu een goede basis om te komen tot een genderbewust beleid en wij, geowetenschappelijke vrouwen, zien er naar uit dat wij binnen afzienbare tijd optimaal in een goed werkklimaat kunnen functioneren, onze talenten verder kunnen ontwikkelen en - vooral ook - participeren op alle niveaus in de organisaties die bij het netwerk zijn aangesloten.

**Hanneke Verweij**  
**voorzitter GAIA**



## Vrouwelijk talent

GAIA is een netwerk voor vrouwen uit de aardwetenschappen. Het netwerk biedt vrouwen met een aardwetenschappelijke opleiding, loopbaan of interesse een mogelijkheid tot ontmoeting en netwerken en wil deze vrouwen ondersteunen in hun (loopbaan) ontwikkeling. Op initiatief en onder begeleiding van GAIA is in 2002-2004 een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de loopbanen van vrouwelijke en mannelijke geowetenschappers. Het onderzoek had tot doel te achterhalen of er sprake is van ondervertegenwoordiging van vrouwen bij organisaties die voor geowetenschappers belangrijk zijn. De resultaten en aanbevelingen van het onderzoek hebben in november 2004 geleid tot de oprichting van het GAIA Ambassadeursnetwerk. De directeuren en managers van tien organisaties hebben daartoe een convenant ondertekend waarin zij de resultaten van het onderzoek onderschrijven en aangeven het onderzoek te zullen aangrij-

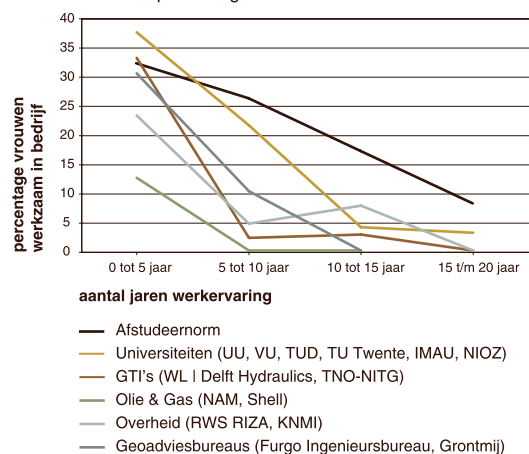
pen om over te gaan tot actie. Die acties zijn bedoeld om de loopbanen van vrouwelijke geowetenschappers te stimuleren. Vanaf dat moment hebben deze bedrijven, universiteiten, overheidsinstellingen en kennisinstituten zich verbonden aan het creëren van meer ruimte voor vrouwelijk talent.

Per organisatie is een ambassadeur en een GAIA contactpersoon lid van het ambassadeursnetwerk. Aan de hand van gesprekken met de ambassadeurs en contactpersonen wordt in dit boek duidelijk wat het GAIA Ambassadeursnetwerk in deze twee jaar tot stand heeft gebracht. De ambassadeurs en contactpersonen richten zich met hun acties in eerste instantie op de eigen

organisatie. Het bespreken van ideeën en het uitwisselen van ervaringen tijdens bijeenkomsten van het GAIA ambassadeursnetwerk biedt ook de mogelijkheid om van elkaar te leren en zorgt ervoor dat de loopbaanontwikkeling van vrouwen aandacht blijft krijgen. Uit de gesprekken blijkt hoe weerbarstig de financiële en culturele context kan zijn, maar ook dat het de ambassadeurs en contactpersonen er niet van weerhoudt om te zoeken naar manieren om vrouwen een eerlijke kans te geven in de ontwikkeling van hun loopbaan. Het uiteindelijke resultaat moet zijn dat vrouwen in alle lagen van de organisaties beter vertegenwoordigd zijn dan nu het geval is.

**Figuur 1**

Het percentage vrouwen in functies die een toenemende werk-ervaring vereisen, ten opzichte van het op grond van afstudeerpercentages verwachte aantal vrouwen.

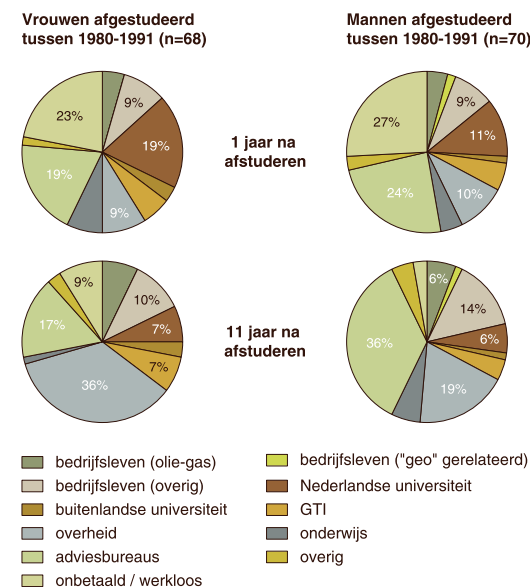


## Lekkende pijp

In het loopbaanonderzoek van GAIA kwam duidelijk naar voren dat bedrijven en universiteiten er onvoldoende in slagen om vrouwelijk talent binnen hun organisaties 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. Met die conclusies kon het probleem niet duidelijker geschetst worden. Uit gesprekken met verschillende ambassadeurs blijkt dat zij twee jaar geleden flink geschrokken zijn toen zij geconfronteerd werden met die onderzoeksresultaten. Het was duidelijk dat iets moest gebeuren. De organisaties die meedoen aan het ambassadeursnetwerk zijn dan ook aan de slag gegaan om de 'lekkende pijp' te repareren. Dat vinden zij nodig omdat een meer divers samengesteld personeelsbestand op alle niveaus, voordelen biedt voor de organisaties zelf. Diversiteit in de personele samenstelling komt de kwaliteit, innovativiteit en productiviteit van het werk ten goede. Maar ook de goede naam van de organisaties staat op het spel als blijkt dat bepaalde groepen, zoals vrouwen, minder kansen hebben en minder goed vertegenwoordigd zijn. Een ander argument is dat talent - van vrouwen en mannen - hard nodig is om

**Figuur 2**

De werkgevers van geowetenschappers, één en elf jaar na afstuderen.



te blijven concurreren in een economie die steeds meer afhankelijk is van kennis. De ervaringen in dit boek kunnen tenslotte een inspiratiebron zijn voor organisaties die (nog) geen deel uitmaken van het netwerk. Het biedt de kans om kennis te maken met concrete mogelijkheden die de carrièrekansen van vrouwen bevorderen.

## Ondervertegenwoordigd

Uit figuur 1 blijkt, dat bij alle deelnemende organisaties het percentage vrouwen met meer dan vijf jaar werkervaring ondervertegenwoordigd is ten opzichte van de

man-vrouwverhouding onder afgestudeerden. Gedurende de loopbanen van mannen en vrouwen nemen de verschillen alleen maar toe. Mannen hebben eerder senior functies en vaker vaste en leidinggevende posities. De loopbanen van vrouwen voltrekken zich minder vaak in een stijgende lijn, zij vervullen meer inhoudelijke functies en dat geldt ook voor vrouwen die voltijds blijven werken. Vrouwen en mannen blijven overigens in gelijke mate in hun vakgebied werkzaam, maar vrouwen trekken na verloop van tijd meer naar de overheid (zie figuur 2).

Mannen hebben 'betere' banen en consistentere loopbanen. Loopbanen van vrouwen voltrekken zich minder vaak in een stijgende lijn, minder vaak in vast dienstverband en minder vaak in een schakeling van senior functies (zie figuur 3). Een carrièregerichte loopbaan levert ook vooral mannen een hoger salaris op. In de aanbevelingen van het loopbaanonderzoek werd bepleit dat het vanwege de Nederlandse cultuurbeaalde opvattingen over de zorg voor kinderen van groot belang is dat carrière maken in een vierdaagse werkweek mogelijk is. Feit is dat tachtig procent van de mannen zesendertig uur of meer werkt. Van de vrouwen werkt tachtig procent tweeëndertig uur of meer. Vrouwen werken korter vanwege de zorg voor hun kinderen, ook al is een trend zichtbaar dat beide ouders de zorg voor de kinderen op zich nemen. Overigens is er geen verband tussen het werken op eigen niveau en deeltijdwerken, met andere woorden, ook in kleinere banen is het mogelijk om een inhoudelijke loopbaan te realiseren. Deeltijdwerk is ook niet de oorzaak van de verschillen in funktiekwaliteit, want vrouwen die een voltijd baan hebben, vervullen ook lager ingeschaalde functies dan mannen. Wel bekleden vrouwen meer functies waarbij de geo-achtergrond onmisbaar is. Wanneer de loopbanen van

mannen en vrouwen met tien tot vijftien jaar werkervaring en werkweken van zesendertig uur of meer worden vergeleken blijkt dat er nog steeds een verschil is in funktiekwaliteit. De vrouwen hebben gemiddeld iets meer geografische functies en iets meer deeltijd functies bekleed, maar minder vaste functies, minder leidinggevende functies en minder senior functies. Een loopbaan met meer leidinggevende en voltijd functies gaat samen met een lagere tevredenheid over werktijden, maar met een hogere tevredenheid over carrièrekansen. Een loopbaan met meer geografische functies levert meer tevredenheid op over de inhoud en het niveau van het

werk. Een loopbaan met meer senior functies levert tevredenheid op met betrekking tot zelfstandigheid, externe contacten en de status van de functie.

### Ambitie

Vaak wordt aangenomen dat vrouwen en mannen verschillen in competenties en gedrag. Vrouwen zouden sociaal vaardiger, minder ambitieus en voorzichtiger zijn en zich meer richten op ondersteunende taken. Deze competenties leveren echter geen bijdrage aan de loopbaanontwikkeling. Uit het onderzoek bleek dat de ambities van vrouwen en mannen om door te groeien naar leidinggevende functies

vergelijkbaar zijn. Duidelijk werd ook dat leidinggeven den het ambitieniveau van mannen hoger inschatten, ook al is het formele oordeel in het laatste beoordelingsgesprek over vrouwen positiever. Zelfs voor loopbaanstarters schatten leidinggevend en de werkhouding, werkprestatie, groeicapaciteiten en geboden kansen voor vrouwen al lager in dan voor mannen. Dit is opmerkelijk omdat bij loopbaanstarters de feitelijke functieinvulling nog nauwelijks verschilt. Uit het onderzoek bleek ook dat mannen en vrouwen niet verschillen in ambitie om door te groeien naar leidinggevende functies. In het loopbaanonderzoek werden ook de vrouwen zelf

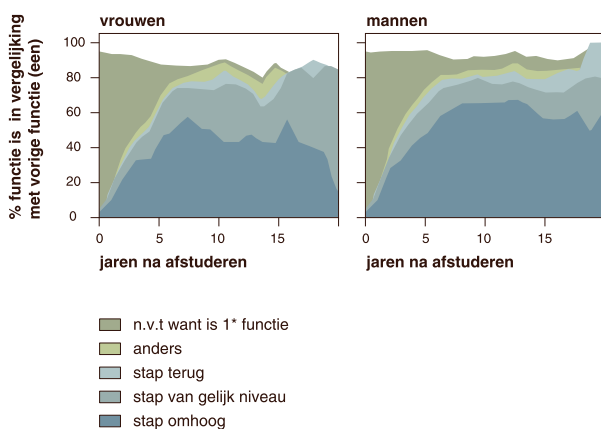
aangesproken. Volgens de auteurs moeten zij rekening houden met de invloed die kleine beslissingen - zoals een kortere werkweek - hebben voor de ontwikkeling van hun loopbaan. Het kan zelfs een versterkend effect hebben op zeer algemeen aanwezige vooroordelen over vrouwen en hun ambities op het gebied van het maken van een carrière. Daadwerkelijk veranderingen in het carrièreperspectief van vrouwen vraagt dan ook om bewustwording van belemmeringen die door de organisaties worden opgeworpen maar ook een 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. Vernieuwende en creatieve oplossingen kunnen de kansen van vrouwen op weg naar de top van hun mogelijkheden vergroten en de kwaliteit van de organisaties verbeteren.

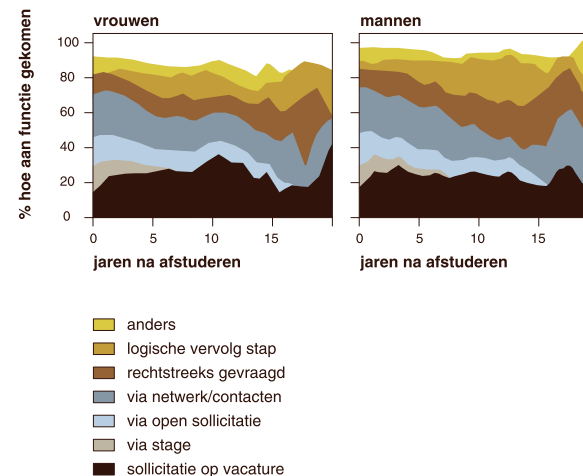
### Cultuurverandering

In het loopbaanonderzoek kwam naar voren dat bedrijven, maar vooral ook universiteiten, veranderingen teweeg kunnen brengen als overgegaan wordt op transparante en formele selectieprocedures. Nu spelen netwerken nog een te grote rol als het gaat om het aannemen van nieuwe collega's. Naarmate de loopbaan vordert worden netwerken zelfs nog belangrijker (zie figuur 4). In de gesprekken met de ambassadeurs wordt duidelijk dat daaraan gewerkt wordt. Leidinggevend en zijn zich steeds meer bewust van het feit dat verschillen in de verwachtingen over mannen en vrouwen onbewust een doorslaggevende factor vormt bij sollicitatie- en promotieprocedures. Toch vindt cultuurverandering niet van de ene op de andere dag plaats. Het doorbreken van vaste patronen kost tijd. Sommige ambassadeurs spelen daar op in en kiezen voor een geleidelijke weg om een balans te vinden tussen mannen en vrouwen op alle niveau's in hun organisatie. Zij zijn

**Figuur 3**  
Functiestijging



**Figuur 4**  
Functieverwerving



terughoudend in het nemen van maatregelen waarmee een inhaalslag gemaakt kan worden met de loopbaanontwikkeling van aardwetenschapsters. Zij kiezen voor de strategie waarbij stapje voor stapje veranderingen worden doorgevoerd. Het is een manier om de loopbaanontwikkeling van vrouwen te stimuleren.

Anderen kiezen heel bewust voor onorthodoxe maatregelen. Ook die worden genoemd door de ambassadeurs.

Voorbeelden daarvan zijn het versneld bevorderen van vrouwelijke wetenschapsters of het instellen van leerstoelen die specifiek voor vrouwen bedoeld zijn.

Welke weg ook gekozen wordt, voor iedere ambassadeur is kwaliteit van de organisatie het uitgangspunt om de genderverhoudingen beter in balans te krijgen.

Bovendien wijzen zij steeds op de kwaliteit die vrouwen moeten hebben om door te groeien binnen de organisatie. En als iets in de gesprekken met de ambassadeurs duidelijk wordt, dan is het wel dat talent onder vrouwen voldoende aanwezig is.

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



Het is alweer twee jaar geleden dat GAIA naar aanleiding van de confronterende resultaten van een grootschalig loopbaanonderzoek een ambassadeursnetwerk heeft opgericht om ondervertegenwoordiging van vrouwen in de aardwetenschappen aan te pakken. GAIA wist leidinggevers ervan te doordringen dat zij belangrijk talent misliepen en riep hen op de aanbevelingen van het onderzoek over te nemen.

Ook ik raakte door het loopbaanonderzoek overtuigd en ondertekende op 11 november 2004 namens de Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen van de Vrije Universiteit, het GAIA-convenant. Hiermee werd ik GAIA ambassadeur, later zelfs voorzitter van het ambassadeursnetwerk, en zegde toe de resultaten van het loopbaanonderzoek aan te grijpen om over te gaan tot actie.

Met mij tekenden nog negen ambassadeurs en in de afgelopen jaren zijn wij er samen met GAIA in geslaagd om onze organisatie in beweging te brengen. Na het eerste jaar, waar de nadruk vooral leek te liggen op het creëren van bewustwording, volgden in het tweede jaar acties om het aandeel vrouwen daadwerkelijk te laten toenemen. De ambassadeurs troffen elkaar enkele malen onder leiding van GAIA en konden zo van elkaars ervaringen leren. Inmiddels is het onderwerp een terugkerend thema op vergaderingen en in jaarverslagen. Binnen de organisaties werken we toe naar sekseneutrale werving en selectie, zorgen we voor stimulerende maatregelen. Op allerlei manieren nemen we acties om te voorkomen dat loopbanen van vrouwelijke wetenschappers stagneren.

Dankzij het convenant is aandacht hebben voor diversiteit vanzelfsprekend geworden, met vele initiatieven tot gevolg. Voor mij is dit een mooi moment om de voorzittershamer over te dragen. Op bestuursniveau is de grond geëffend. Mijn opvolger daag ik graag uit komend jaar op alle niveaus, met personeelsadviseurs, leidinggevers en werknemers het goede werk voort te zetten, zodanig dat het glazen plafond over 10 jaar wordt gezien als een begrip uit het verleden!

**Pier Vellinga**





#### Actiepunten Universiteit Utrecht, Faculteit Geowetenschappen

- \* Als een man wordt aangenomen, moet men aangeven waarom het geen vrouw is geworden
- \* Vrouwen worden versneld bevorderd
- \* Vier vrouwelijke hoogleraren worden versneld aangesteld
- \* Aan hoogleraren wordt gevraagd welke kansen geboden worden aan talentvolle vrouwen
- \* Hoogleraren worden gewezen op relatief kleine mechanismen die voor een groot verschil tussen loopbanen van mannen en vrouwen zorgen
- \* Aan alle vrouwen wordt coaching geboden

**Doelstelling:** binnen de faculteit bestaat in 2009 dertig procent van het vaste wetenschappelijk personeel uit vrouwen

## ● Bert van der Zwaan

Decaan Faculteit  
Geowetenschappen,  
Universiteit Utrecht

Bert van der Zwaan wil de genderverhoudingen in zijn faculteit veranderen maar veel ruimte heeft hij niet. 'Universiteiten hebben weinig financiële mogelijkheden om uit te breiden en dan loop je al snel tegen de 'grijze prop' aan. Relatief veel vrouwen doen promotieonderzoek, maar daarna vindt een aderslating plaats'. Door gebrek aan vacatures vertrekken vrouwen naar het bedrijfsleven of de overheid. Als niets verandert blijft de faculteit Geowetenschappen voor bijna honderd procent uit mannen bestaan.

De decaan probeert daarom de huidige formatie te veranderen. 'Ik heb pas een vrouw versneld bevorderd'. Van der Zwaan vindt dat nodig om de genderverhoudingen meer in evenwicht te brengen en de slag te maken naar beleid dat gericht is op talent. Hij wil bestaande patronen doorbreken. Dat geldt ook voor de, voornamelijk mannelijke, netwerken waardoor steeds weer mannen worden aangenomen. 'Ik wil af van beperkte profielen die gemaakt worden


voor de schaarse vacatures, want die worden iemand dan vaak op het lijf geschreven. Bij de werving moet rekening gehouden worden met mannelijke en vrouwelijke eigenschappen. Talent en vrouwen moeten een grotere kans krijgen'.

Om vrouwen te ondersteunen bij belemmeringen die zij ondervinden, is bij Geowetenschappen een coachingsprogramma ingevoerd. 'Ik heb zelf meegedaan aan coaching van vrouwen in andere faculteiten. Ik vond het nogal schokkend wat ik zag en hoorde.

### 'WE ZOEKEN EEN BALANS TUSSEN SLAGVAARDIGHEID EN NAUWKEURIGHEID'

Vrouwen die beloofd was tijd voor onderzoek te krijgen, waren voortdurend bezig om klusjes op te knappen waar mannen geen tijd voor hadden'. De coaches helpen de vrouwen meer op te komen voor hun rechten en het programma geeft Van der Zwaan meer inzicht in belemmeringen die voor vrouwen binnen de universiteit bestaan. 'We laten als organisatie nog te veel barrières liggen. Daar moeten we mee aan de slag'. Eén daarvan is het doorbreken van de dominantie van mannen in hogere rangen. 'We moeten er voor zorgen dat vrouwen versneld aan de top komen. Zij worden nog steeds afgerekend op manne-

lijke waarden en vrouwen zijn in het nadeel als ze met die spelregels meespelen'. Om die reden heeft de decaan aan vrouwen die bevorderd worden, de voorwaarde gesteld dat zij zich zichtbaar maken in netwerken en commissies. Op die manier hoopt hij een cultuurverandering tot stand te brengen. Het is bewezen dat diversiteit bijdraagt aan de werksfeer en de productiviteit verhoogt. 'We zoeken een balans tussen mannelijke slagvaardigheid en vrouwelijke nauwkeurigheid'. De motieven van de decaan om een meer divers samengesteld personeelbestand te krijgen, zijn dan ook niet ideologisch van aard. 'Het is een zakelijk motief: de organisatie gaat er beter door werken'. De ambities van Van der Zwaan zijn groot want hij wil proberen om binnen twee jaar dertig procent vrouwelijk wetenschappelijk personeel met een vaste baan binnen zijn faculteit te hebben. Dat betekent een verdubbeling van vrouwelijk talent en die betere score moet vooral binnen de harde wetenschappen gehaald worden. Om dat voor elkaar te krijgen wil Van der Zwaan inzetten op talenten- en carrièrebeleid. 'Mensen met kwaliteit moeten kansen krijgen en wie niet op de goede plaats zit gaan we bemiddelen naar een andere functie of organisatie. Dat is een moeilijk proces, maar wel hard nodig'.

A portrait of Louis de Quelerij, a man with glasses and a beard, wearing a brown jacket over a light blue shirt. He is standing in front of a building with large, light-colored geometric panels. The word 'TECHNIE' is partially visible in red letters at the top of the image.

### Actiepunten

#### TU Delft, Civiele Techniek en Geowetenschappen

- \* Vrouwen nemen plaats in sollicitatiecommissies
- \* Promovendi worden gestimuleerd om onderzoeksvorstellen te schrijven
- \* Het oprichten van een vrouwennetwerk
- \* Het genereren van awareness voor het probleem onder hoogleraren
- \* Het installeren van een klankbordgroep
- \* Genderbeleid staat twee keer per jaar op de agenda van het management team
- \* Het organiseren van loopbaanworkshops
- \* Participatie in het EQUAL-project

**Doelstelling:** een man-vrouw verhouding die een afspiegeling is van de studentenpopulatie

### ● Louis de Quelerij

Decaan faculteit  
Civiele Techniek en  
Geowetenschappen,  
TU Delft

Sinds 2004 voert de TU Delft stimuleringsbeleid voor vrouwen in de wetenschap. 'We praten al heel lang, maar we hebben nu een concreet actieplan ook al is het niet gemakkelijk om vooruitgang te boeken', zegt Louis de Quelerij. Het probleem aan de technische universiteit is helder. Waar civieltechnici en aardwetenschappers vijftien procent van de studentenpopulatie uitmaken, stijgt dat tijdens de promotie naar vijftientig procent om daarna bij het vaste wetenschappelijke personeel te dalen naar vier procent. Volgens De Quelerij spelen verschillende redenen een rol bij de beperkte doorstroming van vrouwen. Buitenlandse aio's gaan terug naar het land van herkomst en de universiteit geldt als een harde en individualistische wereld. 'Ik zie toch veel vrouwen die voor het bedrijfsleven kiezen omdat ze daar mee kunnen werken aan een groepseffort'. De combinatie van een universitaire carrière en een gezin speelt ook een rol. Toch is de universiteit bij uitstek een werkgever waar

de werktijd flexibel ingedeeld kan worden. 'Daar moeten we meer bekendheid aan geven'. De decaan vindt het van belang dat vanuit de faculteit aandacht wordt gegeven aan de carrièrekansen van vrouwen, maar vrouwen moet hun ambities ook meer uitspreken.

#### 'WE WILLEN TALENTVOLLE VROUWEN LATEN MERKEN DAT WE ZE GRAAG WILLEN HOUDEN'

'We willen dat op termijn het percentage vrouwelijke academici gelijk is aan het percentage vrouwelijke studenten'. De decaan ziet echter de beperkingen van streefcijfers in. 'Het moet praktisch wel mogelijk zijn', vindt hij. De faculteit heeft moeten krimpen waardoor hij weinig ruimte heeft voor nieuwe vacatures voor vrouwen. Toch is De Quelerij niet van plan om zich daarbij neer te leggen. 'Ik voer gesprekken met afdelingshoofden om te bekijken welke mogelijkheden zij voor vrouwen zien. We gaan talenten opsporen en bezien of we voor hun een extra functie kunnen creëren'. Ook wil de decaan talenten tijdens hun promotieonderzoek beter begeleiden en in een vroeg stadium plannen maken voor de toekomst. 'Vrouwelijke talenten kunnen bijvoorbeeld één of twee jaar ervaring opdoen in het buitenland en dan terugkeren naar onze faculteit. Daar wil ik met

ze over praten en ik denk dat zo'n gesprek als een steun in de rug voelt, dat we ze niet kwijt willen'. Maar ook het aantrekken van vrouwen in senior posities is een punt van aandacht. Het blijkt heel moeilijk om vrouwelijke hoogleraren te vinden. 'We hebben bijeenkomsten belegd om goede vrouwen te vinden en zelfs een headhuntersbureau gevraagd om ons te helpen. Dit bureau heeft de opdracht teruggegeven'. De Quelerij zou willen dat een database beschikbaar was waar alle aardwetenschappers in staan. 'Dan kunnen we hen beter vinden als we naar ze op zoek zijn'. Ook al blijkt het lastig om snel veranderingen door te voeren, het onderwerp diversiteit leeft wel degelijk. Dat blijkt uit de aandacht in workshops en conferenties en in sollicitatiecommissies zit tegenwoordig standaard een vrouw. In twee jaar tijd is de sfeer door die aandacht veranderd. 'Dat is belangrijk, alleen is het moeilijk om dat te kwantificeren'. Uiteindelijk wil De Quelerij dat binnen de faculteit een 'kritische massa' van vrouwen ontstaat. Hoeveel vrouwen dat dan exact zijn, vindt hij van minder groot belang. 'We willen meer vrouwen aan ons binden want we hebben een tekort aan hooggekwalificeerde medewerkers en een gemengde samenstelling heeft een positief effect op de werksfeer en op de prestaties'.





#### Actiepunten

##### Vrije Universiteit, Faculteit Aard- en Levenswetenschappen

- \* Gebruik maken van de "Glazen Plafond Index" om doorstroom te monitoren
- \* Het instellen van een financiële premie voor het vervullen van een permanente vacature door een vrouw op medior en senior wetenschappelijk niveau
- \* Het instellen van een coachingsfonds voor vrouwen
- \* Het organiseren van loopbaanworkshops voor vrouwelijke wetenschappers
- \* Het instellen van twee leerstoelen speciaal voor vrouwen

**Doelstelling:** de doorstroming van vrouwen verbeteren. De GPI-index moet dalen van 3,6 in 2003 naar 2,5 in 2008

## ● Bauke Oudega

Decaan Faculteit Aard- en Levenswetenschappen, Vrije Universiteit

'De doorstroming van vrouwen aan universiteiten in Nederland is een probleem', zegt Bauke Oudega, 'maar de VU heeft een reputatie van maatschappelijke betrokkenheid. We vonden het dan ook niet leuk dat we slecht scoorden op de Glazen Plafond Index. Daar willen we wat aan doen'. En dat blijkt, want de Vrije Universiteit doet mee aan het Europese Equal-project dat betere kansen voor vrouwen in de volle breedte aan universiteiten stimuleert. Specifiek voor de aardwetenschappers is de faculteit van Oudega partner van GAIA.

'Bij Aardwetenschappen hebben we te maken met een moeilijke situatie. Daar is geen glazen plafond, maar een betonnen plafond'. Dat komt omdat daar nog niet zo lang geleden een verjongingsoperatie heeft plaatsgevonden, waarbij vooral mannen een vaste baan hebben gekregen. 'Het zal nog tien jaar duren voordat we de verhouding tussen mannen en vrouwen echt kunnen beïnvloeden, de meeste mensen zitten daar net'. Het betekent dat veel

vrouwen voortijdig een baan elders zoeken. De VU wil de 'lekkende pijp' repareren, maar eerst is gekozen voor acties die snel resultaat hebben en een signaal afgeven. Een coachingsfonds is opgericht om vrouwen bij hun carrière te begeleiden en afdelingen die erin slagen om vrouwen op een hoge wetenschappelijke positie een vaste baan aan te bieden, kunnen rekenen op een flinke financiële premie. 'Geld koppelen aan vrouwelijke posities werkt het beste en het snelste', legt Oudega uit. Maar vrouwen bevoordelen ten opzichte van mannen, dat vindt hij geen goed idee. 'Je moet oppassen dat je van een vrouw geen Excuus-Truus maakt.

#### **'GELD KOPPELEN AAN VROUWELIJKE POSITIES WERKT HET BESTE EN HET SNELSTE'**

Het gaat erom dat je iets extra's biedt voor talentvolle vrouwen, niet ten koste van mannen'. Het beste voorbeeld daarvan is het instellen van twee leerstoelen aan de faculteit die alleen door vrouwen ingenomen kunnen worden. Hoewel het moeilijk is om de doorstroming van aardwetenschappers op korte termijn te verbeteren, biedt de VU aan vrouwen die dreigen weg te gaan, loopbaanadvies. 'Vrouwen zijn nogal eens bescheiden over hun eigen kwaliteiten en we willen hen helpen om die beter te bena-

drukken. Daardoor blijven ze hopelijk behouden voor de wetenschap en keren ze later weer bij ons terug'. Volgens Oudega moet op meerdere fronten gewerkt worden aan aantrekken van meer aardwetenschappers. 'We hebben te maken met een imago probleem en daarom sturen we jonge aardwetenschappers naar scholen om kinderen enthousiast te maken voor het vak. Zij moeten rolmodellen worden'. Sommige aardwetenschappers nemen dat erg letterlijk. Zij hebben zichzelf onlangs op een pin-up kalender laten afbeelden.

De aard van het vak speelt bij doorstroming van vrouwen na de promotie ook een rol. 'Je kan een paar maanden op een booreiland terecht komen en dat vinden veel vrouwen moeilijk te combineren met een gezin'. Ook mogen zwangere vrouwen niet met gevaarlijke stoffen werken. 'Dat kost al snel anderhalf jaar'. Vrouwen moeten ook gewezen worden op het slim omgaan met hun loopbaan, de VU doet dat met workshops. 'Eerst zijn vrouwen haast beledigd omdat ze niet als vrouw beoordeeld willen worden, maar na enige tijd zien ze in dat hulp zinvol kan zijn. Zo proberen we duidelijk te maken dat netwerken geen vies woord is, maar echt kan helpen om je carrière een impuls te geven'.





#### Actiepunten Fugro Ingenieursbureau B.V.

- \* Het organiseren van vrouwen-netwerkbijeenkomsten
- \* In wervingsadvertenties worden vrouwen speciaal uitgenodigd om te solliciteren
- \* Kweken van meer awareness bij leidinggevendenden, onder andere voor communicatieverschillen tussen mannen en vrouwen
- \* Alle medewerkers krijgen jaarlijks een functioneringsgesprek, met aandacht voor loopbaanwensen

**Doelstelling:** 'we gaan vrouwen laten weten dat ze meer lef mogen hebben!'

#### ● Geert Janssen Adjunct-directeur Fugro Ingenieursbureau B.V.

Fugro heeft een behoorlijk aantal vrouwen in dienst en sinds een paar jaar hebben meer vrouwen een leidinggevende functie gekregen binnen het bedrijf. Toch kan de doorstroom van aardwetenschapsters naar senior functies nog beter. Janssen ziet graag dat meer vrouwen instromen en doorgroeien, maar hij ervaart ook terughoudendheid bij vrouwen zelf. 'Sommige vrouwen gedragen zich als senior, maar als je voorstelt om hen dan ook officieel zo te noemen, dan schrikken ze nogal eens terug. Ze zijn bijvoorbeeld bang dat ze niet meer met de inhoud bezig kunnen zijn. Mannen hebben daar over het algemeen veel minder moeite mee'.

Toen de adjunct-directeur een paar jaar geleden zijn medewerking aan GAIA had toegezegd, stond boven de eerste brief die hij van het netwerk kreeg: 'geachte mevrouw Janssen'. Hij kan er om lachen, maar kritischer was hij over de tekst van het convenant waar zijn handtekening onder moest

komen staan. Voor Fugro is de doorstroming van vrouwen geen doel op zich. Het principe is dat zij zelf daartoe de noodzaak moeten voelen. 'Vrouwen die bij ons werken vinden over het algemeen dat ze niet geholpen hoeven worden. Wij doen niet aan positieve discriminatie, maar geven wel positieve aandacht. Het volgen van een cursus als 'vrouw, weet wat je wil (in je loopbaan)', is veel meer gericht op de eigen situatie van vrouwen en benadrukt niet het verschil met mannen'.

#### 'VROUWEN ZIJN OVER HET ALGEMEEN SLIMMER EN COMMUNICATIEF VAARDIGER'

Op directieniveau wordt volgens Janssen overigens wel onderkend dat mannen en vrouwen op verschillende manieren met hun carrière omgaan. 'Mannen zijn vaak veel gericht op het hebben of verkrijgen van een positie, zonder te weten of ze daar ook geschikt voor zijn'. Op de werkvloer worden die verschillen niet altijd herkend. Aan bewustwording kan nog wat verbeteren en daar kan het ambassadeursnetwerk een bijdrage aan leveren, vindt hij. 'Toen we een bijeenkomst voor vrouwen bij Fugro organiseerden, vroegen de mannen zich toch af waarom zij niet mee mochten doen en of ze iets niet goed gedaan hadden'. Daar zijn in de praktijk voorbeelden van, ook al

zijn ze vaak subtiel. 'Mannen vinden het wel eens lastig om van een vrouw instructies of uitleg te krijgen'. Het geven van aandacht aan de situatie van vrouwen zet ook mannen aan het denken, vindt Janssen.

Toch is het voornaamste probleem waar Fugro momenteel mee kampt, het vinden van kwalitatief goede mensen. De vijver waar het bedrijf in kan vissen wordt steeds kleiner, er is krapte op de arbeidsmarkt. Janssen wil graag ook meer vrouwen in het bedrijf. 'Vrouwen zijn over het algemeen slimmer en communicatief vaardiger. Ik zou dan ook willen dat er nog meer vrouwen solliciteren'. Fugro roept vrouwen expliciet op om te reageren op openstaande vacatures met de advertentietekst: 'Vrouwen opgelet! Fugro heeft een behoorlijk aantal hoogopgeleide, technische vrouwen binnen haar organisatie, maar is van mening dat zij in aantal nog ondervetegenwoordigd zijn. Wij vertrouwen erop dat ook zij zich aangesproken voelen om te reageren'. Fugro zet de komende tijd de huidige acties gericht op werving en stimulering voort. Bovendien wil het bedrijf afdelingshoofden gericht gaan trainen in selectiegesprekken met sollicitanten.





#### Actiepunten Grontmij

- \* Het instellen van een opleidingstraject voor ervaren mannen en vrouwen om juniors te coachen
- \* Tijdelijk de voltijdse werkweek in overleg terugbrengen naar drie tot vier dagen per week
- \* Het bespreken en monitoren van loopbaanontwikkeling en daarbij horende leer- en trainingsactiviteiten
- \* Invoeren van een levensfasebewust personeelsbeleid
- \* Aandacht voor inzetbaarheid van medewerkers tussen nu en vier jaar
- \* Introductie en mentoring van nieuwe medewerkers

**Doelstelling:** het binden en boeien van medewerkers

## ● Jeanie Rol van Calverenbrouck- Schaap

Senior adviseur P&O  
Grontmij

Jeanie Rol van-Calverenbrouck-Schaap is de enige vrouwelijke ambassadeur in het netwerk van GAIA. 'Toen we in 2003 werden benaderd om mee te doen met het loopbaanonderzoek, hebben we eens gekeken hoeveel mensen bij ons werken met een geo-achtige opleiding en dat bleek toch een flinke groep te zijn'. Net als in veel andere organisaties heeft Grontmij te maken met een 'lekkende pijplijn'. Twintig procent van de werknemers bij Grontmij bestaat uit vrouwen, waardoor de kans dat veel vrouwen doorstromen al klein is. Daar komt bij dat de werkdruk bij Grontmij hoog ligt. 'Je ziet dat veel vrouwen naar een kleiner bureau of een gemeente vertrekken. De werkdruk is daar over het algemeen lager'. Hoewel het ook voor mannen de laatste jaren gebruikelijker is om in deeltijd te werken, is dat bij negen van de tien vrouwen bij Grontmij het geval. 'Het spitsuur van het leven', noemt Rol van Calverenbrouck-Schaap als belangrijkste reden voor

de wens van vrouwen om minder te werken. 'Binnen Grontmij is uitgesproken dat de doorstroom van vrouwen bevorderd moet worden en dat deeltijd geen belemmering mag zijn voor de carrière van vrouwen, maar die kan daardoor wel vertraagd worden. Als vrouwen weer meer tijd hebben, kunnen ze gemakkelijker vier dagen per week werken. Dat is voor veel banen in de top echt het minimum'. Met enig cynisme laat de P&O adviseur weten dat het aantal leidinggevende geowetenschapsters binnen een jaar verdubbeld is.

### 'VROUWEN WILLEN ERVARINGEN OVER HUN POSITIE NIET DELEN. IK VIND DAT EEN GEMISTE KANS'

In absolute getallen betekent het een stijging van één naar twee vrouwen. Wel maakt sinds enige tijd een vrouw deel uit van de Raad van Bestuur. Van speciaal beleid dat gericht is op doorstroming van aardwetenschapsters is binnen Grontmij geen sprake. 'Dat krijg ik er hier niet doorheen'. Ook voelen vrouwen weinig voor een speciale behandeling. 'Zij ervaren hun situatie niet als een probleem. Ik vind dat jammer, het is een gemiste kans'. Rol van Calverenbrouck-Schaap noemt de netwerkdagen van GAIA als voorbeeld van gelegenheden waar vrouwen van elkaar kunnen leren over

de rol die ze als vrouw binnen hun organisatie hebben. In de algemene loopbaanondersteuning van Grontmij wordt wel aandacht besteed aan onderwerpen die voor vrouwen belemmeringen kunnen vormen. Met PROS (Persoonlijk Resultaat en Ontwikkeling Systeem) zijn gesprekken tussen leidinggevenden en werknemers ingevoerd waarin niet alleen de targets en wederzijdse verwachtingen besproken worden, maar bijvoorbeeld ook de balans tussen werk en privé aan de orde komt. 'Voor mannen kan dat in verschillende levensfasen problemen opleveren, maar je ziet dat het bij vrouwen vaak sterke invloed heeft op hun carrière'. Rol van Calverenbrouck-Schaap noemt verder nog de invoering van een levensfasebewust personeelsbeleid en het project 'Impuls' dat zich onder meer richt op het behouden van medewerkers. Dit kan een positieve invloed op de loopbaanmogelijkheden van vrouwen hebben. De P&O adviseur ziet een langduriger introductieperiode, waarin starters gecoacht worden, als een manier om werknemers meer bij het bedrijf te betrekken. 'Binden en boeien' noemt Rol van Calverenbrouck-Schaap dat. 'Het is bewezen dat werknemers dan langer bij een bedrijf blijven en dat vergroot de kans dat vrouwen doorstromen naar leidinggevende posities'.





## ● Rein Willems

President-directeur  
Shell Nederland

Shell kwam in de jaren negentig tot de conclusie dat het internationale bedrijf gedomineerd werd door Nederlandse, Amerikaanse en Engelse blanke mannen. Vooral het senior management werd door deze groep beheerst. Vrouwen maakten destijds slechts voor vier procent deel uit van het topmanagement. 'Ik kan mij niet voorstellen dat vrouwen minder intelligent zijn. We lieten de helft van de samenleving liggen. We hebben ook vrouwen nodig in de concurrentiestrijd op het gebied van kennis'. Inmiddels heeft de onderneming al jaren een Diversity & Inclusiveness beleid, met als doel om het bedrijf een betere afspiegeling van de wereld te laten zijn. 'Inclusiveness is de kern. Mensen moeten hun talenten ten volle kunnen benutten. Dat ze werken in een omgeving waarin recht wordt gedaan aan ieders achtergrond en bijdrage in het team'. Het percentage vrouwen in senior functies is intussen gestegen naar tien procent. Vrouwelijke academici die bij

Shell beginnen, zijn al enkele jaren goed voor dertig procent van de Nederlandse instroom bij het bedrijf. 'Dat terwijl in Nederland vijftien procent van alle afgestudeerden met een bèta-achtergrond uit vrouwen bestaat. We zijn marktleider op dat gebied'.

Door de instroom van verschillende groepen, waaronder vrouwen, te stimuleren is de kans groot dat naar verloop van tijd ook in de top van het bedrijf meer vrouwen zullen werken. 'Dat kost tijd, want niemand stroomt binnen een paar jaar door naar het allerhoogste niveau'.

### **'WE MOETEN NIET TE VEEL NAAR CIJFERS KIJKEN. HET GAAT OM HET INBOUWEN VAN KWALITEIT IN BELEID'**

Toch begint de doorstroom van vrouwen zichtbaar te worden. 'Het percentage vrouwen in functies net onder de top, die bij kleinere bedrijven al topfuncties genoemd zouden worden, ligt rond de twintig procent'. Willems vindt het overigens belangrijk om niet te veel naar cijfers te kijken. 'Dan wordt het een kwestie van afstrepen. Het gaat om de kwaliteit die je moet inbouwen in je beleid. Ik heb dan liever dat het wat langzamer gaat maar wel goed gebeurt'. Nu het aantal vrouwen binnen het bedrijf groeit, begint een cultuuromslag vorm te krijgen. 'Mannen moeten op gaan passen of

hun cultuur nog wel acceptabel is. We zijn bijvoorbeeld heel alert op ongewenst gedrag'. Aanvankelijk deden veel mannen wat lacherig over de aandacht voor diversiteit, maar volgens Willems is dat inmiddels verleden tijd. 'Door zichtbare steun van het topmanagement blijft diversiteit op de agenda. Een divers samengesteld Shell is het nieuwe Shell'. Door diversiteit verandert de sfeer en bestaat de hoop dat vrouwen bij het bedrijf blijven werken. In wetenschappelijk onderzoek is bovendien aangetoond dat divers samengestelde teams effectiever zijn.

De loopbaan van vrouwen krijgt bij Shell expliciete aandacht. Een vrouwennetwerk is opgericht, er is een Womens Career Development Program, in mentorkringen kunnen jonge vrouwen met een senior manager praten over een carrière binnen de onderneming en managers krijgen een diversiteitstraining. Ook gaat Shell experimenteren met levensfasegericht personeelsbeleid, waarbij ingespeeld wordt op de specifieke wensen van mannen en vrouwen in verschillende perioden in hun leven. Voor vrouwen kan dat bijvoorbeeld betekenen dat zij de mogelijkheid krijgen om enige tijd niet te werken om vervolgens hun carrière voort te zetten.





#### Actiepunten TNO Bouw en Ondergrond

- \* Bieden van kansen aan vrouwen en vrouwen stimuleren om daar invulling aan te geven
- \* Het management draagt uit dat initiatieven om de genderverhouding te verbeteren welkom zijn
- \* Werknemers doen ervaring op in verschillende teams waardoor een betere mix tussen mannen en vrouwen ontstaat
- \* Leidinggevendenden hebben aandacht voor de werkomgeving en carrièremogelijkheden van vrouwen

**Doelstelling:** de organisatie is een afspiegeling van de studentenpopulatie in de voor TNO BenO relevante vakgebieden die voor veertig procent uit vrouwen bestaat

#### ● Dick Schmidt

Directeur TNO Bouw  
en Ondergrond

Dick Schmidt vindt de mix van mannen en vrouwen op de werkvloer van TNO Bouw en Ondergrond 'al behoorlijk'. Hoewel de instroom van wetenschappelijk geschoolde vrouwen de laatste tijd nog verder stijgt, ziet Schmidt graag nog meer vrouwen zijn bedrijf binnenkomen. 'Aan de universiteiten bestaat de studentenpopulatie in onze vakgebieden voor ongeveer veertig procent uit vrouwen, wij zijn daar nog geen afspiegeling van'.

Als vrouwen eenmaal binnen zijn, kunnen ze deelnemen aan talentenprogramma's en traineeships. In de praktijk blijkt dat die gemengd zijn samengesteld. Schmidt vindt dat ook belangrijk. 'Op die manier komen jonge vrouwelijke werknemers niet alleen in contact met alle onderdelen van het bedrijf, het bedrijf komt ook met hen in contact'. Het heeft een goed effect op de sfeer binnen de 'platte' organisatie. De directeur wil van gemengde teams een vanzelfsprekendheid maken. Zelf probeert hij het goede voorbeeld te geven. 'Ik ga het

gesprek met mensen in het bedrijf aan om hen duidelijk te maken waarom het belangrijk is dat we voldoende vrouwen in dienst hebben, ook op wetenschappelijk niveau'. TNO maakt geen gebruik van monitoring als het gaat om de doorstroming van vrouwen. Schmidt let, net als zijn collega directeuren, op de vertegenwoordiging van vrouwen binnen zijn organisatie. Bovendien voert hij de discussie in de bestuurlijke circuits, binnen en buiten TNO, om de carrièrekansen van vrouwen te bevorderen.

#### 'WE MOETEN ONS BEWUSTER OPENSTELLEN VOOR VROUWEN'

Hij vindt het belangrijk dat vrouwelijke collega's een kans krijgen en carrière maken in de kennisinfrastructuur. Toch zitten er ook grenzen aan de maatregelen die de directeur wil nemen. 'We geven positieve aandacht, ik ben geen voorstander van positieve discriminatie'. 'We moeten ervoor zorgen dat mannen niet via hun netwerken hun eigen opvolgers binnenhalen. Kwaliteit blijft voorop staan, maar we moeten ons bewuster openstellen'. Schmidt wil ook dat vrouwen zich meer gaan profileren in de aanloop naar een volgende carrièrestap. Het organiseren van bijeenkomsten speciaal voor de doelgroep vindt Schmidt daarbij nuttig. 'We moeten

vrouwen bij elkaar houden om er achter te komen hoe zij met hun carrière omgaan en inzicht krijgen in de mogelijkheden die zij binnen TNO zien'. Voor Schmidt is dat ook de meerwaarde van het ambassadeursnetwerk. 'De verschillende organisaties kunnen van elkaar leren en we zijn ook ambassadeurs naar elkaar toe'. Voor hem gaat het om het zoeken van een balans tussen het geven van aandacht en het voorkomen dat de situatie van vrouwen geproblematiseerd wordt. Schmidt denkt dat dat laatste averechts werkt. Bij TNO is de doorstroming van vrouwen naar managementniveau wel een punt van zorg. 'Op dit moment maken vrouwen maar heel gering deel uit van het meer hiërarchische onderdeel van het bedrijf'. Daar moet volgens de directeur dan ook nog wat gebeuren. Schmidt wijst erop dat het soms lastig is om goede vrouwen voor top functies te vinden, maar vindt wel dat op afdelings- en projectleidersniveau meer doorstroming moet plaatsvinden. Sinds enige tijd maakt een vrouw deel uit van de Raad van Bestuur. 'En onlangs nam een vrouwelijke onderzoeker uit handen van minister Van der Hoeven ten overstaan van de 'top 250' een TNO prijs in ontvangst. Dat daar twee vrouwen op het podium staan is ook weer een belangrijk signaal'.





#### Actiepunten WL I Delft Hydraulics

- \* Het vasthouden, ontwikkelen en aantrekken van vrouwelijk talent als strategische target in de Balance Score Card
- \* Verbeteren van het loopbaanbeleid door communicatietrainingen (met gender-aspecten) voor managers
- \* Duidelijk en transparant maken van carrièrepaden
- \* Het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek met aandacht voor man/vrouw verschillen
- \* Alle medewerkers die vertrekken krijgen een exit gesprek
- \* Zorgen dat management en personeelsadviseurs achter de doelstelling van een evenwichtige verhouding staan
- \* Het organiseren en faciliteren van themabijeenkomsten voor en door vrouwen

**Doelstelling:** over vijf jaar bestaat minimaal twintig procent van het wetenschappelijk opgeleide personeel in alle niveaus uit vrouwen, tien jaar later moet dat dertig procent zijn

#### ● Jan Groen

Algemeen directeur  
WL I Delft Hydraulics

Toen GAIA in 2002 bij Jan Groen aanklopte met de mededeling dat weliswaar veel hoogopgeleide vrouwen instromen, maar dat zij na vijf jaar al weer vertrokken zijn, schrok hij behoorlijk. 'Dat was de trigger om iets met het onderwerp te doen'. Hij realiseert zich vanaf dat moment dat het nodig is om rekening te houden met verschillen tussen mannen en vrouwen. Het probleem bij WL I Delft Hydraulics zat in de functies in het midden niveau. 'We willen dat vrouwen doorgroeien naar senior niveau, maar dan moeten zij eerst tot de midden functies doordringen. Daar gaat het vaak mis'.

Groen ziet het als een kans dat WL niet meer het harde bèta bedrijf is zoals het vroeger was. Zelf heeft hij als vliegtuigbouwer wel zo'n achtergrond, maar tegenwoordig heeft het werkterrein van WL zich verbreed, waardoor hij denkt dat meer vrouwen zullen instromen. Toch is het aandeel vrouwen niet vanzelf groter geworden, zo bleek uit de cijfers. Het was reden om actief deel te nemen aan

het GAIA ambassadeursnetwerk en een aantal acties te formuleren die de carrièremogelijkheden van vrouwen bij WL moeten verbeteren.

'We zetten in eerste instantie in op bewustwording', legt Groen uit. Toen hij begon om aandacht te vragen voor de doorstroming van vrouwen, werd dat over het algemeen goed ontvangen, tot de Raad van Toezicht aan toe. 'We hebben lunchlezingen gehouden en geven aandacht aan verschillen tussen mannen en vrouwen in onze communicatietrainingen'.

#### 'OVER VIJF JAAR MOETEN WE TENMINSTE ÉÉN VROUWELIJKE DIRECTEUR HEBBEN'

'Als directeur sta ik een paar keer per jaar op de zeepkist en dan probeer ik duidelijk te maken dat we niet alleen vrouwen meer kansen moeten bieden om hun positie te verbeteren, maar dat het ook voor het bedrijf iets oplevert. Als we niets doen, laten we een geweldig potentieel liggen dat we ons gezien de krappe arbeidsmarkt niet kunnen veroorloven. We hebben het tij mee, dat scheelt'.

Toch hoopt Groen dat de aandacht voor het onderwerp niet verslapt. WL zit midden in de aanloop naar een fusie die moet leiden tot het nieuwe Delta Instituut. 'Als het nieuwe instituut er eenmaal is biedt dat nieuwe mogelijkheden. Dan zijn er bijvoorbeeld

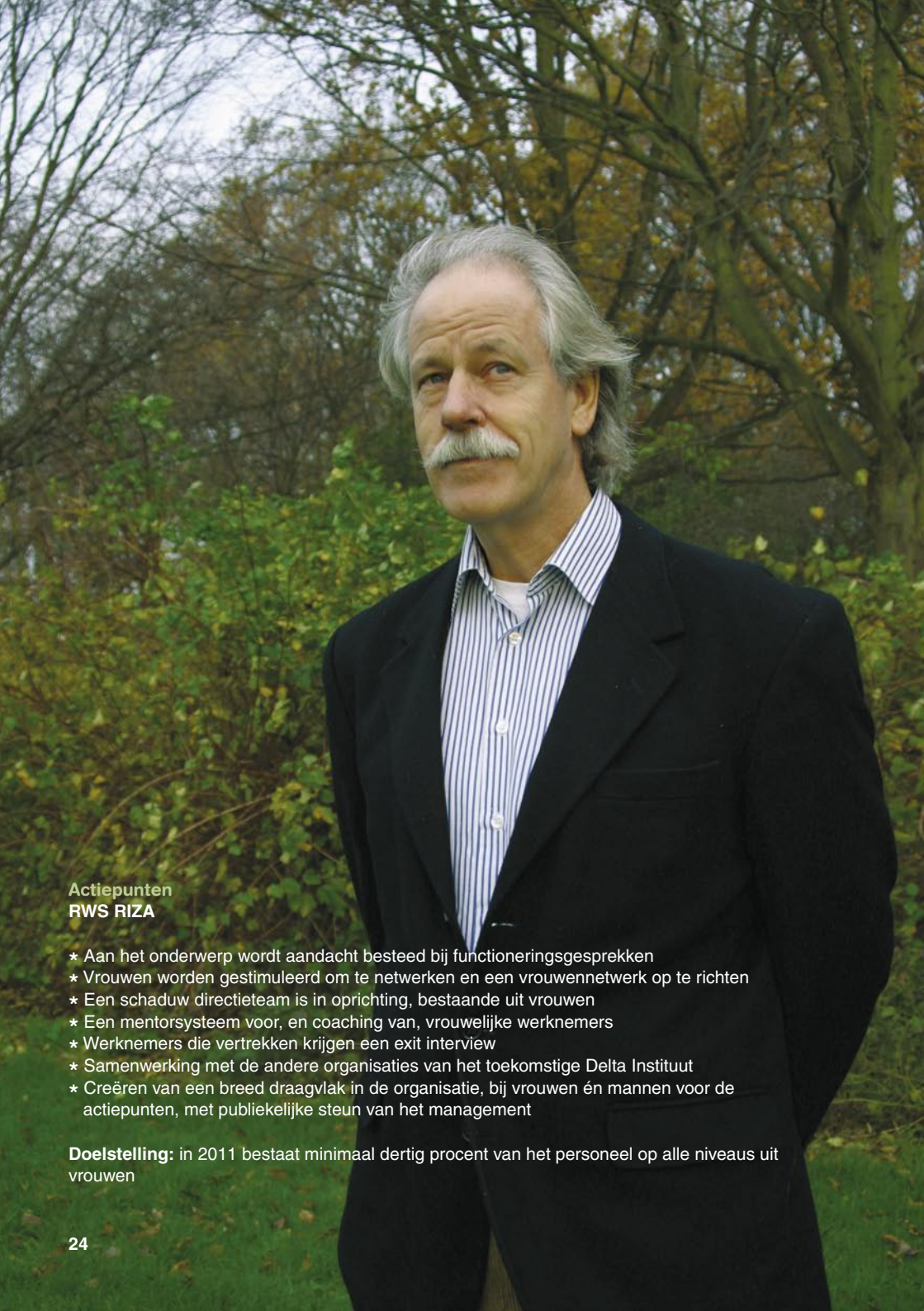
meer vrouwen die als mentor kunnen optreden voor vrouwen in junior posities die door willen groeien'. Nu is het nog lastig om voldoende mentoren te vinden omdat sommige sectoren binnen WL volledig door mannen beheerd worden. Hetzelfde probleem speelt bij het samenstellen van gemengde sollicitatiecommissies.

De voortgang van de doorstroming van vrouwen binnen WL wordt met het meetinstrument Balance Score Card in de gaten gehouden. De resultaten van die periodieke meting zijn aanleiding om het onderwerp weer op de agenda te zetten.

Hoewel de verhoudingen tussen mannen en vrouwen niet van de ene op de andere dag verandert, gaat het volgens Groen 'best de goede kant op'. 'Een paar jaar geleden hadden we nog maar één vrouw in een seniorfunctie, dat is in korte tijd gegroeid naar acht'.

'We kiezen voor de geleidelijke weg, we hebben geen nieuwe systemen bedacht en willen vermijden om van het onderwerp een hype te maken. Ik denk dat die aanpak van aandacht geven, ons het beste past'. Groen wil dat het personeel op alle niveau's in de organisatie voor twintig procent uit vrouwen gaat bestaan en 'het zou mooi zijn als over vijf jaar tenminste één directeur vrouw is. Daar zijn denk ik genoeg kandidaten voor'.





#### Actiepunten RWS RIZA

- \* Aan het onderwerp wordt aandacht besteed bij functioneringsgesprekken
- \* Vrouwen worden gestimuleerd om te netwerken en een vrouwen netwerk op te richten
- \* Een schaduw directieteam is in oprichting, bestaande uit vrouwen
- \* Een mentorsysteem voor, en coaching van, vrouwelijke werknemers
- \* Werknemers die vertrekken krijgen een exit interview
- \* Samenwerking met de andere organisaties van het toekomstige Delta Instituut
- \* Creëren van een breed draagvlak in de organisatie, bij vrouwen én mannen voor de actiepunten, met publiekelijke steun van het management

**Doelstelling:** in 2011 bestaat minimaal dertig procent van het personeel op alle niveaus uit vrouwen

#### ● Frans Claessen

Hoofd Landelijke Zaken,  
Rijkswaterstaat RIZA

Frans Claessen heeft emancipatie altijd al belangrijk gevonden. 'Uit onderzoek blijkt dat vrouwen bij kennisinstututen een ondergeschikte rol hebben als het om senior functies gaat. Dat vind ik zorgwekkend'. Claessen, zelf ook aardwetenschapper, voelt zich betrokken bij GAIA. Het loopbaanonderzoek van GAIA was voor RIZA aanleiding om de genderverhoudingen in de hele organisatie onder de loep te nemen. Van medewerkers die instromen bestaat ongeveer een derde uit aardwetenschapsters, maar als de ervaringsjaren toenemen, neemt het percentage vrouwen duidelijk af. 'Ook bij RIZA hebben we dus te maken met een glazen plafond'. Het is niet alleen bij intern onderzoek gebleven. Een lunchbijeenkomst en een workshop, waar ook mannen aan deelnamen, zijn georganiseerd om het belang van genderdiversiteit binnen RIZA naar boven te krijgen. 'Daarin hebben we bijvoorbeeld de voor- en nadelen van een organisatie met alleen maar mannen en alleen maar vrou-

wen naar voren gehaald. We kwamen er steeds op uit dat een balans tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen van belang is voor de organisatie. Genderdiversiteit zorgt voor een betere sfeer en een hogere productiviteit'. Het betekent volgens Claessen niet dat genderverschillen ontkend moeten worden. Een balans tussen kwaliteiten van mannen en vrouwen vindt hij belangrijk. 'Het gaat om gelijkwaardigheid'.

#### 'HET TABOE DAT JE IN DEELTIJD GEEN LEIDING KUNT GEVEN, MOET DOORBROKEN WORDEN'

Het afgelopen jaar is gebruikt om commitment bij het management te krijgen en een plan van aanpak op te stellen. 'Het directieteam stelt zich nu op als probleemeigenaar'. Een opvallend initiatief is het nog te vormen 'schaduw directieteam' dat de genderverhoudingen in de gaten zal houden. Het plan is goed ontvangen. 'Het is alleen nog even de vraag hoe dat zich houdt tot de Ondernemingsraad, maar daar moeten we niet te moeilijk over doen vind ik'. Claessen kreeg vanuit de directie ook een vraag terug. Namelijk of het hoge ziekteverzuim van vrouwen in de genderacties meegenomen kan worden. 'Ik denk dat we daarmee op moeten passen, want voordat we het weten, wordt de loopbaanontwikke-

ling van vrouwen geassocieerd met problemen. Het is juist van belang dat we een positieve benadering hebben'. Bij RIZA gaat de komende tijd veel veranderen want een deel gaat op in het nieuwe Delta Instituut, het andere deel in de nieuwe Waterdienst. 'We vragen bij de vorming van de nieuwe instituten aandacht voor genderverhoudingen, ook op senior posities. Een vrouwelijke directeur van RIZA die overstapt naar het Delta Instituut zal daar extra de aandacht op vestigen'. Claessen ziet het opzetten van de instituten als een kans om de diversiteit in alle lagen van de nieuwe organisaties te verbeteren. Hij vindt dan ook dat het management daarvan binnen vijf jaar voor dertig procent uit vrouwen moet bestaan. Wel wijst hij op het risico van cijfers. 'Als je alleen daar op let wordt het al snel een kille analytische discussie'. Het hoofd landelijke zaken zet liever in op coaching om de doorstroming van vrouwen naar senior functies te verbeteren. 'Het maakt vrouwen zelfbewuster'. Claessen vindt dat nodig ook al willen veel vrouwen niet als aparte groep bestempeld worden. Hij vindt ook dat de organisatie meer moet doen. 'We moeten van het taboe af dat je in deeltijd geen leiding kan geven. Ik ken Diensten van Rijkswaterstaat waar twee vrouwen in een duobaan één leidinggevende functie hebben en dat gaat heel goed'.





#### Actiepunten KNMI

- \* Vergroten van het aantal vrouwen als afdelingshoofd of sectorhoofd
- \* Vergroten van het aantal vrouwen als leider van (zware) projecten
- \* Doorgroei in onderzoek en dienstverlening: vrouwen stimuleren hun carrièrewensen nadrukkelijk en frequent te articuleren en hen uitnodigen om nieuwe, zwaardere uitdagingen aan te gaan

**Doelstelling:** de zichtbare participatie van vrouwen in leidende posities te verbeteren

#### ● Piet de Wildt

Hoofd Organisatie-  
strategie en  
Ondersteuning, KNMI

Piet de Wildt vindt het belangrijk dat mensen zich ontwikkelen en dat daarvoor belemmeringen worden weggenomen. Dat geldt ook voor vrouwen binnen het KNMI waar hij directielid is. 'Het is zonde om het potentieel van vrouwen te laten liggen. We willen dan ook aantrekkelijk zijn voor vrouwelijke onderzoekers'. De instroom van vrouwen is volgens De Wildt goed. 'Er zijn weliswaar meer mannen dan vrouwen die solliciteren op vacatures voor onderzoekers, maar we nemen relatief veel vrouwen aan'. Dat veel vrouwen bij het KNMI willen werken is volgens De Wildt niet voor niets. 'We hebben ook wat te bieden. Je kan hier leuk onderzoek doen en we hebben aantrekkelijke arbeidsomstandigheden waardoor we een goede naam hebben als werkgever'.

Vrouwen zijn in de onderzoeksbanen goed vertegenwoordigd, maar dat zijn wel allemaal tijdelijke aanstellingen. De vaste staf wordt beheerst door mannen en omdat het KNMI in een reor-

ganisatieproces zit, ziet De Wildt weinig mogelijkheden om de genderverhoudingen van de vaste medewerkers op korte termijn te veranderen. 'De reorganisatie is voor zowel mannen als vrouwen moeilijk, je kan niet iedereen tevreden houden'. Ook al moet de formatie krimpen, binnenkort komt wel een vacature vrij voor een afdelingshoofd. 'Dan moet ik wel een heel goed verhaal horen als een man wordt voorgedragen'.

#### 'OP EEN GEGEVEN MOMENT MOET JE ZEGGEN: IK WIL EEN VROUW IN HET MANAGEMENT. KLAAR'

Toch probeert De Wildt de sectorleiding warm te krijgen om de verhouding tussen mannen en vrouwen beter in balans te krijgen. De resultaten van het loopbaanonderzoek zijn al eens aan het management gepresenteerd. De noodzaak om actie te ondernemen werd toen ook onderschreven. 'Het probleem is alleen dat gezegd wordt dat het belangrijk is, maar nog te weinig gebeurt. De steun vanuit het management kan beter. We moeten krachtiger inzetten op een voorkeur van vrouwen'. De Wildt vindt het 'te gek voor woorden' dat in de top van het KNMI geen enkele vrouw is vertegenwoordigd. 'Op een gegeven moment moet je zeggen: ik wil een vrouw in het management.

Klaar'. Dat het nieuwe hoofd van P&O heeft aangegeven dat hij de ongelijke genderverhoudingen binnen het KNMI aan wil pakken, biedt een kans. De Wildt hoopt dan ook dat het onderwerp daardoor in de dagelijkse praktijk meer aandacht zal krijgen. Het KNMI biedt vrouwen ook coaching aan, maar niet iedereen wil daar ondanks aandringen gebruik van maken. 'Dan houdt het op', zegt De Wildt. Hij denkt dat de vrouwelijke onderzoekers, net als veel mannelijke collega's, vooral geïnteresseerd zijn in het inhoudelijke werk bij het KNMI en dat zij het onderwerp daarom niet zo belangrijk vinden. De komende tijd gaat hij meer aandacht besteden aan het breder bekend maken van het belang van goede genderverhoudingen in de organisatie. Maar ook als het moeilijk is om vrouwen een vast dienstverband aan te bieden, wil De Wildt graag dat de vrouwen die tijdelijk elders naartoe gaan, bereikbaar blijven binnen het netwerk van KNMI. 'Op die manier houden we de kennis in de buurt en als we weer vacatures hebben, dan kunnen we die vrouwen ook direct benaderen'.

Vrouwen die tijdelijke banen hebben, krijgen overigens ook de mogelijkheid om aan hun ontwikkeling werken. 'Zij kunnen net zo goed naar congressen en lezingen die hen verder helpen. Daar zijn we niet krenterig in'.





Negen mannen en een vrouw treden namens hun bedrijf, universiteit of kennisinstituut op als ambassadeur. Zij willen binnen hun organisaties betere kansen creëren voor aardwetenschappers om door te stromen naar leidinggevende posities. De ambassadeurs zetten zich in om het onderwerp niet alleen op de agenda te zetten, maar ook om daadwerkelijke actie te ondernemen.

Besef van urgentie op senior niveau is onmisbaar om de huidige situatie te veranderen, maar acceptatie en betrokkenheid op de werkvloer is net zo goed van belang. Daarom heeft GAIA gekozen voor een aanpak waarbij iedere ambassadeur samenwerkt met een 'contactpersoon'. Dat zijn GAIA leden, aardwetenschappers met verschillende functies, die in een tandem samenwerken met de ambassadeurs en hen scherp houden om de geformuleerde actiepunten uit te voeren.

De contactpersonen weten wat onder vrouwen in de organisatie leeft. Zij hebben zich vanaf het begin met veel enthousiasme ingezet om een proces van bewustwording bij de organisaties op gang te brengen en het onderwerp gender op de agenda te krijgen en te houden. Daartoe hebben zij gesprekken gevoerd met en presentaties verzorgd voor het management, de personeelsfunctionarissen, de OR en de vrouwelijke medewerkers van de organisaties. De contactpersonen voeden hun collega's met informatie over GAIA en betrekken hen bij de goed bezochte bijeenkomsten die het netwerk organiseert. Tien contactpersonen en organisatoren van het ambassadeursnetwerk laten horen hoe zij vinden dat het ervoor staat met de carrièrekansen binnen hun organisatie. En wat beter kan.



**Fraukje Brouwer**  
Vrije Universiteit,  
Faculteit Aard- en  
Levenswetenschappen

Fraukje Brouwer is één van de drie trekkers van het ambassadeursnetwerk en is verbonden aan de Vrije Universiteit. Ze vindt dat er nog weinig schot zit in een gelijke verdeling van mannelijke en vrouwelijke aardwetenschappers in hoge functies. De VU maakt wel gebruik van de Glazen Plafond Index, maar de doorstroming van aardwetenschappers wordt daarmee niet zichtbaar gemaakt. Alle vrouwen tellen voor de Index mee, ongeacht de grootte van de functie. Een ideale verdeling van mannen en vrouwen aan de universiteit is volgens Brouwer nog ver weg. 'De situatie is droevig, eerst moet maar eens iets verbeteren'. Vooral het middenmanagement moet de urgentie van de doorstroom van vrouwen gaan inzien, vindt ze. 'Te vaak wordt nog gezegd: 'als goede vrouwen solliciteren dan nemen we ze wel aan, maar we zien ze niet'. Dat is te makkelijk'.



**Klaudia Kuiper**  
Universiteit Utrecht,  
Faculteit Geowetenschappen

Een paar jaar geleden kwam Klaudia Kuiper via een collega met GAIA in contact en werkte ze mee aan het loopbaanonderzoek. Tegenwoordig is ze één van de drie trekkers van het netwerk. Het convenant dat door de ambassadeurs is ondertekend heeft aan de Universiteit Utrecht 'de geesten rijp gemaakt' om actie te ondernemen tegen de ondervertegenwoordiging van vrouwen. De versnelde bevordering van vrouwen vindt Kuiper een goed signaal naar andere aardwetenschappers. 'Ik vind het leuk om te zien dat vrouwen het goed doen. Ook ik vraag mij wel eens af of ik hiermee door wil. Als vrouwen geen succes boeken, dan kies ik gemakkelijker voor een andere carrière'. Wel vindt Kuiper dat nog meer bekendheid gegeven moet worden aan het beleid dat doorstroming van vrouwen stimuleert. 'De stap naar de werkvloer moet nog gemaakt worden'.



**Marit Brommer**  
Technische Universiteit Delft,  
Faculteit Civiele techniek en  
Geowetenschappen

Marit Brommer is tevreden met de aandacht voor de doorstroming van vrouwen binnen haar faculteit. 'Het is heel goed dat de decaan uitstraalt dat dit belangrijk is. Dat haalt het uit de lacherige sfeer'. Aandacht voor vrouwelijk talent betekent een steun in de rug van vrouwen met ambitie en het vergroot hun kansen om carrière te maken aan de universiteit. Ze merkt dat de sfeer aan de faculteit is veranderd. 'Dat is op dit moment belangrijker dan cijfers'. Brommer vindt overigens dat de universiteit bij uitstek geschikt is om mensen met verschillende achtergronden bij elkaar te brengen. Door belemmeringen weg te nemen en vrouwen meer te stimuleren, kan die diversiteit uiteindelijk tot stand komen. Ze zou het teleurstellend vinden als de dominantie van één specifieke groep aan de universiteit blijft bestaan.



**Reini Zoetemeijer**  
Vrije Universiteit,  
Faculteit Aard- en  
Levenswetenschappen

Reini Zoetemeijer was enkele jaren de enige aardwetenschapper met een vaste functie aan haar faculteit. 'Daarom voelde ik mij aangesproken om vertegenwoordiger van GAIA bij de VU te zijn'. Intussen hebben ondanks de reorganisatie twee andere vrouwen haar voorbeeld gevolgd. Ze vindt dat de VU het initiatief van GAIA goed heeft opgepakt door plannen te maken om de doorstroom van vrouwen naar hogere functies te verbeteren. Ondanks het feit dat het onderwerp zowel bij studenten als collega's niet erg leeft en de sfeer tussen mannen en vrouwen goed is. 'Het is toch goed om onbewuste patronen te doorbreken. Daar zijn soms gewoon maatregelen van bovenaf voor nodig'. Ook vindt ze dat meer aan coaching van vrouwen gedaan kan worden. 'Als ze snel moeten doorstromen is het goed dat ze begeleiding krijgen aangeboden'.



● **Imke Berger**  
Fugro Ingenieursbureau B.V.

Sinds een half jaar werkt Imke Berger bij Fugro. Ze wist dat ze in een mannenwereld terecht zou komen, want weinig vrouwen studeren in technische richtingen. Tijdens de studie valt ook nog eens een flink deel af. Toen ze bij het ingenieursbedrijf solliciteerde, vond Berger het prettig om te weten dat ze niet de enige vrouw op de afdeling was. Haar dagelijkse werkomgeving is behoorlijk gemengd en van verschillen tussen mannen en vrouwen ziet ze in de praktijk weinig terug. 'Als ik dat zou merken zou ik dat ook melden, maar het is niet het geval. Binnen Fugro zie ik voor mijzelf geen belemmeringen om door te groeien'. Voor GAIA wijst ze vrouwelijke collega's op bijeenkomsten die kunnen helpen om carrièremogelijkheden van vrouwen te vergroten.



● **Marietta Vroon**  
Shell Nederland

Marietta Vroon is vanaf het ontstaan van GAIA betrokken bij het netwerk. Het biedt voor haar een gelegenheid om best practices over genderdiversiteit uit te wisselen. Bij Shell is dat één van de onderdelen van het bredere Diversity & Inclusiveness beleid. De ervaringen die Shell op doet, deelt Vroon graag met de GAIA partners. Andersom is het loopbaanonderzoek van GAIA binnen Shell geland. Het aantal vrouwen in hogere functies kan ook bij Shell nog beter, maar Vroon wijst erop dat juist de aardwetenschappers het relatief goed doen binnen de multinational. De aandacht die binnen Shell bestaat om de verhoudingen tussen mannen en vrouwen te verbeteren ervaart ze als een steun in de rug. Dat uit zich onder andere in diverse initiatieven die de loopbaanontwikkeling van vrouwen kunnen stimuleren. Ze hoopt dat daardoor snel meer vrouwelijke rolmodellen ontstaan.



● **Hanneke Verweij**  
TNO Bouw en Ondergrond

Hanneke Verweij is voorzitter van GAIA en contactpersoon bij haar werkgever TNO Bouw en Ondergrond (BenO). Zij ziet een toename in aandacht voor vrouwen en hun loopbaanbegeleiding. Een groot aantal BenO vrouwen heeft deelgenomen aan workshops die in het kader van het ambassadeursnetwerk georganiseerd zijn. Ook is een vrouwennetwerk BenO opgericht. Bij BenO is een begin gemaakt met de brede bewustwording bij het management en het stimuleren van loopbanen van junior vrouwen. Verweij vindt wel dat de doorstroming van vrouwen in de volle breedte van de organisatie meer aandacht moet krijgen. Ze beschouwt het als een gemiste kans dat bij de vorming van het Delta Instituut geen enkele BenO vrouw direct deelneemt aan beleids- en besluitvorming. Ze ziet verandermomenten als mogelijkheid om een betere m/v balans te bewerkstelligen.



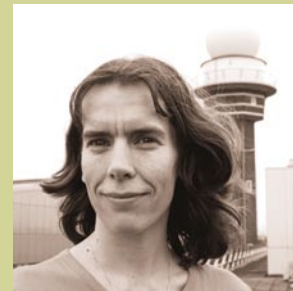
● **Marjolijn Haasnoot**  
WL I Delft Hydraulics

Marjolijn Haasnoot is één van de trekkers van het GAIA Ambassadeursnetwerk. Ze merkt dat de directie van haar werkgever WL I Delft Hydraulics 'echt iets met de groep vrouwelijke wetenschappers wil'. WL kiest voor de 'geleidelijke weg' om meer vrouwen in senior functies te krijgen. Ook Haasnoot vindt dat een aanpak die bij het bedrijf past. 'Als gender een hype wordt, dan worden vrouwen te veel als vrouw benaderd'. Toch vindt ze dat op specifieke momenten extra aandacht gevestigd moet worden op de doorstroming van vrouwen. Dat gebeurt bij WL onder andere door het organiseren van lunchbijeenkomsten. 'Bij themabijeenkomsten voor WL-vrouwen wisselen we heel open ervaringen uit'. Haasnoot vindt het belangrijk dat vrouwen kijken wat het effect van hun gedrag is. 'Soms is het nodig om duidelijk te zeggen wat je kwaliteiten zijn'.



● **Ellen Claessens**  
RWS RIZA

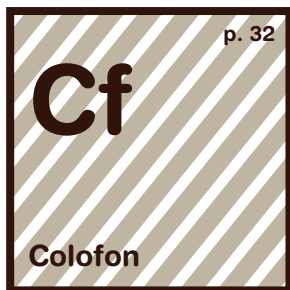
Hoewel niet alle vrouwen bij RIZA gebruik maken van extra steun die hen geboden wordt bij hun loopbaanontwikkeling, heeft Ellen Claessens dat wel gedaan. 'Het ontbrak mij vroeger aan lef. Toen heb ik een cursus gevolgd en dat heeft geholpen. Ik stel mij anders op naar collega's en kom overtuigender over'. Zelf ziet ze overigens weinig belemmeringen om de komende jaren door te groeien naar een hogere functie. Claessens wil dan ook meer doen om vrouwen zelf bewust te maken van de kansen die ze hebben. Daarom zorgt ze binnen RIZA dat informatie van GAIA bij vrouwen terecht komt en organiseert ze samen met de ambassadeur zo nu en dan een bijeenkomst over genderverhoudingen. Claessens denkt dat meer diversiteit tot een betere werksfeer leidt. 'Iedereen voelt zich hier dan nog meer thuis'.



● **Ellen Brinksma**  
KNMI

Ellen Brinksma is één van de vrouwen bij het KNMI met een tijdelijk onderzoekerscontract. Ze vindt dat bij het KNMI meer gedaan moet worden om de doorstroming van vrouwen echt tot stand te brengen. De wil bij het hoger management is er wel, maar concreet gebeurt nog te weinig. Onlangs is een plan van aanpak opgesteld dat Brinksma met ambassadeur Piet de Wildt en de Ondernemingsraad verder wil uitwerken. 'In de OR wil ik een speerpunt maken van de loopbaanontwikkeling van vrouwen'. Brinksma vindt het belangrijk om bij te dragen aan gelijke kansen voor mannen en vrouwen. Om dat te bereiken is het volgens haar nodig om met genderverschillen rekening te houden. Overigens vindt ze ook dat vrouwen zelf bewuster moeten worden over hun carrièrewensen bij het KNMI. 'We moeten gewoon roepen: 'ik wil hoger op!'.





### **Tekst**

Joost Zonneveld

### **Fotografie**

Verena Hauschke:

p. 8, 14, 18, 20, 24, 30, 31 (alleen  
E. Claessens)

Thijs van der Wal:

p. 10, 12, 16, 22, 26, 28, 29, 31

### **Grafisch ontwerp**

cubicle design

### **Productie**

Joost Zonneveld, cubicle design,  
Marjolijn Haasnoot

### **Drukker**

Die Keure n.v., Brugge

© 2006 GAIA, Joost Zonneveld,  
Thijs!EXPO, Verena Hauschke en  
cubicle design.

### **Het GAIA Ambassadeursnetwerk bestaat uit:**

**Ambassadeurs** Frans Claessen (RWS RIZA), Jan Groen (WL I Delft Hydraulics), Geert Janssen (Fugro), Bauke Oudega (VU), Louis de Quelerij (TU Delft), Jeanie Rol van Calverenbrouck-Schaap (Grontmij), Dick Schmidt (TNO Bouw en Ondergrond), Piet de Wildt (KNMI), Rein Willems (Shell), Bert van der Zwaan (UU)

**Contactpersonen** Imke Berger (Fugro), Ellen Brinksma (KNMI), Marit Brommer (TU Delft), Ellen Claessens (RWS RIZA), Marjolijn Haasnoot (WL I Delft Hydraulics), Klaudia Kuiper (UU), Ingrid Spillekom (NAM), Hanneke Verweij (TNO Bouw en Ondergrond), Marietta Vroon (Shell), Reini Zoetemeijer (VU)

### **Organisatie Ambassadeursnetwerk**

Marjolijn Haasnoot, Klaudia Kuiper, Fraukje Brouwer

### **Met dank aan**

Rosemary van Akkeren Sciarone (TU Delft), Daphne Boelhrouwer (VU), Henriëtte Filius (Fugro), Pier Vellinga (VU)

### **GAIA bestuur**

Hayfaa Abdul Aziz, Maryke den Dulk, Marjolijn Haasnoot, Armelle Kloppenburg, Klaudia Kuiper, Ingeborg van Oorschot, 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)

### **Over Participatie als Prioriteit**

Deze publicatie is mede tot stand gekomen dankzij een bijdrage van ESF/EQUALproject Participatie van vrouwen als Prioriteit voor wetenschap. In dit EQUALproject (2005 - 2007) werkt een consortium bestaande uit OCW, NWO, VSNU, EUR, VU/Windesheim, IIAV, LNVH en GAIA, onder leiding van het Centrum voor Gender en Diversiteit (UM), aan de verbetering van de doorstroom van vrouwelijke wetenschappers. Het project richt zich zowel op het doen van beleidsonderzoek als op de empowerment van vrouwelijke wetenschappers.

[www.participatiealsprioriteit.nl](http://www.participatiealsprioriteit.nl)