

Wageningen University & Research in balans

Plan van aanpak gender balance

1. Context
2. Opdracht
3. Plan van aanpak: actiepunten
 - 1) Vergroten van Gender awareness
 - 2) Systematische aanpak mentoring programma
 - 3) Realistische aanpak bij benoemingen
 - 4) Creëren, ondersteunen en zichtbaar maken van rolmodellen
4. Monitoring groep
5. Extra aanbevelingen
6. Financiële aspecten

Juli 2013

Corporate HR

Jan Delpout
Jolein Schoenmaker

Context

Diversiteit aan de top geeft organisaties een duidelijk concurrentievoordeel: structureel betere prestaties op belangrijke kenmerken, zoals groei en innovatie. Gemengde teams, met daarin een goede vertegenwoordiging van een breed pakket aan competenties hebben een duidelijke meerwaarde. Deze teams zijn productiever, de managementstijl is meer op samenwerking gericht, er wordt beter naar elkaar geluisterd en er wordt meer gezocht naar win-win oplossingen.

Voor Wageningen University & Research is de gender disbalans een complex thema. Het vraagt om een integrale aanpak. Deze vraag is urgenter geworden sinds duidelijk werd dat de WU het op dit punt slechter doet dan bijna alle andere universiteiten in Europa. We laten talent onbenut, maken te weinig gebruik van de bewezen voordelen van diversiteit en krijgen een imago probleem. Dit actieplan beoogt de genderbalans te verbeteren. Uitgangspunt is en blijft de kwaliteit van alle werknemers op alle niveaus van onze organisatie. Streven naar diversiteit dient een kwaliteitsbelang. Het leidt tot een betere benutting van (vrouwelijk) talent en dat helpt bij het streven naar excellentie. Met wetenschappelijk onderzoek is inmiddels aangetoond dat bedrijven met een diverse samenstelling in de top beter presteren¹. Binnen de bestaande kaders en werkwijzen heeft Wageningen University & Research de volgende zaken al geregeld:

- in Tenure track hebben mannen en vrouwen gelijke kansen
- bij voorkeur 2 vrouwen in benoemingsadviescommissies en sollicitatiecommissies
- in managementrapportages en -gesprekken wordt aandacht besteed aan de positie van vrouwen
- in het jaarverslag wordt gerapporteerd over de positie van vrouwen
- er wordt nadrukkelijk gezocht naar vrouwelijke kandidaten voor vrijkomende posities.

Indien de komende jaren alle vacatures van functies in de schalen 12 en hoger op basis van pensionering uitsluitend door vrouwen zouden worden ingevuld, ontstaat het volgende beeld:

- december 2012: % M/V 78.2 - 21.8.
- december 2016: % M/V 66.9 - 33.1.

Dit is zonder uitstroom op basis van vertrek of ontslag om andere redenen.

Dit is uiteraard niet haalbaar. De Raad van Bestuur streeft ernaar om op lange termijn een situatie met evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen te bereiken. In dit gender actieplan wordt beschreven welke acties hierbij kunnen helpen en worden de inspanningen beschreven om gender awareness binnen Wageningen University & Research te vergroten, vrouwen te ondersteunen en te stimuleren. Het programma heeft een begroting van ca. 200k€. Deze financiële middelen komen beschikbaar uit reeds verworven Aspasia premies. Door een duidelijke bemoeienis van de Raad van Bestuur en de Algemeen Directeuren met de uitvoering van de actiepunten zullen de inspanningen en de beschikbare middelen effectief worden benut. De voortgang van het gender plan van aanpak wordt geagendeerd op de managementgesprekken met de Algemeen directeuren en op de Concernraad.

Opdracht

Stel een actieplan op dat de diversiteit binnen de top van Wageningen University & Research vergroot, met als zwaartepunt de toestroom van vrouwen naar de hogere functies (schaal 12 en hoger).

Actiepunten

Bijgaand actieplan bevat de volgende 4 componenten:

1. Vergroten van gender awareness
2. Een systematische aanpak voor mentoring.
3. Realistische aanpak bij benoemingen, inclusief ondersteunende maatregelen.
4. Creëren, ondersteunen en zichtbaar maken van vrouwelijke rolmodellen.

¹ Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. & Baumgarten, P. (2007). *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris, France: McKinsey & Company

Ad 1. Vergroten van gender awareness bij leidinggevend en andere betrokkenen

De hardnekkigheid en complexiteit van gender onbalans wordt mede veroorzaakt doordat vele betrokkenen veronderstellen zelf geen onderscheid te maken in gender. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat zowel mannen als vrouwen onbewust mannen en vrouwen anders beoordelen of onbewust zoeken naar gelijken. Voor de organisatie is het van belang breed bewustwording op dit punt te bereiken. Wageningen University & Research biedt diegenen die betrokken zijn bij werving-, selectie- en benoemingsprocessen de juiste handvatten waarmee zij in hun activiteiten kunnen werken aan meer gendergelijkheid.

Nadere uitwerking:

- a) Ontwikkeling en opzet van een programma 'Gender awareness'.

Doelgroep:

Voorzitters, secretarissen en leden van BAC's, hoogleraren, leidinggevend, HR hoofden en adviseurs. Voor de eerste uitvoering van het programma worden de leden van de Raad van Bestuur en de Concernraad uitgenodigd.

Beoogde inhoud:

Informatie en discussie over wat er gebeurt tijdens de selectieprocessen. Waarom zoeken we onbewust naar gelijken en zijn anderen daardoor minder zichtbaar? Hoe komt het dat mannen en vrouwen onbewust vooroordelen hebben (zogenaamde 'mindbugs') en op basis daarvan keuzes maken. Een mindbugstest kan onderdeel uitmaken van het programma. Met behulp van een vooraf ingevulde vragenlijst wordt de bias (onbewuste voorkeuren) van de deelnemers rond gender, leiderschap en talentselectie vastgesteld. De test geeft inzicht in de persoonlijke onbewuste voorkeuren van de deelnemers. Het betreft workshops van een halve dag voor 15 à 20 deelnemers per groep.

De bedoeling is dat deelnemers in hun eigen invloedssfeer hun verworven inzicht vorm gaan geven. Het agenderen van gender awareness in zoveel mogelijk bestaande overlegverbanden wordt door de Raad van Bestuur en de Concernraad vorm gegeven.

Planning:

In 2^e - 3^e kwartaal 2013 afstemmen programma inhoud en organiseren 1^e workshop met de RvB en CR. In 2013/2014 en 2014/2015 worden jaarlijks 10 workshops georganiseerd door Corporate HR.

- Een verkorte versie is mogelijk voor groepen van 85 à 100 deelnemers. Deze bieden we aan aan alle medewerkers.

- b) BAC Start-UP = BSU (analoog aan Project Start-Ups, PSU):

Inhoud:

Startbijeenkomst, waarin met de voltallige BAC afstemming plaatsvindt over gemeenschappelijke doelen, de verschillende rollen van de deelnemers in de BAC, werkwijze en specifieke aandachtspunten. Een van die aandachtspunten is bewustwording met betrekking tot gender issues met daarbij de vraag welke specifieke doelen de betreffende BAC kan hanteren over de positie van vrouwen in dit voorliggende recruitment proces.

Doelgroep: elke nieuwe BAC en sollicitatiecommissie voor de hogere functies.

Planning: vanaf september 2013.

Ad 2. Een systematische aanpak voor mentoring

Door gebruik te maken van mentoring en/of coaching kunnen vrouwen zelf werken aan de verbetering van hun eigen positie en daardoor doorstroming naar hogere functies beter mogelijk maken. Er wordt gewerkt met zowel mannelijke als vrouwelijke mentoren, afhankelijk van de individuele wensen en doelen. Het is nodig onderscheid te maken naar verschillende doelstellingen die je met mentoring wilt bereiken:

1. loopbaanplanning en -ontwikkeling,
2. netwerkontwikkeling en
3. ontwikkeling persoonlijke effectiviteit / presteren on the job.

In eerste instantie is het programma specifiek gericht op vrouwen; in een later stadium kan het ook aan mannen aangeboden worden.

In dit programma werken vrouwen zelf aan de ontwikkeling van hun ambitie en het nemen van carrièrestappen. Er mag verwacht worden dat een belangrijk deel van hen na een mentoring programma daadwerkelijk (loopbaan)stappen maakt.

Het opzetten van een mentoring programma voor vrouwen vraagt vooral formatieve inzet van een medewerker die een opzet ontwikkelt, deelnemers en mentoren werft en intakegesprekken voert, deelnemers en mentoren matcht etc.

Binnen Wageningen University & Research zijn in de functieschalen vanaf schaal 12 ca. 280 vrouwen werkzaam en op schaal 10 en 11 ca. 770 vrouwen. In deze posities is doorstroming naar hogere posities aan de orde en kan mentoring bijdragen aan een beter functioneren van vrouwen. Mogelijk willen 200 van deze vrouwen in de komende 5 jaar deelnemen aan het mentorprogramma. Momenteel bevindt het glazen plafond zich ter hoogte van schaal 11 / 12; om dit zo snel mogelijk te doorbreken wordt het programma in eerste instantie opengesteld voor vrouwen in schaal 11 en hoger. Dit betekent jaarlijks ca. 40 vrouwen in het programma. In najaar 2013 begint de eerste groep van 5 vrouwen en mentoren; daarna bijvoorbeeld maandelijks een nieuwe groep.

Aan de mentoren wordt een workshop (½ dag) aangeboden over de invulling van het mentorschap.

Actie:

- beschikbaar stellen van formatieve ruimte (0,4 fte) voor ontwikkeling en organisatie van het mentoring programma, ingebed in de afdeling Corporate HR
- In de voorbereiding besluiten nemen over:
 - o Voorwaarden voor wie kunnen deelnemen, onder welke condities en hoe lang
 - o Identificeren van mentoren en hun specifieke aanbod
 - o Begeleiden en toerusten van mentoren
 - o Matchen van mentoren en mentees
 - o Promoten van het programma
- Opzetten workshop voor aankomend mentoren: 'aanpak en uitvoering van mentorschap'
- Matching mentor - mentee

Ad 3. Realistische aanpak bij benoemingen, inclusief ondersteunende maatregelen.

Doelstellingen worden realistischer naarmate ze gedifferentieerd worden naar functiegroepen of -niveaus en naarmate sturingsmogelijkheden op de instroom in beschouwing worden genomen.

De Raad van Bestuur zet in op evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen op langere termijn.

Het uitvoeren van ondersteunende maatregelen ligt vooral bij diegenen die betrokken zijn bij het wervings- en selectieproces:

- a) Maak in de BAC Start-Up (zie ad 1) per benoemingsadviescommissie of sollicitatiecommissie duidelijke afspraken passend bij het betreffende wetenschapsgebied. Stel per benoemingsadviescommissie eisen aan het aantal vrouwen op longlist, shortlist en voordracht.
- b) HR ondersteunt commissies bij het verkrijgen van een zo goed mogelijke longlist door scouten en herten; zo nodig schakelt HR hierbij externe expertise in.
- c) Directie en commissies schenken meer aandacht aan het opstellen van het profiel zodat bewuster naar de juiste competenties (ook feminie²) wordt gezocht. Houdt de leeropdracht of functieomschrijving breed genoeg, zodat meer mensen het aantrekkelijk vinden om te solliciteren.

² Feminien: begripvol, zoekt draagvlak, gevoelig voor gevoelens van anderen, kan goed ongenoegens sussen, hartelijk; Masculien: dominant, krachtig, onafhankelijk, sterke persoonlijkheid, bereid om risico's te nemen; Androgyn: begripvol, krachtig, sterke persoonlijkheid.

- d) Zorg voor een gender paragraaf in iedere rapportage van een benoemingsadvies- of sollicitatiecommissie.
- e) Corporate HR ontwikkelt teksten voor werving & selectie waaruit blijkt dat Wageningen University & Research streeft naar een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies. Vrouwen worden explicieter uitgenodigd om te solliciteren.

Ad 4. Creëren, ondersteunen en zichtbaar maken van rolmodellen

Betere zichtbaarheid van meer vrouwen in hogere (academische) functies kan op verschillende manieren bijdragen aan een evenrediger vertegenwoordiging van vrouwen. Zij fungeren als voorbeeld voor vrouwen met ambitie en daarnaast zijn zij betrokken bij besluitvormingsprocessen waarin genderbias een rol kan spelen, zoals bijvoorbeeld benoemingsbesluiten. De RvB kan op de volgende manieren bijdragen aan het creëren van meer rolmodellen:

- a) Identificeren van vrouwelijke kandidaten die de RvB kan aandragen voor posities waarop zij niet zelf benoemt, maar wel bij betrokken is. Het betreft dan posities als leden van de Raad van Toezicht of de Raad van Bestuur, maar ook posities buiten de eigen organisatie zoals bij KNAW, NWO, VSNU, etc.
- b) Identificeren van potentiële functies waarop vrouwen wel door de RvB benoemd kunnen worden en zorgen dat je geschikte kandidaten in beeld hebt. Dit resulteert in: Benoeming van vrouwen op bestuurlijke posities binnen de universiteit, zoals Directeur onderzoekschool, Directeur Onderwijsinstituut, Dean Graduate Schools, lid van het College voor Promoties. De RvB stimuleert de Algemeen Directeuren om vrouwen te benoemen op de overige hogere functies, zoals managers van onderzoeksafdelingen en stafafdelingen.
- c) Explicietere communicatie over benoemingen en successen van vrouwelijke hoogleraren en topwetenschappers.

Monitoringgroep

Het is van belang de realisatie van deze 4 componenten te bewaken en waar nodig bij te sturen of te stimuleren.

Advies: Stel een monitoring groep in met een zeer korte lijn naar de Raad van Bestuur. Deze groep volgt de gang van zaken, heeft toegang tot relevante rapportages, en rapporteert aan de Raad van Bestuur en in de openbaarheid over de voortgang en adviseert over eventuele bijstelling van de aanpak. De RvB zorgt voor agendering van de voortgang in de managementgesprekken en de Concernraad.

1. Extra aanbevelingen

Los van deze 4 componenten is er een aantal aanbevelingen voor de RvB:

1. Onderzoek de werkelijke bijdrage van tenure track aan de verbetering van de gender balance. Het betreft eigenlijk twee vragen:
 - a. In hoeverre is de doorstroom van vrouwen gelijk aan die van mannen en hebben vrouwen dus daadwerkelijk gelijke kansen? In mei 2013 komt de eerste doorstroom van TT-ers op gang die drie jaar geleden zijn begonnen en nu doorstromen naar het volgende niveau. Welke conclusies levert dat op?
 - b. In hoeverre is het competitieve klimaat dat Tenure track met zich meebrengt een klimaat waarin vrouwen en mannen goed kunnen en willen presteren? Wat gebeurt er met de ambities van vrouwen in de Tenure track setting?
2. Start een discussie over de inzet van de kwaliteitsgelden in relatie tot genderbalance. Onderzoek de mogelijkheid of deze middelen specifiek ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld in de vorm van een stimuleringsfonds ten behoeve van het versterken van de positie van vrouwen.

2. Financiële aspecten

Zoveel mogelijk van de beschreven acties zullen opgepakt worden in bestaande werkwijzen en programma's. Voor enkele activiteiten is formatieruimte nodig en zal extra budget beschikbaar gesteld moeten worden. Budget is beschikbaar vanuit Aspasia premies. De financiële ruimte vanuit de Aspasia premies is toereikend om de onderdelen in dit voorstel waar kosten mee gemoeid zijn, te financieren.

In totaal zijn er door het NWO 4 Aspasia premies toegekend. Van elk van deze premies moet €50.000,- door Wageningen University besteed worden aan het versterken van de positie van vrouwen in de wetenschap. In totaal is er dus nu € 200.000,00 beschikbaar. Andere aanvragen en toekenningen kunnen de komende tijd nog komen. Voor toekenning van de middelen moet worden voldaan aan de voorwaarden van de NWO. O.a. zijn dit de bevorderingen van de genomineerde vrouwen naar de positie van UHD (Associate Professor). Twee bevorderingen hebben al plaatsgevonden. De andere 2 bevorderingen zijn in 2014 aan de orde. Dit betekent dat er al in 2013 een bedrag van € 100.000,00 beschikbaar zal zijn. Deze middelen moeten worden besteed aan brede diversiteitsprogramma's van Wageningen University & Research , i.c. Wageningen University. Over de besteding van de middelen moet verantwoording worden afgelegd aan NWO.

Voorgesteld wordt om deze middelen over te hevelen van ER&I naar Corporate HR. In de bijlage zijn de activiteiten gedetailleerd weergegeven met de begroting.