



**WAGENINGEN UR**  
*For quality of life*

# Meer vrouwen naar topfuncties in Wageningen UR!



**Klankbordgroep  
Loopbaanbeleid voor vrouwen**

**Maart 2008**

# Loopbaanbeleid voor vrouwen

## Inleiding

Wageningen UR kiest ervoor om in de planperiode van het huidige Strategisch Plan (2007 – 2010) nadrukkelijk aandacht te besteden aan de carrièremogelijkheden van vrouwelijke wetenschappers en aan de doelstelling om een grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies te verwezenlijken. Het is van groot belang om beschikbaar vrouwelijk talent zo goed mogelijk in te zetten voor de organisatie. Daar komt bij dat een meer gelijke vertegenwoordiging van vrouwen en mannen een positieve invloed heeft op de missie, de gewenste cultuur- en kernwaarden en op de wervingskracht van Wageningen UR.

Uit eerder intern onderzoek (Vellema, Leemans, januari 2005) is gebleken dat het grootste probleem in de wetenschappelijke functies zich voordoet bij de *doorstroming* van vrouwen naar de hogere schalen (vanaf schaal 12). Verder is sprake van een gebrek aan kennis van de werkelijke situatie en bewustzijn bij mannen en vrouwen van de factoren die een belangrijke rol spelen.

## Opdracht klankbordgroep

In 2007 is door de Raad van Bestuur een klankbordgroep ingesteld onder voorzitterschap van Martin Scholten met de volgende opdracht:  
Formuleer een plan van aanpak voor het loopbaanbeleid voor vrouwen, waarin opgenomen:

- analyse van de belangrijkste hindernissen voor het doorstromen van vrouwen naar hogere functies
- oplossingen om de belangrijkste hindernissen weg te nemen of te beperken
- praktische aansprekende ideeën om doorstromen van vrouwen naar hogere functies bij WU, DLO en VHL te bevorderen
- ambitieuze, realistische streefcijfers
- aanbevelingen voor praktische activiteiten, met bijbehorende randvoorwaarden, die leiden tot het verwezenlijken van de streefcijfers.

Samenstelling Klankbordgroep:

Martin Scholten (vz)	directeur Wageningen Imares
Anke Niehof	hoogleraar SSG, leerstoelgroep Sociologie van Consumenten en Huishoudens
Thea Hilhorst	hoogleraar SSG, leerstoelgroep Rurale Ontwikkelingssociologie
Mieke Kleijn	Universitair Docent AFSG, Laboratorium voor Fysische chemie en Kolloïdkunde
Geartsje Oosterhof	Opleidingsdirecteur Van Hall Larenstein
Bert Holtslag	hoogleraar ESG, leerstoelgroep Meteorologie en Luchtkwaliteit
Jan Delpout	beleidsmedewerker Corporate HRM

In het Strategisch Plan (SP) Wageningen UR 2007 - 2010 is concreet genoemd meer vrouwen te benoemen in de hogere functies en het percentage vrouwelijke hoogleraren te brengen van de huidige 12% naar 15%.

De klankbordgroep heeft het terrein verkend aan de hand van bestaande notities, personeelsinformatie (overzichten) en de bevindingen van de deelnemers in de dagelijkse praktijk. Duidelijk is dat er enerzijds naar loopbaanaspecten en anderzijds naar culturaspecten van de organisatie gekeken moet worden.

Cijfermatig inzicht in de man/vrouw verhouding binnen Wageningen UR maakt duidelijk dat scheefgroei in aantallen al vroeg begint: bij de overgang van schaal 10 naar 11. Bij de volgende overgangen is sprake van een steeds meer scheve verdeling (zie tabel hieronder). Dat betekent dan ook dat maatregelen al op die functiegroepen op dat niveau gericht moeten zijn. Dit onder het motto dat de VROUW/MAN verhouding in de instroom en doorstroom van wetenschappelijk talent al goed moet zitten om voldoende vrouwen op topposities te kunnen plaatsen.

Wij stellen ons voor dat de volgende doelstelling effectief en realistisch is: bij instroom/doorstroom in medior en subtop posities een streefwaarde van 30% vrouwen aanhouden.

Bij de overgang van junior naar medior posities is sprake van een verhouding > 30 % vrouwen (junior) naar < 30% vrouwen (medior). Met het hanteren van een 30% norm op instroom en doorstroom zal een gerichte selectie er voor zorgen dat de VROUW/MAN verhouding tussen de loopbaanstappen meer naar elkaar groeit. De doelstelling geldt niet alleen vrouwen op wetenschappelijke functies maar ook op managementfuncties. Ook in andere beleidskaders (waaronder die van het kabinet; en de Zweedse academische wereld) wordt 30% als richtlijn aangehouden.

De klankbordgroep hanteert, evenals het SP 2007-2010, het uitgangspunt van een op kwaliteit gebaseerd carrièreverloop. Dat betekent dat we niet inzetten op maatregelen op basis van positieve discriminatie.

Bij de recente benoeming van 4 vrouwen tot persoonlijk hoogleraar is bijvoorbeeld in de toelichting nadrukkelijk gesteld dat uitsluitend beoordeeld is op kwaliteit, dus op wetenschappelijke verdienste.

In het recentelijk voorgestelde loopbaanbeleid voor wetenschappelijk personeel wordt ten aanzien van de kansen van vrouwen, aangesloten bij de criteria die de NWO hanteert voor het meten van de wetenschappelijke output. Daarbij gaat het om de regels rond een tijdelijke onderbreking van de wetenschappelijke loopbaan in verband met de zorg voor kinderen.

Tabel 1. vrouw/man verhouding in aantallen mensen en in procenten.

Bron: directierapportage HRM 4<sup>e</sup> kwartaal 2007, 22-01-08

schaal	vrouwen en mannen dlo								
	2005 aantal vrouwen	2005 aantal mannen	% vrouw	2006 aantal vrouwen	2006 aantal mannen	% vrouw	2007 aantal vrouwen	2007 aantal mannen	% vrouw
t/m 9	728	911	44.4	677	840	44.6	677	797	45.9
10 t/m 14	376	1152	24.6	369	1105	25.0	381	1130	25.2
15 en hoger	7	71	9.0	5	70	6.7	3	68	4.2
totaal	1111	2134	34.2	1051	2015	34.3	1061	1995	34.7

<b>vrouwen en mannen wu</b>									
	2005 aantal vrouwen	2005 aantal mannen	% vrouw	2006 aantal vrouwen	2006 aantal mannen	% vrouw	2007 aantal vrouwen	2007 aantal mannen	% vrouw
t/m 9	834	744	52.9	765	682	52.9	791	659	54.6
10 t/m 14	327	844	27.9	329	782	29.6	360	777	31.7
15 en hoger	12	120	9.1	16	123	11.5	15	126	10.6
<b>totaal</b>	<b>1173</b>	<b>1708</b>	<b>40.7</b>	<b>1110</b>	<b>1587</b>	<b>41.1</b>	<b>1166</b>	<b>1562</b>	<b>42.7</b>

<b>vrouwen en mannen vhl</b>									
							2007 aantal vrouwen	2007 aantal mannen	
t/m 9							123	72	63.1
10 t/m 14							108	233	31.7
15 en hoger							0	4	0
<b>totaal</b>							<b>231</b>	<b>309</b>	<b>42.8</b>

Tabel 2. Als voorbeeld: vrouw/man-verdeling van onderzoekers (WU + DLO) over de 4 functieniveaus die binnen HAY worden onderscheiden.

Bron: LUPIS, juni 2007

<b>functieprofiel</b>	<b>schaal</b>	<b>Vrouw</b>	<b>Man</b>	<b>Totaal</b>	<b>%Vrouw</b>
Onderzoeker 1	13	6	65	71	8%
Onderzoeker 2	12	54	280	334	16%
Onderzoeker 3	11	164	346	510	32%
Onderzoeker 4	10	78	127	205	38%

### **Reikwijdte**

De aanbevelingen in deze rapportage betreffen niet alleen de wetenschappelijke functies, maar ook de leidinggevende - en beleidsfuncties.

Verder signaleert de klankbordgroep knelpunten in communicatie en informatievoorziening en in bewustzijn over deze problematiek, zowel bij vrouwen als mannen.

De sleutel voor het welslagen van de voorgestelde acties ligt bij de oprechte wil van het management Wageningen UR-breed om de positie van vrouwen in onze organisatie te verbeteren. Het is van groot belang dat het (top-) management vol overtuiging kiest om in woord en daad alles op alles te zetten om de doelen in het SP te bereiken.

Daarvoor is nodig dat permanent aandacht gegeven wordt aan genderongelijkheid, bijvoorbeeld in bijeenkomsten voor leidinggevendenden (vrouw / man), in schriftelijke communicatie en in managementgesprekken.

## **Advies aan de Raad van Bestuur:**

### 1. *Bewustwording:*

- Zorg bij het opstellen van nieuwe beleidsplannen dat gericht aandacht gegeven wordt aan genderneutraliteit. Toets de plannen daar ook op. Geef beleidsmedewerkers de opdracht om standaard deze toetsing uit te voeren.
- Maak van genderongelijkheid een vast onderwerp in het jaarverslag.
- Rapporteer aan de Raad van Toezicht (via het jaarverslag) over de voortgang.
- Werk aan beeldvorming via:
  - Resource
  - Alumniblاد: Wageningen Update
  - intranet
- Geef extra aandacht aan specifieke prestaties ten aanzien van het werven en benoemen van vrouwen.
- Maak de cijfers van 2007 (zie tabel 1 en bijlagen) bekend, met als doel om goed zichtbaar te maken hoe de verhoudingen in werkelijkheid liggen.
- Stel een overzicht op van de bezetting van de bestuursposities → verdeling vrouw / man.

### 2. *Benoemingen en doorstroom:*

In de basis (studenten en promovendi) is de man/vrouw verhouding wel in orde. Probleem zit hem in de doorstroom. Maatregelen moeten gericht zijn op bevorderen van doorstroom en het wegnemen van beperkingen bij doorstroom. Specifiek aandacht is nodig voor doorstroom naar schaal 12 en hoger.

Het management van Wageningen UR kiest ervoor om meer vrouwen in de hogere functies te benoemen. Daarvoor is nodig dat zij zich extra inspannen om vrouwen voor te dragen. Zorg bij vacaturevervulling dat er doelgericht gezocht wordt naar geschikte vrouwen. Waar nu al gebruik gemaakt wordt van keurings- en selectiebureaus en/of headhunters zijn striktere afspraken nodig over de wens van Wageningen UR om meer vrouwen aan te nemen. Zo mogelijk kiezen voor bureaus met een goede reputatie in het vinden van geschikte vrouwen.

Met een normatieve streefwaarde van 30% vrouw kunnen we deze in- en doorstroom van vrouwen adequaat beoordelen.

### 3. *Stimuleren van vrouwen zelf.*

Concrete acties:

- Biedt de mogelijkheid tot specifieke loopbaancoaching nadrukkelijk aan; door in- of externe coach;
- Biedt de mogelijkheid voor het deelnemen in masterclasses en intervisiegroepen;
- Organiseer halfjaarlijkse bijeenkomsten voor vrouwen van Wageningen UR, inclusief ex-medewerksters gericht op netwerken, uitwisseling van ervaringen, onderlinge steun, etc. Suggestie: KLV als organisator
- Benoem aanspreekpunten voor genderongelijkheid;

- Organiseer cursussen Time management met extra accent op afstemming werk / privé.
4. *Participatie in de interne organisatie:* ·Neem als management de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat vrouwen in voldoende mate lid zijn van besturen, directieteams, benoemingsadviescommissies, sollicitatiecommissies, werkgroepen, e.d. Doelstelling in 2010: vrouw / man verhouding = 30/70.
5. Stuurinformatie over uitvoering en effect van het beleid om te komen tot meer vrouwen in hogere functies is cruciaal. Ontwikkel daarvoor een *gendermonitor* met informatie in de vorm van kengetallen over de stand van zaken en inhoudelijk inzicht in gevoerde communicatie. Gebruik deze informatie standaard tijdens alle managementgesprekken tussen Raad van Bestuur en directies maar ook tussen directies en MT's.  
Doel: permanente bewaking van het effect van het gevoerde beleid.

Laat de inhoud van de gendermonitor nauw aansluiten bij de huidige rapportages door HRM ten behoeve van de gesprekken tussen directies en de Raad van Bestuur. Enige aanscherping is op zijn plaats door een verdere uitsplitsing naar schaalniveau te maken.

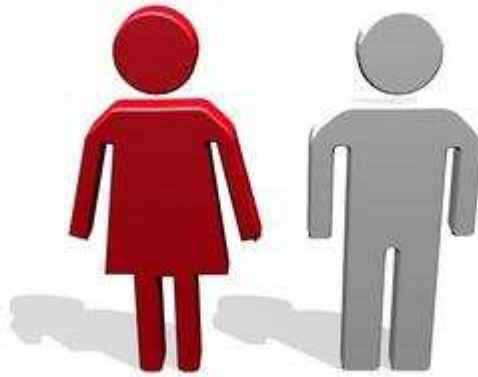
Inhoud:

- percentage vrouwen in hogere functies (schaal 11 en hoger); in de Q-rapportage uitsplitsen naar schaalniveau.
  - percentage vrouwen op hogere leidinggevende functies (schaal 11 en hoger); in de Q-rapportage uitsplitsen naar schaalniveau.
  - percentage in- en doorstroom naar schaal 12 en hoger en daarvan het percentage vrouwen.
  - interne communicatie-activiteiten die zijn ondernomen.
6. Zet alles op alles om de managementdoelstelling gericht op grotere vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere functies te halen. Maak hiervoor gebruik van:
- Actieve communicatie via Resource, over de doelstellingen, maatregelen en de voortgang. Extra aandacht geven aan de succesverhalen.  
Vergroot zichtbaarheid van vrouwen in topposities als onderdeel van de communicatiestrategie van het concern.
  - Laat HRM in opdracht van het management bijeenkomsten voor leidinggevendenden (vrouw / man) organiseren, gericht op bewustwording en op hun eigen rol als manager. Inhoud:
    - Kwantitatief: weten hoe de verhoudingen liggen
    - Kwalitatief: doordrongen raken van mechanismen, automatismen en attitudes
    - Wat kun je als leidinggevende zelf doen?
  - Organiseer (halfjaarlijkse?) bijeenkomsten voor vrouwen van Wageningen UR, inclusief ex-medewerksters gericht op netwerken, uitwisseling van ervaringen, onderlinge steun, etc. Suggestie: KLV als organisator

7. *Uitstroom:*

Besteedt aandacht aan vrouwen die de organisatie verlaten door het voeren van exitgesprekken. Analyseer zorgvuldig waarom zij vertrekken.

Concrete actie: komende 3 jaar bijhouden welke vrouwen van welke functies vertrekken (naar elders) en waarom.



Referenties:

Onderzoek naar doorstroom en uitstroom van vrouwen bij Wageningen UR  
(Vellema, Leemans; januari 2005)  
Towards more women in academic and management positions in Wageningen UR  
(notitie COR en SSC; April 2006)  
Monitor vrouwelijke hoogleraren 2006 (Landelijk onderzoek door Stichting de  
Beauvoir ism de VSNU)  
Afb voorblad en laatste pagina: <http://www.fotolia.com>

Bijlagen:

**1. stand van zaken per juni 2007 (schaal 10 en hoger) (Pag 6,7,8)**

- aantal vrouwen en mannen in tijdelijke en in vaste dienst
- aantal vrouwen en mannen per schaal
- aantal vrouwen en mannen WP - OBP
- aantal vrouwen en mannen in voltijd en in deeltijd
- aantal vrouwen en mannen per functie, per functieniveau

**2. stand van zaken per juni 2007 (schaal 11 en hoger) (pag 9)**

**1. Stand van zaken per juni 2007 (schaal 10 en hoger)**

Verhouding vrouw / man in tijdelijke en in vaste dienst

	Aantal fte Vrouw	Aantal fte man	totaal	% vrouw
tijdelijk	410	505	915	44.8
vast	487	1841	2328	20.9
totaal	897	2346	3243	

Verhouding vrouw / man voltijd – deeltijd

	Aantal fte Vrouw	Aantal fte man	totaal	% vrouw
deeltijd	390	458	848	46.0
voltijd	507	1888	2395	21.2
totaal	897	2346	3243	

Verhouding vrouw / man inschaling (OPO = promovendi)

schaal	Aantal fte vrouw	Aantal fte man	totaal	% vrouw
OPO	216.81	253.38	470.19	46
10	195.36	379.72	575.08	33
11	251.22	516.3	767.52	33
12	157.92	643.91	801.83	20
13	35.84	209.32	245.16	15
14	20.74	175.87	196.61	11
15	6	40.95	46.95	13
16	1	20.2	21.2	5
17		5	5	0
18	1	12.8	13.8	8
HL1	1	36.43	37.43	3
HL2	9.8	52.07	61.87	16
totaal	896.69	2345.95	3242.64	



Verhouding vrouw / man verdeling WP en OBP en OWG

	Aantal fte vrouw	Aantal fte man	totaal	% vrouw
OBP*	183	546	729	25.1
OWG**	54	159	212	25.5
WP***	660	1641	2302	20.4
totaal	897	2346	3243	

\* OBP Ondersteunend en Beheers Personeel

\* OWG Onderwijsgevenden

\* WP Wetenschappelijk Personeel

vrouw / man verdeling per functie (schaal 10 en hoger) (% per functie)

	vrouw		man		totaal In fte
	In fte	In %	In fte	In %	
Universitair docent 1	46	22	166	78	212
Universitair docent 2	20	44	24	56	43
Universitair hoofddocent 1	16	13	105	87	121
Universitair hoofddocent 2	3	16	16	84	19
Hoogleraar 1	1	3	31	97	32
Hoogleraar 2	9	15	52	85	61
Promovendus	216	46	252	54	468
docent	18	24	56	76	74
Docent 1	1	33	2	67	3
Docent 2	11	30	26	70	37
Docent 3	6	55	5	45	11
Docent 4	4	67	2	33	6
hogeschooldocent	7	25	21	75	28
hogeschooldocent / ASR-coördinator	1	33	2	67	3
decaan	1	100	-	0	1
Onderzoeker 1	1	14	6	86	7
Onderzoeker 2	6	23	20	77	26
Onderzoeker 3	40	38	64	62	104
Onderzoeker 4	53	45	65	55	118
DLO Onderzoeker 1	5	8	59	92	64
DLO Onderzoeker 2	48	16	260	84	308
DLO Onderzoeker 3	124	31	282	69	406
DLO Onderzoeker 4	24	28	63	72	87
DLO HBO Onderzoeker 1	12	22	43	78	55
Beleidsdirecteur 1		0	2	100	2
Beleidsdirecteur 2	2	100		0	2
Beleidsdirecteur 3	-	0	3	100	3
Directeur bedrijfsvoering 1	-	0	1	100	1
Directeur bedrijfsvoering 3	2	50	2	50	4
Directeur dienst 1	-	0	6	100	6
Directeur dienst 2	1	50	1	50	2
Adj.-directeur	-	0	2	100	2
opleidingsdirecteur	1	25	3	75	4
Opleidingsmanager 1	2	25	6	75	8

Opleidingsmanager 2	1	33	2	67	3
Afdelingshoofd 1	5	26	14	74	19
Afdelingshoofd 2	1	5	21	95	22
Afdelingshoofd 3	7	44	9	56	16
Afdelingshoofd 4	1	25	3	75	4
DLO BU manager 1	1	11	8	89	9
DLO BU manager 2	1	5	20	95	21
DLO BU manager 3	-	0	4	100	4
DLO Groepshoofd 1	-	0	23	100	23
DLO Groepshoofd 2	13	21	48	79	61
DLO Groepshoofd 3	3	20	12	80	15
	vrouw		man		totaal
	In fte	In %	In fte	In %	In fte
projectmanager	-	0	3	100	3
Projectmanager 1	3	23	10	77	13
Projectmanager 2	-	0	5	100	5
Projectmanager 3	5	31	11	69	16
Projectmanager 4	1	33	2	67	3
DLO Aquisiteur 1	-	0	3	100	3
DLO Aquisiteur 2	1		4	80	5
DLO Aquisiteur 3	1	25	3	75	4
Beleidsmedewerker 1	2	33	4	67	6
Beleidsmedewerker 2	10	34	19	66	29
Beleidsmedewerker 3	6	35	11	65	17
Beleidsmedewerker 4	2	40	3	64	5
Beleidsmedewerker 5	-	0	1	100	1
accountmanager	-	0	1	100	1
P&O-adviseur 1	3	75	1	25	4
P&O-adviseur 2	20	80	4	20	24
P&O-adviseur 3	1	100	-	0	1
Onderwijs-/Onderzoeksmedewerker 1	2	7	26	93	28
Onderwijs-/Onderzoeksmedewerker 2	1	25	3	75	4
Onderwijs-/Onderzoeksmedewerker 3	1	100	-	0	1
Onderwijs-/Onderzoeksmedewerker 5	-	0	1	100	1
Onderwijscoördinator 0	0.15	28	0.4	72	0.55
Jurist 1	5	63	3	37	8
Jurist 2	2	50	2	50	4
Administrateur 1	4	25	12	75	16
Administrateur 2	3	60	2	40	5

## Stand van zaken per juni 2007 (schaal 11 en hoger)

vast/tijd.	vrouw		man		Eindtotaal
	in fte	in %	in fte	in %	Aantal fte
tijd	102.22	41	145.26	59	247.48
vast	382.3.0	20	1567.59	80	1949.89
Eindtotaal	484.52	22	1712.85	78	2197.37

voltijd/deeltijd	vrouw		man		Eindtotaal
	in fte	in %	in fte	in %	Aantal fte
deeltijd	259.52	41	365.85	59	625.37
voltijd	225.00	14	1347.00	86	1572.00
Eindtotaal	484.52	22	1712.85	78	2197.37

obp/wp	vrouw		man		Eindtotaal
	in fte	in %	in fte	in %	Aantal fte
obp	111.37	23	375.24	77	486.61
owg	47.96	25	145.54	75	193.50
wp	325.19	21	1192.07	79	1517.26
Eindtotaal	484.52	22	1712.85	78	2197.37

schaal	vrouw		man		Eindtotaal
	in fte	in %	in fte	in %	Aantal fte
11	251.22	33	516.30	67	767.52
12	157.92	20	643.91	80	801.83
13	35.84	15	209.32	85	245.16
14	20.74	11	175.87	89	196.61
15	6.00	13	40.95	87	46.95
16	1.00	5	20.20	95	21.20
17		0	5.00	100	5.00
18	1.00	7	12.80	93	13.80
HL1	1.00	3	36.43	97	37.43
HL2	9.80	16	52.07	84	61.87
Eindtotaal	484.52		1712.85		2197.37