

# ECsafeSEAFOOD

## Priority environmental contaminants in seafood: safety assessment, impact and public perception

Grant agreement no: 311820

### Deliverable D8.4

### Gender indicators and action plan

**Due date of deliverable:** M06

**Actual submission date:** M06

**Start date of the project:** 02/2013      **Duration:** 48 months

**Organisation name of lead contractor:** IPMA

**Revision:** V1

| Project co-funded by the European Commission within the Seventh Framework Programme (2007-2013) |   |
|---|---|
| Dissemination Level   |   |
| PU Public   | x |
| PP Restricted to other programme participants (including the Commission Services)               |   |
| RE Restricted to a group specified by the consortium (including the Commission Services)        |   |
| CO Confidential, only for members of the consortium (including the Commission Services)         |   |

## Table of Contents

|  |    |
|--|----|
| 1. Summary.....  | 3  |
| 2. ECsafeSEAFOOD gender indicators .....                           | 4  |
| 2.1 Monitoring of gender balance within the project workforce..... | 4  |
| 2.2 Gender actions undertaken by ECsafeSEAFOOD partners .....      | 5  |
| 2.3 Recommendations.....   | 7  |
| 3. ECsafeSEAFOOD Gender Action Plan (GAP) .....                    | 7  |
| 3.1 Introduction.....  | 7  |
| 3.2 GAP actions and activities .....                               | 8  |
| ANNEX 1.....   | 10 |
| ANNEX 2.....   | 12 |

## 1. Summary

**Objectives:** *The purpose of this document is to give a Gender Action Plan to be implemented in the ECsafeSEAFOOD, to make sure that the project copes with the European Commission recommendations that without gender equality in science and without a better use of the human resources available, scientific excellence will never be truly achieved within the European Research Area.*

**Rationale:** *A survey was made and each partner filled the questionnaire. The survey was divided in three parts: 1) number and activity of people involved in the ECsafeSEAFOOD; 2) gender actions performed at each institution; and 3) specific gender actions within ECsafeSEAFOOD performed at each institution. Data was treated and the results lead to gender recommendations to be implemented by the project. The draft document prepared by IPMA will then be validated by the different partners and submitted to SESAM.*

**Teams involved:** *All ECsafeSEAFOOD partners were requested to participate in the elaboration of this document and all contributed to the deliverable, namely:*

*Portuguese Institute of Sea and Atmosphere, I.P.*

*Tecnalia-AZTI*

*University of Maribor*

*Ghent University*

*Norwegian Veterinary Institute*

*Catalan Institute for Water Research*

*Technical University of Denmark*

*Institute for Agricultural and Fisheries Research*

*Faculty of Pharmacy, University of Porto*

*Institute of Research and Technology in Food and Agriculture*

*Institute for Marine Resources and Ecosystem Studies*

*TecnaTox. "Rovira i Virgili" University*

*Aeiforia*

*AQUATT*

*Agency for Marine Research and*

*Valorisation*

*Polyintell Intelligent Polymers*

*Hortimare Projects & Consultancy BV*

*Dan Salmon A/S.*

## 2. ECsafeSEAFOOD gender indicators

### 2.1 Monitoring of gender balance within the project workforce

According to the European Commission, 40% of women's representation in FP7 committees, groups and panels should be reached. Information on the gender of researchers and remaining staff in ECsafeSEAFOOD in the beginning of the project provided by the leader of each partner institutions is summarized in Table 1 (details of each institution are provided in Figure 1). It becomes evident from Table 1 that the ratio of female within ECsafeSEAFOOD is well above the guidelines provided by the Commission, even when only scientific staff is considered (53.33%).

Table 1. Gender representation by job description within ECsafeSEAFOOD (based on the information provided by 18 partners within the first 6 months of the project).

| Job description                      | Number of women | Number of men | % women | % men  |
|--------------------------------------|-----------------|---------------|---------|--------|
| WP leader / scientific leader        | 8               | 18            | 30.77%  | 69.23% |
| Experienced researcher               | 15              | 14            | 51.72%  | 48.28% |
| Early researcher (PhD < 4 years ago) | 4               | 1             | 80.00%  | 20.00% |
| PhD student                          | 8               | 1             | 88.89%  | 11.11% |
| Technical staff                      | 13              | 8             | 61.90%  | 38.10% |
| Other (e.g. administrative)          | 22              | 8             | 73.33%  | 26.67% |
| <b>TOTAL SCIENTIFIC: 89</b>          | <b>48</b>       | <b>42</b>     | -       | -      |
| <b>%</b>                             | <b>53.33%</b>   | <b>46.67%</b> | -       | -      |
| <b>TOTAL (INCLUDING OTHERS): 119</b> | <b>70</b>       | <b>50</b>     | -       | -      |
| <b>%</b>                             | <b>58.33%</b>   | <b>41.67%</b> | -       | -      |

With respect to project staff, women are under-represented at the leadership level (Table 1). However, for experienced researchers, gender equality is given, and at the early researcher, PhD student, technical staff and other staff levels, women represent even a large majority.

Women linked to research are still under-represented in six institutions (Hortimare, Dan Salmon, Aeiforia, IMARES, URV and Polyintell), whereas gender equality is given in six institutions (UM, UGent, NVI, ILVO, AQUATT and ARVAM) and women represent even a majority in six institutions (AZTI, ICRA, DTU, IRTA, IPMA and ICETA) (see details in Figure 1). Nonetheless, some individual ECsafeSEAFOOD partner teams are relatively small, in a number of cases only consisting of one to four scientific staff.

The gender distribution within ECsafeSEAFOOD resembles a new trend in European research, where there is a trend of equality (in some cases even women representing the large majority) in almost all levels of research teams (from experienced researchers to PhD students/technical staff), except when looking at leader positions, where women are still under-represented. Indeed, there is still a clear gender imbalance amongst independent senior scientists in Europe. It is clear that there is a structural problem. There are more women than men who enter science, however, few women actually continue and fulfill a scientific career. Therefore the project Gender Action Plan does not necessarily have to promote women to enter a scientific career, as in fact the potential is already there, but is rather more important to encourage women to advance in science.

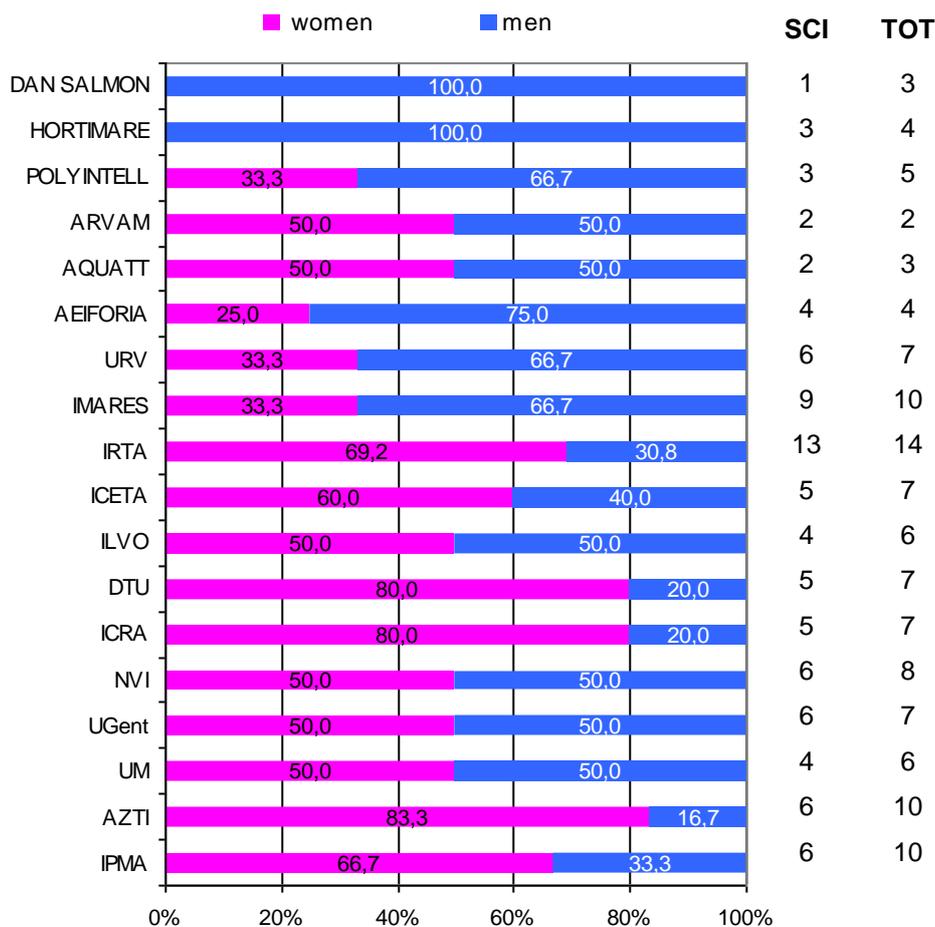


Figure 1. Gender distribution of scientific staff (%), total scientific staff (SCI) and total staff (including others; TOT) reported per partner.

## 2.2 Gender actions undertaken by ECsafeSEAFOOD partners

Partners were also asked to provide information about gender actions taken at their institutions and already performed in the beginning of the project. The results based on partner responses of the second and third parts of the survey are given in Figure 2.

Overall, almost all partners have implemented an equal opportunity policy (except ICRA), but only four institutions have an implemented gender action plan:

- UGent (available in Dutch at the institution webpage; <http://www.ugent.be/diversiteitengender/nl/diversiteitsbeleid>);
- URV (available in English at the institution webpage [http://www.urv.cat/igualtat/en\\_index.html](http://www.urv.cat/igualtat/en_index.html));
- AZTI (available in Spanish; see Annex 1);
- IMARES (available in Dutch; see Annex 2).

Most partners offer the possibility of career breaks, prolongation of PhD studies due to pregnancy and provision of child-care facilities, except ICRA and Polyintell. However, only eight partners support/encourage female PhD students (IPMA, UM, NVI, ICETA, IMARES, ARVAM, Hortimare and Dan

Salmon). Additionally, ten partners promote family friendly policies, such as more than the national legal minimum paternity leave, family friendly and flexible working hours (IPMA, AZTI, UM, DTU, NVI, ILVO, IMARES, Aeiforia, Hortimare and Dan Salmon).

Only six partners undertake an active search for female applicants (IRTA, IMARES, Aeiforia, AQUATT, ARVAM and Hortimare), and even seven partners require the representation of women in the interviewing panel (UGent, IRTA, IMARES, URV, ARVAM, Polyintell and Hortimare).

Concerning the meetings, eleven partners encourage women to attend international meetings (IPMA, AZTI, UGent, NVI, ILVO, ICETA, IMARES, Aeiforia, AQUATT, Hortimare and Dan Salmon). In contrast, only eight partners organize events directly addressing female researchers at all levels, promote and assist gender equality, family issues, among others (IPMA, AZTI, NVI, ICETA, IMARES, AQUATT, Hortimare and Dan Salmon), whereas only one partner organize local events for women (URV). Additionally, only five partners specifically discuss gender action plan issues at project meetings (AZTI, NVI, ICETA, ARVAM and Hortimare).

Concerning the ECsafeSEAFOOD project, nine partners encourage women to apply for positions (IPMA, AZTI, UM, UGent, ICETA, URV, Aeiforia, Polyintell and Hortimare), whereas ten partners encourage women to get involved in project activities like workshops and applying for mobility fellowships (IPMA, AZTI, UM, DTU, NVI, ILVO, URV, Aeiforia, Polyintell and Hortimare).



Figure 2. Actions taken by the partner institutions (%).

## 2.3 Recommendations

Based on the survey, the answers given by the partners the following recommendations are issued:

- Even though most partners have an equal opportunity policy, there is still one partner involved in the ECsafeSEAFOOD project that does still not rephrase the second part of the sentence. ICRA is therefore reminded to adapt the common gender policy.
- At the PhD student level, no actions are needed to encourage women to enter into a scientific career as there is even a majority of female PhD student within the ECsafeSEAFOOD project.
- In contrast, actions are needed to promote women in leading positions. Therefore, women should be encouraged to take more responsibilities positions in the project. The question remains on how this can be realized within the project.
- In order to help women taking leading positions, it is inevitable to create the possibilities of combining family and career. However, this is not an issue that can be solved within such a project, but it is a matter of medium-term changes in society, as equality already exists even with experience researchers. Nevertheless, partners are encouraged to support women who are ambitious to take leading positions.
- One solution could be to promote family-friendly environments such as for instance flexible working hours and not starting or ending workshops and meetings on weekends (including the travel, already being implemented in the ECsafeSEAFOOD project).

## 3. ECsafeSEAFOOD Gender Action Plan (GAP)

### 3.1 Introduction

Until recently, more women than men drop out of research careers, resulting in an under representation of women in leading positions, a loss of talent for society and a lack of diversity in the workplace, thus representing a potential threat to excellence in research. While progress has been, and is being, made, in reducing gender inequality, change is slow and subject to significant variation according to country, research field and other factors.

The European Commission recommends that gender equality in science and a better use of the human resources available is crucial to achieve scientific excellence within the European Research Area. In this context, all FP 7 projects are required to have a Gender Action Plan (GAP) in order to promote gender equality in Research at the European level. The target set for all levels of the research programmes is 40% share of women.

Based on the diagnosis on the current situation regarding gender (women's participation and gender aspects in research) within ECsafeSEAFOOD presented in chapter 2, the consortium elaborated an action plan indicating all kinds of actions and activities that will be developed to promote gender equality within the project.

### 3.2 GAP actions and activities

The partners consider that it is crucial to promote gender equality in the formation of the different sections of the ECsafeSEAFOOD project, as well as the formation of the teams responsible for the different committees.

Additionally, the ECsafeSEAFOOD consortium is conscious of the relevance of the gender dimension of the contents of research targeted in the project, namely:

- 1) different consumption habits of seafood for m/f;
- 2) distinct susceptibility of m/f to environmental contaminants targeted in the project;
- 3) different acute and chronic response of m/f to contaminants;
- 4) different motivations of m/f with regard to own and family's nutrition;
- 5) different processing of nutrition information by m/f and awareness to different elements of dietary advice;
- 6) different barriers of m/f affecting behavioural change.

At present, women scientists are well represented in the ECsafeSEAFOOD project (52% of experienced researchers and 80% of early researchers), which clearly indicates that women's participation in research will be encouraged and promoted on long-term.

The policy of the ECsafeSEAFOOD is directed towards the equal treatment of all researchers regardless their age, nationality, race, gender, or any other feature. In this context, the ECsafeSEAFOOD GAP considers that the following actions and activities are envisaged to ensure gender equality and to enable at least a 10 % growth of women's participation in leading tasks:

- a) encourage women to apply for research positions;
- b) stimulate equality in the occupation of leading positions in the project by women (starting point 31% women in leading positions); so a male WP leader will be compensated by female as task leader or member of Advisory Committees of the project to avoid bias; the leaders will not necessarily be the same individual for the lifetime of the project;
- c) ensure that equal opportunities will be promoted in recruitment at all levels;
- d) implement as far as is possible an equal proportion of women and men in the research activities and in the scientific management of the project;
- e) encourage women to participate in the coordinating, management, scientific and advisory committees;
- f) each partner will promote gender awareness and equality issues at the institutional level;
- g) each partner will report back annually to the Project Coordinator about gender issues, and data will be presented at the coordinating meetings in order to monitor the progress made in terms of gender balance (M18, M30 and M42); the participation of women will be monitored through the man-months reporting system, in order to induce female participation growth during the project;
- h) consider gender issues in the selection of human volunteers to the consumer survey foreseen in the project;
- i) consider gender issues in the human risk assessment of environmental contaminants in seafood depending on food habits and preferences, as well as in mitigation and dissemination strategies;
- j) encourage women to take courses in research leadership at all levels;

- k) link with high schools and universities to trigger the interest of women in the project research activities;
- l) use the system of quotas in order to promote gender equilibrium in the people benefiting from study visits of researchers between partners; in this way, the proportion of women will not be allowed to fall below the proportion of eligible women applicants;
- m) avoid weekend meetings to avoid the erosion of time available for family life and personal social interaction;
- n) initiate a mentoring system to help women build better networks within the scientific community, by encouraging women to undertake mentoring activities at the project meetings, i.e. promoting close contacts between young promising women scientists and senior well established researchers; together they will identify and set up goals and strategies to implement over a given time period (3-5 years), identify and pre-empt any potential pitfalls in choice of career moves, give advice and encourage young researchers to apply for suitable positions, grants, etc; the intention is to keep the mentorship transnational, each mentor will support up to two or three early researchers, and mentorship for graduate students should be coordinated with the thesis supervisor;
- o) gender equality will be considered in the organisation of seminars and workshops in the project;

The GAP will be made public on the ECsafeSEAFOOD homepage, [www.ecsafeseafood.eu](http://www.ecsafeseafood.eu), and the results of the actions will be disseminated through special arrangements under the dissemination plan and also published on the website.

## ANNEX 1

### AZTI Gender Action Plan

#### Relación con las personas

Escrito por Borja Alberdi LÃ³pez  
Jueves, 16 de Junio de 2011 10:02

---

#### AZTI-Tecnalia, el valor de las personas

1. **Garantizar la calidad del empleo:** fomentando el mantenimiento de empleos estables y de calidad, con contenidos ocupacionales que garanticen una mejora continua de las aptitudes y competencias de los profesionales.

2. **Desarrollar el principio de igualdad de oportunidades:** promoviendo la igualdad de oportunidades y, en particular, la igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo. Este principio, cuyo cumplimiento constituye uno de los pilares esenciales del desarrollo profesional, conlleva el compromiso de practicar y demostrar un trato igualitario, que asegure un adecuado desempeño e impulse la progresión personal y profesional del equipo humano en los siguientes ámbitos:

- **Promoción, desarrollo profesional y compensación:** Valorar sólo aquellos conocimientos y habilidades necesarios para realizar el trabajo, a través de la definición y evaluación de objetivos y desempeño personal y el valor aportado por cada persona.
  
- **Contratación:** No establecer diferencias salariales por razón de sexo, creencias religiosas ni de ningún otro tipo en la contratación del personal.
- **Reclutamiento y selección:** elegir a los mejores profesionales por medio de una selección basada en el mérito y las capacidades de los candidatos, mediante los procedimientos que permitan identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades y/o competencias requeridos, para los diferentes puestos de trabajo
- **Formación:** Asegurar la formación y el entrenamiento de cada profesional en los conocimientos y habilidades que se requieren para el adecuado desarrollo de su trabajo actual y futuro.
- **Apoyo a los trabajadores con capacidad disminuida,** promoviendo su ocupación efectiva.
- **Impulso de una comunicación transparente y a tiempo,** alentando la innovación y concediendo la autonomía necesaria a las personas en el ejercicio de sus funciones.
  
- **Respetar la diversidad:** impulsando la no discriminación por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión, orientación sexual o cualquier otra condición personal, física o social entre sus profesionales.
  
- **Rechazar cualquier manifestación de acoso –físico, sexual, psicológico, moral u otros–, de abuso de autoridad en el trabajo y cualesquiera otras conductas que generen un entorno intimidatorio u ofensivo con los derechos personales de sus profesionales** . En este sentido, se promoverán las medidas específicas para prevenir el acoso de cualquier naturaleza.
  
- **Potenciar entre todas las personas la cultura de la mejora continua** en los productos y la gestión de los procesos en AZTI-Tecnalia.

### Relación con las personas

Escrito por Borja Alberdi LÁpez  
Jueves, 16 de Junio de 2011 10:02

---

- **Promover la implicación de las personas** por medio de la fluidez informativa, la comunicación interna, la formación, el reconocimiento de los logros y la promoción permanente.
  
- **Potenciar la Investigación de Alto Nivel Científico** desarrollada por profesionales capaces de generar conocimiento con un marcado carácter de excelencia que sea medible y reconocido en la sociedad en publicaciones científicas y patentes, participar en redes científicas de excelencia, liderar grupos de científicos y con curriculums de prestigio internacional.
  
- **Fomentar el trabajo en equipo** como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos y para todos los proyectos y procesos de la organización.

## ANNEX 2

### IMARES Gender Action Plan



## Strategisch plan 2012-2016

Institute for Marine Resources and Ecosystem Studies

# Inhoud

## Vooraf

|          |  |       |
|----------|--|-------|
| <b>1</b> | <b>Wie zijn wij? Waar staan wij?</b>                     | p. 4  |
| 1.1      | Positie van IMARES in de topsectoren                     | p. 4  |
| 1.2      | Belangrijkste kennisdomeinen                             | p. 5  |
| <b>2</b> | <b>Wat komt er op ons af?</b>                            | p. 7  |
| 2.1      | Verschuiving in het werkveld                             | p. 7  |
| 2.2      | Mondiale trends  | p. 7  |
| 2.3      | Topsectorenbeleid & Horizon 2020                         | p. 8  |
| 2.4      | Nieuwe marktperspectieven                                | p. 8  |
| <b>3</b> | <b>Onze ambitie voor 2016</b>                            | p. 9  |
| <b>4</b> | <b>Plan de campagne</b>                                  | p. 11 |
| 4.1      | Uitstekende contacten met marktpartijen voor onze kennis | p. 12 |
| 4.1.1    | Verbeteren van de markt- en klantoriëntatie              | p. 13 |
| 4.1.2    | Positionering en regiefunctie versterken                 | p. 13 |
| 4.1.3    | Nieuwe markten en producten ontwikkelen                  | p. 14 |
| 4.1.4    | Internationaliseren                                      | p. 14 |
| 4.2      | Excelleren in toepasbare kennis voor onze markt          | p. 15 |
| 4.2.1    | Wetenschappelijk klimaat versterken                      | p. 15 |
| 4.2.2    | Focus aanbrengen in kennisbeleid                         | p. 15 |
| 4.2.3    | Versterken van de relaties met de universiteiten         | p. 16 |
| 4.3      | Een vitale organisatie                                   | p. 17 |
| 4.3.1    | Professionaliseren                                       | p. 17 |
| 4.3.2    | Personeelsontwikkeling                                   | p. 17 |
| 4.3.3    | Organisatie op orde                                      | p. 18 |
| 4.3.4    | Passende huisvesting                                     | p. 19 |
|          | <b>Tot slot</b>  | p. 20 |

### 4.3 Een vitale organisatie

Een vitale organisatie is het solide fundament voor de toekomst.

Om adequaat in te spelen op de externe verandering, moet IMARES snel kunnen opereren, een externe oriëntatie ontwikkelen en bedrijfsmatig verder professionaliseren. Natuurlijk moet er een gezond rendement gehaald worden om te kunnen blijven investeren en eventuele tegenslagen te kunnen opvangen. De bedrijfsmiddelen moeten op orde zijn.

De huidige positie van IMARES vormt een goede basis voor de toekomst. Dat betekent niet dat we er al zijn. Op een aantal aspecten is een professionalisering wenselijk. Bovendien is investeren in personeelsontwikkeling een voorwaarde voor een kennisorganisatie. Ook heeft de groeiambitie mogelijke gevolgen voor de structuur en huisvesting van de organisatie.

#### 4.3.1. Professionaliseren

Meer nog dan in het verleden zal een beroep gedaan worden op ons vermogen om oplossingsgericht mee te denken en te communiceren met opdrachtgevers. Daarom gaan we onze adviesvaardigheden verder ontwikkelen. Daarnaast zullen (en mogen) opdrachtgevers kritischer omgaan met IMARES als uitvoerder van onderzoek en adviesgever. Daarom wordt het nog belangrijker om te doen wat wij beloven, op tijd en binnen budget. Dit vraagt om uitstekend projectmanagement, waar we de aankomende periode extra aandacht aan gaan besteden (denk aan: offertes, communicatie, tijdig leveren, nazorg, ondersteuning), onder meer door scholing en implementatie van een Basis Kwalificatie Projectmanagement.

In het verlengde hiervan zullen we extra aandacht besteden aan kennis van en over onze klanten en de daarvoor benodigde competenties en attitudes.

De professionalisering binnen IMARES krijgt ook vorm via 'specialisatie binnen functies' binnen de kaders van de HAV systematiek. Door de verdere groei van de organisatie komt er ruimte voor mensen om zich binnen hun profiel te specialiseren of te verbreden. Het doel is dat de organisatie als geheel de juiste mix aan competenties beschikbaar heeft. Dit biedt ruimte voor persoonlijke ontwikkeltrajecten (maatwerk). Bij de één kan de nadruk liggen op onderzoek, terwijl bij de andere medewerker de nadruk ligt op acquisitie of projectmanagement. Op deze manier kunnen medewerkers hun sterke competenties combineren met hun interessegebieden.

Projectleiders en medewerkers krijgen een modulair trainingsprogramma gericht op projectmanagement, adviesvaardigheden, acquisitievaardigheden en klantgericht werken. Dit programma zal ontwikkeld worden in 2012 en zal gedurende 2 à 3 jaar lopen. Het resultaat moet zijn: medewerkers die doel- en klantgericht werken, meedenken met de omgeving, proactief extern opereren en leveren wat afgesproken is.

#### 4.3.2 Personeelsontwikkeling

IMARES wordt gemaakt door haar medewerkers. Medewerkers binden wij vooral door een boeiend en interessant werkpakket, in een uitdagende, veilige en faciliterende organisatie. Om de groei van de omzet te kunnen realiseren, is een personeelsgroei noodzakelijk van 200 in 2011 naar 250 FTE's in 2016. Dit vraagt om een gericht personeelsbeleid.

Wij zullen doorgaan met het actief werven van medewerkers die naast inhoudelijke competenties ook beschikken over vaardigheden zoals communicatie, durf en marktgericht denken en handelen. De kandidaten werven wij via alle media en natuurlijk via de eigen netwerken. Ook zijn wij op zoek naar medewerkers die bereid zijn om langere periodes in het buitenland te werken. Bij de werving past een blijvende aandacht voor de integratie van nieuwe medewerkers.

De kracht van IMARES komt voort uit de diversiteit van onze medewerkers: kennis en kunde, persoonlijke competenties, verhouding man/vrouw en oud/jong. Ons personeelsbeleid is gericht op het versterken van deze diversiteit en kracht van onze organisatie. Wij streven naar 30% vrouwelijke medewerkers (in de senior-posities vanaf schaal 11) en willen het percentage buitenlandse medewerkers vergroten van 9% naar 15%.

Medewerkers van IMARES worden gestimuleerd om zich te ontplooien. Zij kunnen hun talenten ontwikkelen en worden daarin ondersteund en gefaciliteerd door de instituutleiding. Middels het jaarlijkse opleidingsplan stemmen de afdelingshoofden deze competentie-ontwikkeling af op de eisen van de organisatie. IMARES sluit hierbij waar nodig aan bij door de WUR ontwikkelde initiatieven en programma's zoals Talent Development en management trainingen. Daarnaast zal IMARES weer een programma gericht op persoonlijke ontwikkeling en (inter)persoonlijke effectiviteit instituutsbreed aanbieden. Daar wordt 30% van het opleidingsplan voor gealloceerd.

De inzetbaarheid van medewerkers wordt bevorderd door onderzoekers in projecten van meerdere afdelingen in te zetten en hun de mogelijkheid te geven om ervaring op te doen buiten de eigen organisatie (bijvoorbeeld door uitwisseling met samenwerkingspartners of door deeltijdfuncties binnen andere organisaties).

Om eventuele tegenslagen snel op te vangen wordt een flexibele schil opgebouwd door natuurlijk verloop deels te vervangen door flexibele capaciteit (inhuur en tijdelijke contracten). Een scherp beleid is nodig voor beoordeling over het voortzetten van tijdelijke contracten in vast dienstverband na 4 jaar. Alleen medewerkers die structureel een vaste en toegevoegde waarde voor de organisatie zijn komen in aanmerking voor een vast contract als daarvoor ruimte in de formatie bestaat. Wij streven naar handhaving van het huidige ratio van 75% vast, 25% tijdelijk.

Om zo efficiënt mogelijk gebruik te maken van de faciliteiten, om bij te dragen aan verduurzaming en om de medewerkers tevredenheid te vergroten zullen de eerste stappen op het gebied van Het Nieuwe Werken worden gezet. Flexibel werken wordt gefaciliteerd.

Leidinggevenden hebben als taak een omgeving te creëren waar de kernwaarden tot hun recht komen en waar de medewerkers zich kunnen ontplooien. De stijl van leidinggeven kenmerkt zich als vernieuwend, ondernemend, visionair en betrokken bij mensen en inhoud. Informeel leiderschap wordt gestimuleerd o.a. door speciaal programma's.

#### **4.3.3 Organisatie op orde**

Om de ambitie te bereiken dient de organisatie van IMARES op orde te zijn, in de ondersteuning, financieel, en wat betreft inrichting en huisvesting.

Onderzoek en advies zijn de primaire taken van IMARES. Voor een efficiënte uitvoering en een prettige werkomgeving is een goede ondersteuning een voorwaarde. De facilitaire ondersteuning zal klantgericht blijven en mee gaan met de nieuwste ontwikkelingen. De bedrijfsvoering, zowel financieel als niet-financieel, moet inzichtelijk, efficiënt en betrouwbaar zijn. Via gebruikersgroepen worden verbeter mogelijkheden geïnventariseerd en geïmplementeerd, binnen de kaders en organisatie van Wageningen UR. Wij nemen deel aan concern brede ontwikkelingen o.a. op gebied van ICT.

De organisatie is ingericht volgens het principe van een platte organisatie met onderzoeksafdelingen met een omvang van maximaal 50 medewerkers geleid door een integraal verantwoordelijk afdelingshoofd. Binnen de afdelingen krijgen informele leiders een aantal specifieke taken toebedeeld. Door de groei van de organisatie kan de span of control in bepaalde delen van de organisatie te groot