



Aan Faculteitsbesturen en Raad van Bestuur LUMC

<i>Nummer</i>	2014/54218	<i>Datum</i>	23 december 2014
		<i>Doorkiesnummer</i>	5.1.2e
<i>Onderwerp</i>	Werkplan diversiteit en inclusiviteit	<i>Contactpersoon</i>	5.1.2e

Geacht bestuur,

Hierbij sturen wij u het werkplan diversiteit en inclusiviteit 2014-2016. Het plan is na positief advies van het Bestuursberaad en het Onderwijsberaad door het College van Bestuur vastgesteld in de vergadering van 9 december jl.

Het werkplan bestaat uit een reeks activiteiten die op universitair niveau worden ondernomen en maatregelen die door de faculteiten worden uitgevoerd. Van de faculteiten wordt verwacht dat zij voor de maatregelen op facultair niveau een facultair werkplan opstellen. In dit werkplan wordt aangegeven op welke wijze aan de in het universitaire werkplan aangegeven universitaire doelstellingen door de faculteiten uitvoering wordt gegeven en welke van de in het werkplan beschreven maatregelen daarvoor worden ingezet.

In de komende twee maanden zullen de 5.1.2e - en de 5.1.2e met alle faculteitsbesturen afzonderlijk een overleg organiseren over de wijze waarop het facultaire werkplan kan worden opgesteld en over de ondersteuning die het diversity office daarbij kan bieden. Wij gaan er vanuit dat elke faculteit per 1 april beschikt over een werkplan voor de periode 2015-2016 en dit werkplan voor 1 april aan het College van Bestuur toestuuft. Met de voorbereidingen van het werkplan kunt u uiteraard nu al starten.

Ter voorbereiding van het overleg vragen wij u voor elk van de universitaire doelstellingen (zie blz. 8-9 van het universitaire werkplan) ten minste een van de in het universitaire werkplan beschreven maatregelen te kiezen die past bij de facultaire situatie. Het is de bedoeling dat in het facultaire werkplan voor de periode 2015-2016 in totaal ten minste vier maatregelen worden opgenomen die de realisatie van de vier universitaire doelstellingen dichterbij brengen (zie blz. 9-10 van het universitaire werkplan). Tijdens het overleg zal worden besproken hoe de maatregelen kunnen worden uitgewerkt en geïmplementeerd en welke ondersteuning daarbij eventueel nodig is.

Voor de uitvoering van het facultaire diversiteits- en inclusiviteitsbeleid hebben verschillende faculteitsbesturen inmiddels al een facultair ambtelijk en bestuurlijk aanspreekpunt voor het beleid aangewezen. Wij vragen u tijdens het overleg met de diversity officer aan te geven wie binnen de faculteit zorg draagt voor de ambtelijke en bestuurlijke coördinatie van het beleid, zodat een adequate overlegstructuur kan worden ingericht.

Bestuursbureau
Rapenburg 70
Postbus 9500
2300 RA Leiden
Telefoon 071 5.1.2e
Fax 071 5.1.2e



Blad 2 / 2

Wij hopen u voor dit moment voldoende te hebben geïnformeerd en wensen u veel succes met het opstellen en uitvoeren van het facultaire werkplan. Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen met de 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e @hum.leidenuniv.nl).

5.1.2e

459
1
001

Werkplan Diversiteit en Inclusiviteit 2014-2016

Inhoud

1. Inleiding	
1.1 Voorgeschiedenis	4
1.2 Visie op diversiteit	4
1.3 Positie universiteit	5
1.4 Organisatorische inbedding	6
1.5 Uitgangspunten werkplan	7
2. Doelstellingen en aanpak	8
2.1 Doelstellingen	8
2.2 Aanpak	9
3. Facultaire activiteiten	10
3.1 Medewerkers	10
Basismaatregel	10
Aanvullende maatregelen	12
3.2 Studenten	13
Basismaatregel	13
Aanvullende maatregelen	14
3.3 Onderzoek	15
Basismaatregel	15
Aanvullende maatregel	16
3.4 Onderwijs	16
Maatregelen	16
4. Maatregelen universitair niveau	17
4.1 Deskundigheidsbevordering	17
4.2 Ondersteuning studiesucces	18
4.3 Meten, monitoring en evaluatie	18
4.4 Contacten interne en externe netwerken	19
4.5 Toegankelijke, veilige omgeving	19
4.6 Representatie	20
5. Financiële middelen	21
Bijlage 1 Projectbegroting activiteiten en maatregelen facultair en universitair niveau	22
Bijlage 2 Overzicht activiteiten/maatregelen facultair niveau	24
Bijlage 3 Overzicht activiteiten/maatregelen universitair niveau	25
Bijlage 4 Voorbeeld driejaren-werkplan faculteit en dienst	26

1. Inleiding

Dit werkplan bevat de doelstellingen, aanpak en activiteiten voor het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid in de periode 2014-2016. Het werkplan is tot stand gekomen op basis van overleg van de 5.1.2e met faculteiten en de directies AZ, BV, SOZ, en SCM. Een eerste versie is besproken in de stuurgroep Diversiteit en het Onderwijsberaad, die op hoofdlijnen akkoord zijn met de aanpak. Het definitieve plan is na positief advies van het BestuursBeraad en het Onderwijsberaad door het College van Bestuur vastgesteld in de vergadering van 9 december 2014.

1.1 Voorgeschiedenis

Het werkplan is de volgende stap in het proces om het diversiteitsbeleid van onze universiteit te verbreden en te versterken en de uitvoering daarvan door faculteiten en directies te ondersteunen. Aan het werkplan ging een aantal stappen vooraf:

- In december 2011 werd door de 5.1.2e een stuurgroep van bestuurders en medewerkers ingesteld met de taak een duurzame en eigentijdse visie op diversiteit te ontwikkelen, onderbouwd met inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. De visie moest voorzien in een *evidence-based* en integrale aanpak van diversiteit op de verschillende werkvelden van onderwijs, onderzoek, HRM-beleid en communicatie.
- In november 2012 werd een wetenschappelijk symposium over diversiteit georganiseerd met internationale sprekers van buitenlandse universiteiten. De resultaten daarvan werden door de stuurgroep meegenomen bij het opstellen van de visie.
- Begin 2013 verscheen van de stuurgroep het position paper "Excellence Through Diversity." In het paper wordt een visie op diversiteit geformuleerd en worden voorstellen gedaan voor de uitvoering van deze visie in de komende jaren.
- Op basis van het position paper werd in 2013 een beleidsnotitie opgesteld met de uitgangspunten voor het diversiteitsbeleid en de aanpak en beleidsagenda voor de periode tot en met 2016. Deze werd vastgesteld door het College van Bestuur in juni 2013.
- Op basis van deze beleidsagenda werd per 5.1.2e door het College van Bestuur een 5.1.2e aangesteld met de opdracht in samenspraak met de faculteiten en universitaire eenheden het beleid verder te concretiseren met onderhavig werkplan als resultaat.

1.2 Visie op diversiteit

Het werkplan is een concrete uitwerking van, en werd geïnspireerd door de eerder door het College van Bestuur onderschreven visie op diversiteit en inclusiviteit (D&I). Deze visie is verwoord in het position paper "Excellence Through Diversity" van de stuurgroep. We vatten haar hier kort samen. D&I wordt gezien als een kwaliteit die de universiteit helpt haar missie--"het bevorderen van excellentie in onderwijs en onderzoek"--te verwezenlijken en haar ambities te realiseren. Dergelijk beleid is ook onmisbaar om te kunnen voldoen aan de Prestatieafspraken, met name wat betreft studiesucces. Uit tal van studies, waaraan in het position paper wordt gerefereerd, blijkt dat het ervaren en vergroten van diversiteit excellentie bevordert, wetenschappelijke vooruitgang en innovatie stimuleert, en het gevoel van verbondenheid met de organisatie vergroot. Om dit te bereiken heeft het D&I beleid tot doel het stimuleren van een inclusief leer- en onderzoeksklimaat waarin iedereen zich welkom, uitgedaagd en ondersteund voelt, en iedereen aangemoedigd wordt zich optimaal te

ontwikkelen en te verbinden aan de academie. Dit geldt voor alle medewerkers en studenten, ongeacht hun gender, etniciteit, maatschappelijke/culturele/ levensbeschouwelijke achtergrond, seksuele oriëntatie, leeftijd en eventuele functiebeperking.

De resultaten die met het D&I-beleid worden beoogd zijn:

- het werven van talentvolle studenten en medewerkers uit groepen die tot dusver ondervertegenwoordigd zijn;
- het verhogen van studiesucces;
- het bevorderen van de diversiteit binnen teams in onderzoek en onderwijs om zo innovatie, creativiteit en betere besluitvorming te stimuleren;
- het vergroten van de kans op het verkrijgen van subsidies uit Europese Fondsen door in onderzoeksvoorstellen aandacht te geven aan de genderfactor, zowel wat betreft de balans in teams als wat betreft de inhoud van het onderzoek (zie *Horizon 2020's* gender policy);
- studenten een onderwijsleeromgeving te bieden die inspireert en blik verruimend is, ter voorbereiding op een loopbaan in een toenemend diverse samenleving.

Om te bereiken dat de universiteit attractief en stimulerend is voor een zo breed mogelijke waaier van talent, wordt een aanpak gevolgd die bestaat uit twee sporen. Beide sporen komen terug in het werkplan. Het eerste spoor streeft naar inclusiviteit via generieke maatregelen waarvan alle studenten of medewerkers kunnen profiteren (denk aan studiebegeleiding of loopbaanondersteuning). De focus ligt op het bevorderen van een stimulerend, inclusief leer- en onderzoeksklimaat waarin iedereen zich welkom voelt. Het tweede spoor stimuleert aandacht voor specifieke groepen aan wie de universiteit kansen wil bieden, maar waarvoor de academische context nu minder aantrekkelijk en kansrijk is (denk bijvoorbeeld aan uitval bij studenten met een migrantenachtergrond, of lage aantallen vrouwen in topfuncties). Maatwerk op het tweede spoor betreft met name:

- vrouwelijke leden van de wetenschappelijke staf
- vrouwelijke en mannelijke studenten in studies waarin ze zijn ondervertegenwoordigd
- studenten en medewerkers met een niet-westerse migrantenachtergrond
- studenten met een functiebeperking
- internationale studenten
- minderheidsgroepen op basis van seksuele oriëntatie (zgn. LHBT-groepen: lesbisch, homoseksueel, biseksueel, transgender).

Van deze groepen is voor een deel informatie beschikbaar die de uitgangsposities binnen de universiteit aangeven. Voor zover gegevens beschikbaar zijn, zijn deze gerapporteerd in het position paper van de stuurgroep. Het is zaak de positie van deze groepen binnen de universiteit goed te monitoren, alert te zijn op specifieke wensen en behoeftes, en die aandacht te geven in het beleid. Het werkplan voorziet daarin.

1.3 Positie universiteit

De universiteit beschouwt zichzelf als een wereldspeler die binnen het internationale academische veld opereert, en studenten opleidt voor functies overal ter wereld. De universiteit acht het daarom haar verantwoordelijkheid haar internationale, mondiale, interculturele perspectief in onderzoek, onderwijs en beleid verder te versterken.

Met het voeren van een sterk D&I-beleid wil de universiteit haar concurrentiepositie versterken en wordt bovendien invulling gegeven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de instelling. De aanpak die de universiteit volgt sluit aan bij de aanpak van andere LERU-universiteiten (met Oxford, Leuven, Lund en UCL voorop), die vaak is gebaseerd op de ervaringen van topuniversiteiten in de Verenigde Staten (Harvard, UCLA, Berkeley, Duke, etc).

Ook voegt de universiteit zich met het beleid bij grote internationale bedrijven en publieke instellingen die al langer stevig D&I-beleid als onderdeel van de bedrijfsstrategie hoog in het vaandel hebben staan, zoals Shell, Ministerie van Buitenlandse zaken, IBM, ING etc. Om gebruik te kunnen maken van *good practices* die elders worden toegepast, is de universiteit onlangs lid geworden van de internationale organisatie Workplace Pride, gevestigd in Amsterdam. Dit internationale platform van grote internationale bedrijven (zoals Shell, IBM, ING, etc) en publieke organisaties (zoals gemeente Den Haag, Ministerie van Buitenlandse Zaken, etc), zet zich in voor de verbetering van de positie van LHBT-medewerkers op de werkvloer. Dit vanuit de gedachte dat een effectief LHBT-beleid bijdraagt aan een inclusief werkklimaat waarin iedereen tot zijn recht komt.

In de discussie over de verdere ontwikkeling van D&I-beleid binnen Europese Universiteiten speelt Leiden inmiddels een vooraanstaande rol. Zo verscheen in juli 2012 onder co-auteurschap van de Universiteit Leiden het LERU-position paper over de "gender imbalance in the European Academy." Daarnaast werd vanuit de universiteit een samenwerking gestart met Stanford University op het terrein van *Gendered Innovations* met het doel gender aandacht te geven in onderzoeksvoorstellen om zo de kans op Europese subsidies te verhogen. Momenteel wordt door de UL in samenwerking met andere LERU-partners een LERU-paper opgesteld over *Gendered Innovations*. Op nationaal niveau voert de universiteit overleg met expertisecentrum ECHO, het Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen en collega-instellingen om een samenwerkingsverband te smeden van de G5 instellingen. Dit samenwerkingsverband is gericht op het bevorderen van D&I-beleid in universitair onderwijs, en het doen van onderzoek naar de effecten van dat beleid, om zo het studiesucces te bevorderen. De ambitie van de universiteit is ook in de toekomst deze voortrekkersrol te vervullen.

1.4 Organisatorische inbedding

Om het diversiteitsbeleid binnen de universiteit verder te ontwikkelen en te implementeren is per 1 januari 2014 een Diversity Officer aangesteld, die samen met de andere medewerkers van het Diversity Office het College van Bestuur adviseert en ondersteunt, een langjarig werkplan opstelt, en de verankering van het beleid in de instelling verzekert. De Diversity Officer wordt direct aangestuurd door het College van Bestuur, dat de eindverantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid draagt. Binnen de faculteiten is het faculteitsbestuur (uiteindelijk de decaan) verantwoordelijk voor het uitvoeren en monitoren van het diversiteitsbeleid binnen hun faculteit. Het diversiteitsbeleid wordt gedragen door de lijn; de taak van het Diversity Office is adviserend, ondersteunend, en monitorend. De D.O. stelt een centraal werkplan op (meerjarenplannen) met een financieel plan, en ondersteunt de ontwikkeling van de decentrale, facultaire werkplannen. De Diversity Officer ziet toe op meting, monitoring, en terugkoppeling van resultaten. Het Diversity Office coördineert deskundigheidsbevordering, en ontwerpt voor dat doel ook eigen hulpmiddelen (zoals de digitale gereedschapskist met bewezen effectieve maatregelen.). Het Diversity Office wordt ondersteund door de universiteitsbrede Stuurgroep Diversiteit, die het werkplan onderschrijft en de uitvoering van het plan ondersteunt. De Stuurgroep voorziet het CvB en het Diversity Office, van advies, en stimuleert en ondersteunt de totstandkoming van facultaire werkplannen en (nationale en internationale) positiepapers.

Werkplan diversiteit 20140729

Jaarlijks stelt het Diversity Office een rapportage op waarin de voortgang van de uitvoering van het werkplan wordt gerapporteerd. De voortgangsrapportage wordt voorgelegd aan het College van Bestuur en Bestuursberaad met advies van OBW en OWB.

1.5 Uitgangspunten werkplan

Aan het werkplan liggen de volgende uitgangspunten ten grondslag:

- a. In het werkplan is een nadere uitwerking gegeven van het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid in concrete acties op verschillende werkvelden. Deze werkvelden zijn: Medewerkers (benoemingsprocedures en loopbaanbeleid); Studenten (werving, behoud, studiesucces); Onderzoek; Onderwijs (curriculum, lespraktijk); Fysieke omgeving; Deskundigheidsbevordering; Representatie.
- b. Diversiteitsbeleid is per definitie integraal, en richt zich dus op de inclusie van alle groepen en individuen, maar om pragmatische redenen kan voor een bepaalde periode, binnen een bepaald werkveld, worden gekozen voor specifieke aandacht voor een bepaalde groep.
- c. Faculteiten zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van diversiteitsbeleid op de verschillende werkvelden. Op universitair niveau worden zij ondersteund door de universitaire diensten en directies; de diensten en directies zijn tegelijkertijd zelf verantwoordelijk voor het diversiteitsbeleid binnen hun eenheden. De Diversity Officer functioneert als aanjager en biedt expertise en ondersteuning om diversiteit te bevorderen en belemmeringen weg te nemen; hij/zij is verantwoordelijk voor de coördinatie van de centrale en decentrale activiteiten ten bate van diversiteit en inclusiviteit binnen de universiteit. Op universitair niveau zullen bijeenkomsten worden georganiseerd voor de uitwisseling van ervaringen en *good practices* van faculteiten en directies.
- d. De activiteiten die het werkplan bevat zijn voor een deel maatregelen die elders al succesvol zijn beproefd en waarmee goede ervaringen zijn opgedaan. De uitvoering daarvan wordt zo veel mogelijk ondersteund o.a. door verdere professionalisering van de staf. Daarnaast zal de uitvoering waar mogelijk gepaard gaan met evaluatieonderzoek om zo onze kennis op het terrein van diversiteit verder te vergroten.
- e. De uitvoering van het werkplan zal jaarlijks worden gemonitord. Daarbij wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de kengetallenrapportage die jaarlijks ten behoeve van het bestuurlijk overleg wordt opgesteld. Waar nodig zullen kengetallen worden toegevoegd om de effecten van het beleid zo goed mogelijk te volgen.
- f. Tenslotte is de scope van het werkplan de periode tot en met 2016. De in het werkplan opgenomen activiteiten beschrijven stappen op weg naar een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld zijn of haar talenten optimaal te ontplooien, ongeacht gender, etniciteit, maatschappelijke/culturele/levensbeschouwelijke achtergrond, seksuele oriëntatie, leeftijd en functiebeperking. Uiteraard zal het bereiken van dit einddoel ook na deze planperiode inzet vragen.
- g. De maatregelen uit het werkplan worden gefinancierd op basis van de begroting die in hoofdstuk 5 van het werkplan is opgenomen. Veel maatregelen zullen worden gefinancierd uit de reguliere

geldstromen. Daarnaast wordt voor een aantal extra, centrale maatregelen financiering beschikbaar gesteld uit het diversiteitsbudget. Voor 2014-2016 wordt een budget van gemiddeld 250.000 euro per jaar voorzien.

- h. Om de extra werkbelasting die ontstaat door het invoeren van de maatregelen zo beperkt mogelijk te houden, wordt het diversiteitsbeleid zoveel mogelijk geïntegreerd in bestaand beleid. Het diversiteitsbeleid zal bijdragen aan het behalen van de in het bestaande beleid gestelde doelen (m.n. groter gender-evenwicht in hogere functies, studiesucces). Daarnaast zal het diversiteitsbeleid in stappen worden uitgebouwd. Het uitgangspunt is dat faculteiten en diensten in ieder geval een beperkt aantal (vier) toegespitste maatregelen toepassen.

2. Doelstellingen en aanpak

2.1. Doelstellingen

Om de diversiteit en inclusiviteit op alle terrein van de universiteit te bevorderen, zijn de volgende universiteitsbrede doelen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn verspreid over de verschillende werkvelden, en betreffen de vier focusgebieden voor 2014-2016 (medewerkers, studenten, onderzoek en deskundigheidsbevordering):

1. **Medewerkers: benoemingsbeleid.** De universiteit streeft er naar dat de diversiteit van het personeel in beginsel op elk functieniveau een afspiegeling is van de diversiteit van de beschikbare pool van potentiële kandidaten. In 2014-2016 ligt de focus vooral op het bevorderen van gender-evenwicht door middel van het benoemingsbeleid. Een **gender-bewust benoemingsbeleid** zal er aan bijdragen dat een percentage van 25% vrouwelijke masterstudenten zal leiden tot tenminste 25% vrouwelijke promovendi in hetzelfde gebied, een percentage van 25% vrouwelijke promovendi tot 25% vrouwelijke UD's, enzovoort. Waar al een evenredig aandeel vrouwelijke (master)studenten beschikbaar is, worden de gebruikelijke richtlijnen voor gender-evenwicht gevolgd (meestal een verhouding van minstens 40%-60%).
2. **Studenten: bevorderen studiesucces (met name studenten met migrantenachtergrond en eerste-generatie studenten):** De universiteit streeft er naar dat studenten met een migrantenachtergrond en eerste-generatie studenten op termijn hun studie ongeveer even vaak, en even snel afronden als andere studenten. Met eerste-generatie studenten worden studenten bedoeld die als eerste in de familie / het gezin een universitaire studie volgen. Van faculteiten wordt verwacht dat zij in het kader van het bevorderen van studiesucces voor alle studenten een laagdrempelige vorm van maatwerkondersteuning aanbieden, met specifieke aandacht voor studenten met een migrantenachtergrond en eerste-generatiestudenten. De reden is hun relatief hogere kans op vroegtijdige uitval en langere studieduur van studenten binnen deze groep. De voorziening kan de vorm aannemen van de POP-corner die FSW heeft ontwikkeld, of bestaan uit een gelijkwaardige ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van een tutor-mentorsysteem.
3. **Onderzoek: gender-balans:** De universiteit streeft naar een evenwichtige, zichtbare positie van vrouwen in het onderzoek. Dat wil de universiteit bereiken door te stimuleren dat meer vrouwen onderzoeksvoorstellen indienen in nationale en Europese subsidieprogramma's, te bevorderen dat meer vrouwen participeren in commissies voor de beoordeling van onderzoek, en door de

toepassing van andere bestaande en beproefde maatregelen om de gender-balans in onderzoek te bevorderen.

4. **Deskundigheidsbevordering:** De universiteit streeft er naar dat in de hele universitaire gemeenschap deskundigheid over diversiteit aanwezig is. Het stimuleren van deze deskundigheid gebeurt door diversiteit als vast onderdeel op te nemen in de leergang voor academisch leiderschap, de leergang voor onderwijskundig leiderschap, en in het professionaliseringstraject voor studieadviseurs. Tevens wordt in het cursusaanbod van het ICLON voor docenten een aparte cursus over diversiteit opgenomen.

2.2. Aanpak

In het werkplan worden verschillende maatregelen aangereikt. In de eerste plaats worden voor de hiervoor genoemde brede doelstellingen een aantal basismaatregelen en een aantal aanvullende maatregelen beschreven. Daarnaast bevat het plan maatregelen die faculteiten op het terrein van onderwijs kunnen nemen. Tenslotte beschrijft het werkplan maatregelen die op universitair niveau worden geïnitieerd en onder andere vanuit het Diversity Office worden georganiseerd. Het gaat zo veel mogelijk om maatregelen die elders reeds beproefd zijn en waarvan de effectiviteit is bewezen.

Elke faculteit wordt nu geacht een werkplan op te stellen dat tenminste vier maatregelen bevat voor de periode 2014-2016 om het diversiteitsbeleid binnen de faculteit te stimuleren en te implementeren. In de eerste plaats dient de faculteit voor de eerste drie hiervoor genoemde brede doelstellingen tenminste een basismaatregel in het werkplan op te nemen die de realisatie van de doelstelling dichterbij brengt. De faculteit kiest daartoe per doelstelling één van de beschreven basismaatregelen in onderhavig werkplan. Naast de drie gekozen basismaatregelen dient de faculteit nog een extra maatregel te kiezen uit de in het werkplan beschreven maatregelen, zodat het totaal aantal maatregelen in het facultaire werkplan op vier komt.

Indien van de brede doelstellingen een of meer doelstellingen binnen een faculteit aantoonbaar zijn gerealiseerd, kan de faculteit in plaats van deze doelstelling(en) eigen, verdergaande doelstellingen formuleren om de specifieke situatie binnen de eigen faculteit aan te pakken. Ook in dit geval worden in het facultaire werkplan de basismaatregelen voor de doelstellingen die nog niet zijn gerealiseerd aangevuld met maatregelen uit onderhavig werkplan tot een totaal van vier maatregelen.

De uitvoering van het diversiteitsbeleid binnen faculteiten en eenheden zal worden ondersteund door activiteiten die op universitair niveau worden ondernomen. Voor wat betreft de vierde doelstelling m.b.t. deskundigheidsbevordering zal het College van Bestuur zorgdragen dat een adequaat cursusaanbod voor deskundigheidsbevordering wordt aangeboden waarvan faculteiten gebruik kunnen maken.

Bij de opstelling van het werkplan voor de periode 2014-2016 kan het faculteitsbestuur de volgende werkwijze volgen:

- a. **Inventariseer de diversiteitsdeskundigen** die aan de faculteit verbonden zijn. Zij kunnen ondersteuning bieden bij het opstellen van facultaire werkplannen en het implementeren van maatregelen.
- b. Inventariseer (met ondersteuning van het Diversity Office) **eerdere en bestaande maatregelen** en ervaringen en basisgegevens m.b.t. de punten die de faculteit wil aanpakken.

Werkplan diversiteit 20140729

- c. Ontwikkel vervolgens het eigen facultaire werkplan. Voor elk van de drie brede doelstellingen op de focusgebieden (medewerkers, studenten en onderzoek) kiest de faculteit tenminste een maatregel uit het pakket van beschikbare basismaatregelen. Als de doelen op een van de drie genoemde focusgebieden al behaald zijn, dan hoeft er op dat terrein geen actie te worden ondernomen.
De faculteit vult de keuze van de drie basismaatregelen vervolgens aan met een keuze uit de overige in het werkplan beschreven maatregelen tot in totaal tenminste vier maatregelen om specifieke facultaire knelpunten aan te pakken. Op deze wijze concentreert de faculteit zich gedurende de periode 2014-2016 op de uitvoering van tenminste vier maatregelen. Het kan (deels) gaan om bestaande maatregelen die de faculteit aanpast, aanscherpt, of verbreedt, of om nieuwe pilots. Er kunnen bij elk van deze maatregelen andere groepen binnen de faculteit zijn betrokken (bijv. P&O-medewerkers, onderzoekers, of studiecoördinatoren).
- d. Is het werkplan opgesteld, dan kan de faculteit de gekozen maatregelen concretiseren met behulp van de **gereedschapskist**, die het Diversity Office in het najaar van 2014 zal introduceren. De gereedschapskist biedt voor elke voorgestelde maatregel (1) een concrete handleiding; (2) een suggestie voor vervolgstappen; (3) verwijzingen naar *good practices* met deze maatregel elders; (4) enkele verwijzingen naar onderzoek dat de effectiviteit van de maatregel aantoonst.
- e. Tenslotte draagt het faculteitsbestuur zorg voor de implementatie van het werkplan, volgens een zelf vastgesteld tijdspad en duur binnen de periode 2014-2016. In de regel wordt op onderdelen ondersteuning geboden door het Diversity Office in de vorm van deskundigheidsbevordering via workshops, trainingen of seminars, indien daaraan behoefte is. De bekostiging van de activiteiten vindt in principe plaats uit bestaande facultaire middelen. Op onderdelen is financiële ondersteuning mogelijk vanuit het diversiteitsbudget (zie begroting).
- f. Tenslotte wordt elke maatregel/pilot geëvalueerd; het faculteitsbestuur beslist dan over eventuele voortzetting en eventuele aanpassing. Op grond van deze ervaring kunnen andere faculteiten besluiten de maatregelen over te nemen.

In het najaar van 2014 overlegt het Diversity Office ook met de universitaire **diensten** over een effectief programma. Het werkplan van een dienst zal bestaan uit tenminste één maatregel op het gebied van loopbaanbeleid (focusgebied 1), waar dat relevant is één maatregel op het werkterrein van hun expertise, en tenminste één seminar of training die de maatregel(s) ondersteunt.

Hierna worden de activiteiten beschreven die in 2014-2016 aan de orde zijn, onderscheiden naar activiteiten waaruit faculteiten een keuze kunnen maken en activiteiten die op universitair niveau worden ondernomen ter ondersteuning van het diversiteitsbeleid. In bijlage 2 zijn de maatregelen op facultair niveau en universitair niveau in respectievelijk tabel 1 en tabel 2 samengevat. In bijlage 3 is een voorbeeld van een facultair werkplan opgenomen en een voorbeeld van een werkplan van een universitaire dienst.

3. Facultaire activiteiten

3.1 Medewerkers

Basismaatregel t.b.v. de brede doelstelling gender-bewust benoemingsbeleid

Het vergroten van de diversiteit, en met name het gender-evenwicht in hogere functies, door middel van een gender-bewust benoemingsbeleid, is één van de universiteitsbrede doelstellingen voor

2014-2016. Een belangrijke basismaatregel die het universitaire streefdoel naderbij zal brengen, is het doorvoeren van een effectief, genderbewust benoemingsbeleid. Dat beleid zorgt ervoor dat de gender-verhoudingen binnen een bepaald echelon zo snel mogelijk in overeenstemming komen met de gender-verhoudingen in de pool van kandidaten waaruit geworven wordt. Omdat de situatie aan elke faculteit verschillend is, zal elke faculteit hier op een eigen wijze uitvoering aan geven. Het D.O. biedt mogelijk geschikte instrumenten en achtergrondinformatie. Faculteiten worden geacht tenminste een van de drie onderstaande basismaatregelen te kiezen ter bevordering van een genderbewust benoemingsbeleid. Elk van deze maatregelen heeft zijn effectiviteit bewezen.

- **Diversiteitsdeskundige in sollicitatiecommissies:** Er neemt in de selectieadviescommissie tenminste een diversiteitsdeskundige plaats.¹ Een diversiteitsdeskundige is een wetenschappelijk medewerker of personeelsmedewerker van de Universiteit Leiden, die inzicht heeft in de manier waarop impliciete vooroordelen (ten aanzien van gender en etniciteit, enz.) de beoordeling van de kandidaten beïnvloeden. Die deskundigheid kan zijn verworven tijdens specifieke trainingen en is inhoudelijk van aard. Er kan ook—daarnaast of in plaats hiervan—een training in diversiteitsdeskundigheid voor alle commissieleden worden verzorgd.

Streefresultaat	Eind 2016 is binnen de faculteit die deze maatregel uitvoert in <i>alle</i> commissies voor UHD- en hoogleraarsbenoemingen, diversiteitsdeskundigheid aanwezig.
Fasering	In 2014, Q4 en 2015, Q1 wordt binnen de faculteit een inventarisatie gemaakt van alle al aanwezige diversiteitsdeskundigen. Op grond van deze inventarisatie wordt een streefpercentage bepaald voor het aantal commissies met diversiteitsdeskundigheid. Er kan ook gekozen worden voor deskundigheidsbevordering.
Trekker	Facultaire portefeuillehouder P&O. Het faculteitsbestuur ziet toe op de aanwezigheid van diversiteitsdeskundigen in de commissies.

- **Open procedures:** De faculteit maakt gebruik van een open procedure bij de vervulling van vacatures. Een creatieve, open invulling van wervings- en benoemingsprocedures blijkt in de praktijk een goed middel om excellente kandidaten buiten de reguliere kanalen te werven. Faculteiten kunnen zich laten inspireren door vernieuwende *good practices* elders. Effectieve procedures zijn in de regel open, breed, onverkort. Dat wil zeggen:
 - De functiebeschrijving is zo breed mogelijk—mogelijk zelfs niet gespecificeerd.²
 - Het profiel is niet toegeschreven naar een al bekende kandidaat.
 - Er wordt ook buiten de reguliere kanalen geworven.
 - Er wordt ruim de tijd genomen om de gewenste kandidaten te vinden. In elk geval worden de gebruikelijke termijnen in acht genomen.

Streefresultaat	Eind 2016 is 60% van de sollicitatieprocedures van de deelnemende faculteit voor functies WP van schaal 11 en hoger, van meer dan 0,4 fte, open, breed, en niet verkort.
Trekker	FB, AZ en tenslotte ook het College van Bestuur zien erop toe dat elke voordracht voor een hoogleraar van deze faculteit op deze wijze tot stand kwam middels een open, brede, onverkorte procedure. Voordrachten die niet aan dat criterium voldoen zullen zeer goed moeten worden gemotiveerd (bijvoorbeeld omdat met een andere procedure diversiteit werd bevorderd).

¹ Good practice in LERU-universiteiten als o.a. Freiburg, Leuven, Lund.

² Brede functiebeschrijvingen maken innovatie mogelijk: specifieke functiebeschrijvingen zijn gebaseerd op de behoeften in het verleden; wie zich op de toekomst voorbereidt, zal meer openlaten. De universiteit Delft nodigde voor haar Delft Technology Fellowship Program wereldwijd sollicitanten uit voor elk mogelijk onderwerp binnen de eigen onderzoeksgebieden, voor elke mogelijke functie. Dat leverde een grote groep excellente vrouwelijke medewerkers op (<http://www.tudelft.nl/nl/over-tu-delft/werken-bij-tu-delft/tu-delft-als-werkgever/delft-technology-fellowship/>).

- **Zoekcommissies:** Voorafgaand aan de sollicitatieprocedure voor een vacature in de hogere functies (eventueel zelfs voor het opstellen van de vacature) wordt een zoekcommissie ingesteld, die kandidaten gaat zoeken buiten de reguliere kanalen, en waar mogelijk buiten het klassieke profiel. Het is hiervoor van belang dat de functiebeschrijving zo breed en open mogelijk is. De zoekcommissie, die wordt samengesteld uit een diverse groep medewerkers van verschillende lagen van de betreffende faculteit, stelt een diverse groep kandidaten voor. De aard van die diversiteit wordt vastgesteld in overleg met het faculteitsbestuur, en is afhankelijk van de te remediëren situatie; voor 2014-2016 zal de focus liggen op gender-evenwicht. De man-vrouwverdeling zal in de regel liggen rond de 1/3-2/3 of 40-60%. In een later stadium, of hiernaast, kan naar een breder evenwicht worden gestreefd: het percentage kandidaten uit migrantengroeperingen of met een functiebeperking zal dan overeenkomen met het percentage studenten uit die groep, dat aan de betreffende faculteit studeert.

Streefresultaat	Eind 2016 zullen de door de betrokken faculteit gestelde doelen zijn gehaald.
Trekker	Het HRM-opleidingscentrum is verantwoordelijk voor het verzorgen van een training voor personeelsmedewerkers of commissie ten bate van de deskundigheidsbevordering op dit terrein van alle beoordelende en begeleidende instanties.

Aanvullende maatregelen

Faculteiten kunnen er voor kiezen om in aanvulling op de gekozen basismaatregel(en) nog aanvullende maatregelen te nemen om het loopbaanbeleid voor personeel te optimaliseren. De hieronder voorgestelde acties die faculteiten kunnen kiezen hebben betrekking op (a) de vroege en middenfasen van de loopbaan, en op (b) de stap van subtop- naar topfuncties. De eerste twee acties zijn gericht op (a), de laatste op (b).

- **Mentor:** Alle werknemers krijgen op verzoek een onafhankelijke **mentor** toegewezen, die niet hun directe leidinggevende is. De mentor, die beschikt over diversiteitsdeskundigheid, ziet er op toe dat de werknemer effectieve carrière-keuzen maakt. Mentor en mentee vergroten in dit proces beiden hun kennis over diversiteit, blijkt uit de ervaringen bij FSW. De maatregel kan eerst binnen één instituut worden ingevoerd.

Streefresultaat	Eind 2016: in de deelnemende faculteit worden alle werknemers (WP en OBP) van een instituut die om een mentor hebben gevraagd, daadwerkelijk door een mentor begeleid.
Fasering	In 2014, Q4 overlegt de D.O. met HRM-opleidingen en de P&O diensten. P&O kan daarna inventariseren welke medewerkers binnen de faculteit de relevante deskundigheid als mentor in huis hebben. Deze krijgen extra training.
Trekker	Facultaire portefeuillehouder HRM

- **Evaluatie loopbaanbeleid:** Het FB wijst verantwoordelijken aan (bijvoorbeeld een werkgroep van P&O-medewerkers, onderzoekers en andere deskundigen), die de procedures rond het **loopbaanbeleid evalueren** aan de hand van de bestaande richtlijnen, en onderzoek doen naar de concrete problemen die *alle* werknemers in de praktijk tijdens hun loopbaan tegenkomen. Er wordt gewerkt met concrete casussen. binnen een instituut of opleiding. Om goed inzicht te krijgen kunnen exit-vragenlijsten worden voorgelegd aan vertrekkende aio's en medewerkers in een latere fase van hun loopbaan. Doel: concrete maatwerk- aanbevelingen voor beter facultair loopbaanbeleid aan de facultaire en universitaire verantwoordelijken voor HRM-beleid. Voor de

Werkplan diversiteit 20140729

periode 2014-2016 wordt geadviseerd de evaluatie te beperken tot twee aspecten. Dat kunnen bijvoorbeeld zijn: de gender- verdeling van onderwijs- en begeleidingstaken binnen een opleiding of instituut; de verdeling van tijdelijke en vaste aanstellingen. Met betrekking tot deze aspecten worden trainingen aangeboden. Het D.O. stelt een op internationaal onderzoek gebaseerde Policy Paper beschikbaar, waarin de voornaamste belemmeringen voor goed loopbaanbeleid voor vrouwen worden toegelicht.

Streefresultaat	Eind 2016 heeft de evaluatie tot een concrete analyse en een meer effectieve aanpak geleid.
Trekker	FB samen met P&O-diensten

- **Doorstroom subtop-> top:** Voor de doorstroom van medewerkers uit ondervertegenwoordigde groepen (voor 2014-2016: met name vrouwen) van subtop naar top kan het FB als volgt te werk gaan: stel streefcijfers vast voor een **evenwichtige doorstroom** van vrouwen van lagere naar hogere functies (subtop). Monitor de voortgang. Pas dan een effectieve, beproefde strategie toe om vrouwen van de subtop naar de top te begeleiden, zoals de succesvolle aanpak van de universiteit van Tromsø (Noorwegen):
- inventarisatie potentiële toppers;
 - individueel maatwerk (welke maatregelen zijn nodig om deze persoon binnen twee jaar professorabel te laten zijn?)

Faculteiten worden aangemoedigd een voorbeeld te nemen aan andere succesvolle programma's die elders zijn uitgevoerd, zoals bij CERN, Genève; Rijksuniversiteit Groningen, http://www.vsnul.nl/personeel_best_pract_rug_rosalind_franklin.html. Deze en andere *good practices* worden door het Diversity Office ter beschikking gesteld en toegelicht. HRM Opleidingen verzorgt, in samenwerking met externe deskundigen, de deskundigheidsbevordering op dit terrein voor de betrokken beoordelende en begeleidende instanties.

Streefresultaat	Eind 2016 is de maatregel van de betrokken faculteit geëvalueerd, en heeft de evaluatie geleid tot een voorstel voor effectief beleid.
Trekker	FB samen met P&O-diensten

3.2 Studenten

Basismaatregel t.b.v. brede doelstelling bevorderen studiesucces

Om het studiesucces van studenten met een migrantenachtergrond te bevorderen wordt van faculteiten gevraagd tenminste een van de twee onderstaande basismaatregelen te kiezen. Beide maatregelen hebben hun effectiviteit bewezen.

- **POP-corner:** De POP-corner biedt een zichtbare, laagdrempelige vorm van maatwerk-ondersteuning voor alle studenten met ambitie, die specifieke ondersteuning of advies zoeken (naar analogie van het Propedeuse Ondersteunings Punt--de POP-corner van FSW) (DP). Dit ondersteuningspunt verzorgt de supportkalender en gesprekken en kan tevens het jaarprogramma met activiteiten voor binding verzorgen. Er kunnen aan de POP-corner betaalbare spreek- en schrijfvaardigheids cursussen en workshops academische vaardigheden worden vastgehaakt; dat is vooral relevant voor opleidingen waarbij spreek- en schrijfvaardigheid van cruciaal belang is. Er kan daarbij gebruik worden gemaakt van de reeds ontwikkelde Taalwijzer en Taalhulp door SCM en ATC. In de praktijk is de POP-corner bij FSW vooral gericht op studenten met een migrantenachtergrond, maar het is in wezen een generieke maatregel.

- **Mentor/tutorsysteem:** Indien de POP-corner niet of minder passend is in de eigen situatie, kan de faculteit ook kiezen voor een variant op de POP-corner afgestemd op de eigen facultaire situatie of een ondersteuningsysteem in de vorm van een mentor/tutorsysteem. Dit mentor-tutorsysteem kan bijvoorbeeld bestaan uit groepjes studenten die periodiek onder begeleiding van een mentor of tutor bij elkaar komen om de voortgang in de studie te bespreken.

Streefresultaat	Eind 2016 is de maatregel bij alle faculteiten ingevoerd en geëvalueerd, en heeft de evaluatie geleid tot een voorstel voor effectief beleid. Alle faculteiten worden dan op de hoogte gebracht van de effectiviteit van verschillende structurele vormen van maatwerk-ondersteuning.
Trekker	Facultaire Onderwijsportefeuillehouder is trekker. D.O. zorgt in samenwerking met de studiecoördinatoren voor uitwisseling van de kennis over effectieve maatregelen

Aanvullende maatregelen

Faculteiten kunnen in aanvulling op de basismaatregel kiezen uit enkele andere maatregelen op dit terrein. De Bestuursafspraken bieden streefcijfers voor het tegengaan van studie-uitval na een jaar, en voor de instroom in de propedeuse. De hier voorgestelde maatregelen zullen deels direct effect kunnen hebben (tegengaan studie-uitval), maar deels ook indirect en pas op de langere termijn tot zichtbare resultaten leiden. Het studiesucces van de steeds diverser wordende studentenpopulatie hangt af van een veelheid aan factoren, waar de universiteit niet altijd vat op heeft.

Faculteiten kunnen bij hun streven naar inclusiviteit naar verschillende ondervertegenwoordigde groepen willen kijken, en bijvoorbeeld het gender-evenwicht willen bevorderen door specifieke aandacht te besteden aan het bevorderen van de instroom en het studiesucces van vrouwen bij bepaalde opleidingen W&N, en van mannen bij bepaalde opleidingen GW, FSW, Geneeskunde, enz.

De drie hieronder voorgestelde maatregelen hebben betrekking op directe, persoonlijke werving en binding, binnen de universiteit en middelbare scholen. Een goede binding vanaf de start van de studie draagt bij aan het studiesucces van de student. Wat betreft de werving van studenten door middel van website en brochures: zie werkgebied Representatie. Het is van belang dat veranderingen op gang zijn gebracht voordat de universiteit zich naar buiten toe als divers presenteert. Faculteiten kunnen kiezen uit de volgende aanvullende maatregelen:

- **Open dagen, informatiedagen:** Diverse (wat betreft gender, etniciteit, enz.) groepen studenten treden op als ambassadeur. Tijdens de dagen wordt er bewust gecommuniceerd met studenten van ondervertegenwoordigde groepen (ook eventueel wat betreft gender). Er wordt meer ingezet op schoolbezoeken aan scholen met een grote migrantenpopulatie. Er wordt daarbij heldere informatie gegeven over de studieloopbaan en arbeidsmarkt.
- **Introductieweken:** De faculteit die deze maatregel gaat uitvoeren organiseert activiteiten die studenten met een andere achtergrond, bijvoorbeeld een migrantenachtergrond, in staat stellen zich binnen de eerste twee weken aan de opleiding te binden. Er wordt een **programma** samengesteld dat aantrekkelijke onderdelen bevat voor alle groepen studenten, en dat aandacht besteedt aan diversiteit en inclusiviteit.
- **Beloning initiatieven:** De faculteit stelt een **beloning in voor initiatieven van studenten** die leiden tot meer binding tussen verschillende groepen studenten.

Streefresultaat	Eind 2016 is de maatregel van de betrokken faculteit geëvalueerd, en heeft de evaluatie geleid tot een voorstel voor effectief beleid.
Trekker	FB in samenwerking met SOZ

Noot: De toenemende groep van internationale studenten wordt hier grotendeels buiten beschouwing gelaten omdat er al veel initiatieven voor deze groep zijn ontwikkeld (zie bijvoorbeeld de international student officer, de Orientation Week en Leiden United, ondersteund door SOZ), en er reeds staand beleid bestaat (vanuit AZ).

3.3 Onderzoek

Basismaatregel t.b.v. doelstelling gender-balans in onderzoek

Een derde brede doelstelling betreft het versterken van de positie van vrouwen in onderzoek. Het beleid is er op gericht te bevorderen dat meer vrouwen onderzoeksvoorstellen indienen; meer vrouwen onderdeel uitmaken van onderzoeksteams, er meer vrouwelijke PI's (principal investigator) worden aangesteld, meer vrouwen participeren in beoordelingscommissies en dat er meer aandacht is voor genderaspecten in onderzoek. Het Europese onderzoeksprogramma *Horizon 2020* vraagt om het opnemen van gender-aspecten in onderzoeksvoorstellen, en om gender balans in de aanvragende onderzoeksgroepen. Bij 100 van de 600 terreinen van calls voor 2014-2015 kan de score 'excellent' niet worden verkregen als gender- en seksedimensies niet zijn geïntegreerd.³ Daarnaast vraagt *Horizon 2020* (net als andere Europese onderzoeksprogramma's) om referenten met genderdeskundigheid.⁴ In navolging van (o.a.) Oxford wil de universiteit genderdeskundigen aanmoedigen zich bij *Horizon 2020* (en bij de universiteit) aan te melden. Om een bijdrage aan deze doelstelling te leveren wordt aan alle faculteiten gevraagd tenminste een van de twee volgende basismaatregelen te nemen.

- **Inventarisatie gender-balans onderzoeksvoorstellen:** De faculteit inventariseert het aantal vrouwen dat (in een bepaald jaar) onderzoeksvoorstellen indient. Op basis van deze gegevens wordt een stimuleringsbeleid ingezet.
- **Workshop Horizon 2020 / trainingen:** De faculteit draagt er zorg voor dat al het wetenschappelijk personeel dat een onderzoeksaanvraag wil indienen in het kader van *Horizon 2020* participeert in de aangeboden vormen van deskundigheidsbevordering. Europese en bredere internationale ontwikkelingen in onderzoek en onderzoeksfinanciering noodzaken de universiteit werk te maken van de diversiteit van het eigen onderzoek; het internationaal onderzoeksprogramma *Horizon 2020* vraagt expliciet om het opnemen van gender-aspecten in onderzoeksvoorstellen. In de periode van 2014-2016 ligt de focus dan ook op het belang van (met name gender-) diversiteit binnen onderzoeksprojecten binnen *Horizon 2020*. Universiteit Leiden werkt nauw samen met de 5.1.2e en andere betrokkenen om de deskundigheid op dit terrein door middel van workshops en trainingen te vergroten.

³ Vademecum on Gender Equality in Horizon 2020. http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/vademecum_gender_h2020.pdf.

⁴ http://www.ox.ac.uk/staff/news/gender_in_research.html

Werkplan diversiteit 20140729

Streefresultaat	Eind 2016 is een stimuleringsbeleid in gang gezet om meer vrouwen onderzoeksvoorstellen te laten indienen, er is meer zicht verkregen op de onder het WP aanwezige diversiteitsdeskundigheid. En er is gebruik gemaakt van de deskundigheidsbevordering ten bate van Horizon 2020.
Trekker	LURIS, i.s.m. D.O. en FB

Aanvullende maatregel

In aanvulling op de basismaatregel kunnen faculteiten nog de volgende aanvullende maatregel kiezen om de positie van vrouwen in onderzoek te versterken:

- **Inventarisatie van diversiteitsonderzoek:** De faculteit doet onderzoek naar het wetenschappelijk onderzoek naar diversiteit dat binnen de faculteit al door de eigen wetenschappelijke staf wordt uitgevoerd. Deze inventarisatie geeft zicht op de diversiteitsdeskundigen binnen de universiteit, en in de mate waarin diversiteit al een dimensie is van onderzoek.

Streefresultaat	Eind 2016 is meer zicht verkregen op de onder het WP aanwezige diversiteitsdeskundigheid.
Trekker	LURIS, i.s.m. D.O. en FB

3.4 Onderwijs

Maatregelen

Desgewenst kunnen faculteiten in aanvulling op de gekozen basismaatregelen en eventueel aanvullende maatregelen per brede doelstelling nog kiezen voor maatregelen op het terrein van onderwijs. Als een faculteit voor een van de twee hierna voorgestelde maatregelen kiest, kan het volgende uitgangspunt richting geven: de universiteit leidt studenten op voor een steeds diverser wordende, interculturele, internationale werkomgeving. Daarom dient het onderwijs bij te dragen aan de vorming van interculturele competentie van de studenten, en aan hun bredere diversiteitscompetentie (competentie op het gebied van gender, seksualiteit, en functiebeperkingen), zowel door middel van de inhoud van het curriculum, als door de lespraktijk. Het werkplan stelt pilots voor die betrekking hebben op de evaluatie en aanpassing van het curriculum of lespraktijk. Het onderwijs kan effectief worden doorgelicht en vernieuwd met behulp van diversiteitsdeskundige docenten en het ICLON. Het ICLON verzorgt waar nodig deskundigheidstrainingen voor docenten. Faculteiten kunnen de volgende maatregelen kiezen:

- **Inventarisatie diversiteitsonderwijs:** de faculteit inventariseert hoe veel van het bestaande onderwijs bijdraagt aan diversiteitsdeskundigheid en past de curricula waar nodig aan. Er wordt geadviseerd te streven naar het **inbedden van interculturele en overige diversiteits-competenties** in de curricula van alle opleidingen waar inter-persoonlijke beroepsvaardigheden centraal staan (zoals bijvoorbeeld Psychologie en Pedagogische Wetenschappen) (naar voorbeeld van Geneeskunde) (DP). Het curriculum wordt waar nodig aangepast.
- **Evaluatie lespraktijk:** De faculteit start, met behulp van het ICLON en diversiteitsdeskundigen, **evaluerende focusgroepen** over de effectiviteit van de **lespraktijk** voor een diverse groep studenten. Hierin komt met name de didactiek en de bejegening van studenten naar voren. De workshop leidt tot aanbevelingen en verbetering van de praktijk. De faculteit kan de lespraktijk binnen een enkele opleiding evalueren, maar ook een bredere evaluatie opzetten.

Streefresultaat 1 en 2	Eind 2016 is de maatregel van de betrokken faculteit geëvalueerd, en heeft de evaluatie geleid tot een voorstel voor effectief onderwijsbeleid.
Trekker	FB, in overleg met ICLON en D.O.

4. Maatregelen universitair niveau

4.1. Deskundigheidsbevordering

Deskundigheidsbevordering is een kerndoelstelling, die deel uitmaakt van de vier universiteitsbrede doelstellingen. De hier voorgestelde maatregelen maken deel uit van het takenpakket van het D.O., en de ondersteunende expertisecentra en deskundigen. Zij worden door de universiteit aan de faculteiten aangeboden. Op universitair niveau worden de volgende acties ondernomen:

- **Trainingen en workshops:** Diversiteit wordt een integraal onderdeel van de leergangen Academisch Leiderschap en Onderwijskundig Leiderschap, en het professionaliseringstraject voor studieadviseurs. Daarnaast wordt een programma van specifieke, toegespitste seminars aangeboden ter ondersteuning van de maatregelen, en worden trainingen (kennisuitwisseling en deskundigheidsbevordering) aangeboden aan de diensten en expertisecentra op de verschillende werkgebieden. Faculteiten kunnen in de periode 2014-2016 een keuze maken uit negen verschillende workshops/trainingen, die ter ondersteuning van de verschillende keuze-maatregelen worden aangeboden. Drie daarvan hebben betrekking op personeelsbeleid, twee op onderwijs, een op onderzoek, een antipest/antidiscriminatie-training, plus een training op de werkgebieden van de eenheden en expertisecentra, bv. op het gebied van diversiteit en communicatie. Verder wordt aan de faculteiten nog een brede, algemene training aangeboden (door externe deskundigen, in te zetten ter ondersteuning van de ontwikkeling van facultaire werkplannen.
- **Universiteitsbrede evenementen:** Er wordt een jaarkalender opgezet, en er wordt contact onderhouden met de organisatoren (Dies-viering, Annie Romein Verschoorlezing, opening Academisch Jaar, Excellence Through Diversity-dag, enz.) ter bevordering van bewustwording en deskundigheidsbevordering.
- **Verhogen van succes bij internationale onderzoeksprogramma's:** De universiteit organiseert elk jaar tenminste een workshop voor onderzoekers die zich voorbereiden op een *Horizon 2020*-aanvraag, met een algemene lezing over gender, en op verzoek workshops binnen een bepaald onderzoeksgebied die antwoorden zoeken op de vraag hoe gender daar kan worden geïntegreerd. LURIS en het D.O. werken samen aan het organiseren van zo'n programma.
- **Lijst van diversiteitsdeskundigen:** HRM Opleidingen, ICLON en LURIS leggen een **lijst aan van diversiteitsdeskundige** trainers en bureaus (op het gebied van HRM) (2014).

Streefresultaat	In 2016 is aan alle faculteiten op alle werkgebieden diversiteitsdeskundigheid vergroot. Diversiteitsdeskundigheid is een integraal onderdeel van de leergangen (Academisch en Onderwijskundig Leiderschap, ROG, enz.).
Trekker	D.O. coördineert. De trainingen worden verzorgd door HRM Opleidingen, ICLON en LURIS, in samenwerking met deskundigen en bureaus met langjarige expertise op dit terrein.

4.2. Ondersteuning studiesucces

Om de maatregelen op het terrein van studiesucces te ondersteunen, worden op universitair niveau enkele ondersteunende maatregelen genomen, waarvan faculteiten gebruik kunnen maken. Als faculteiten van de betrokken maatregelen gebruik willen maken, kan dat in het facultair werkplan worden opgenomen. De maatregelen zijn de volgende:

- **Ontwikkeling model exitvragenlijst:** Bij de door faculteiten gekozen maatregelen om studiesucces te bevorderen is het nuttig om studenten die de studie staken een **exitvragenlijst** aan te bieden. De uitkomsten van deze lijsten kunnen worden samengevat en kunnen aanleiding zijn tot een actieplan om gesignaleerde knelpunten aan te pakken. Het Diversity Office zal hier in overleg met SOZ een model voor ontwikkelen
- **Advies antidiscriminatie trainingen en antipest trainingen:** een faculteit kan zo nodig overwegen een antidiscriminatie en antipest trainingen in te zetten. Andere Europese universiteiten zien antidiscriminatie en antipest trainingen vaak als een eerste stap van een effectief diversiteitsbeleid. Faculteiten kunnen besluiten of zo'n training binnen hun facultaire context zinvol zou zijn, als ondersteuning van de genomen maatregelen. Desgewenst zal het Diversity Office adviseren over beschikbare trainingen die kunnen worden verzorgd.
- **Opstellen supportagenda:** ten behoeve van alle opleidingen zal een support-agenda en een jaarprogramma van bindende en begeleidende activiteiten op facultair en universitair niveau worden opgesteld. Het Diversity Office zal daartoe i.s.m. SOZ het initiatief nemen.

Streefresultaat en fasering	Gebruik exitvragenlijst per 2015; advies over antidiscriminatie trainingen en antipest trainingen op aanvraag gedurende periode 2014-2016 en opstellen supportagenda per 2015.
Trekker	DO in samenwerking met SOZ

4.3. Meten, monitoring en evaluatie

Het Diversity Office draagt zorg voor de monitoring van het diversiteitsbeleid en de tussentijdse evaluatie van de uitvoering van het werkplan. Het gaat daarbij om de volgende activiteiten:

- **Streefcijfers:** Op universiteitsniveau neemt het D.O. de taak op zich onderzoek te doen naar de mogelijkheid redelijke streefcijfers vast te stellen om monitoring en evaluatie van het universitaire diversiteits- en inclusiviteitsbeleid mogelijk te maken. Er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande kengetallen. Deze worden waar nodig aangevuld. Daarnaast zullen faculteiten worden gevraagd streefcijfers vast te stellen voor de maatregelen die zij in 2014-2016 gaan implementeren. Deze streefcijfers vormen, samen met de door het D.O. en IM verzamelde gegevens, het vertrekpunt voor de facultaire evaluaties, en de jaarlijkse rapportages over de voortgang van het beleid.

Voor het vaststellen van universitaire streefcijfers zal worden overlegd met nationale en internationale netwerken en organisaties. Er kan voor de streefcijfers voor vrouwen in hogere functies gebruik gemaakt worden van de Bestuursafspraken, de streefcijfers *Talent naar de Top* en van de streefcijfers van Europese universiteiten, met name de LERU-universiteiten (zie ERA Progress Report 2013). Naast de reguliere metingen zal het D.O. ook eigen metingen laten doen

over met name studenten met een migrantenachtergrond (G5 Consortium), en stafleden met een internationale of migranten-achtergrond. Deze gegevens vormen de kern van de jaarlijkse diversiteitsmonitor en het jaarverslag, die elk jaar aan het bestuurlijk voorjaarsoverleg worden gepresenteerd.

- **Evaluatie-onderzoek:** Het D.O. doet waar nodig en gewenst **onderzoek** naar diversiteit aan de Universiteit Leiden. De maatregelen die binnen het kader van het diversiteitsbeleid worden gevoerd worden in nauw overleg met faculteiten systematisch geëvalueerd. Daarnaast wordt desgewenst (en zo mogelijk in opdracht van derden) onderzoek uitgevoerd naar de positie van minder onderzochte ondervertegenwoordigde groepen. Zo ontstaat beter zicht op de manier waarop de verbetering van met name de positie van studenten en staf met een functiebeperking, en van de LHBT-gemeenschap, kan worden geëvalueerd.

Streefresultaat	a.Vastleggen streefcijfers faculteiten op de door de faculteit aangewezen gebieden. b.Vastleggen streefcijfers op universitair niveau. c. Jaarlijkse evaluaties en voortgangrapportages.
Fasering	Eerste nulmeting gereed voorjaar-zomer 2014. Op basis van deze resultaten wordt elk jaar een nieuwe meting gedaan. Metingen in VSNU-verband eens in de drie jaar.
Trekker	DO in samenwerking met Bestuurlijke Informatie

4.4. Contacten interne en externe netwerken

Vanuit D.O worden de volgende in- en externe contacten onderhouden:

- **Interne contacten:** Naast het contact met de formele universitaire overleg- en bestuursorganen onderhoudt het D.O. contact met LHBT-studentengroepen (o.a. de actieve Transgender-focusgroep). In maart-april 2014 zijn er vanuit SOZ (opnieuw) focusgroepen voor studenten met een migrantenachtergrond opgesteld, waarmee vanaf dat voorjaar regelmatig overleg wordt gepleegd. Daarnaast is er, voortsnog op individuele basis, contact met personen met een functiebeperking. Overleg met deze ondervertegenwoordigde groepen is van belang om het zicht op knelpunten en op de positieve ontwikkelingen binnen de universiteit te vergroten.
- **Externe contacten:** Het D.O. onderhoudt daarnaast contacten met nationale en internationale netwerken op het gebied van diversiteit in de academie, zoals G5, NADOHE (Organisatie van Diversity Officers in de Verenigde Staten), ECHO (Nederlandse organisatie ter bevordering van studiesucces van migranten), LERU-netwerk (met name Oxford, Lund, Leuven, UCL), Gender Summits, Workplace Pride, enz. Bijeenkomsten worden bezocht en er wordt samengewerkt bij het produceren van beleidsstukken en workshops. Er worden leerbezoeken gebracht aan zuster-universiteiten met inspirerend diversiteitsbeleid, en waar mogelijk wordt samengewerkt.

4.5. Toegankelijke, veilige omgeving

De maatregelen op dit terrein worden in principe centraal geïnitieerd, in nauw overleg met de faculteiten. Faculteiten die zelf met deze maatregelen aan de slag willen gaan worden desgewenst geadviseerd en ondersteund. De acties die op universitair niveau worden ondernomen zijn de volgende:

- **Gedragcodes en klachtenprocedures:** Ervaringen over deze codes en procedures worden uitgewisseld. Klachtenprocedures worden doorgelicht en eventueel verbeterd, en er wordt bredere Werkplan diversiteit 20140729

bekendheid aan gegeven. Vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen, studieadviseurs enz. krijgen zo nodig extra training. Er komt kennis beschikbaar over effectieve antidiscriminatie- en antipesttrainingen.

Streefresultaat	Eind 2016 zijn aan alle faculteiten een door alle betrokkenen goedgekeurde gedragscode, klachtenprocedure, en antidiscriminatie- en antipesttrainingen bekend.
Trekker	D.O.

- **Toegankelijke gebouwen:** Alle gebouwen, liften, toiletten en zalen zijn zo toegankelijk mogelijk, en bieden ruimte en waar nodig privacy. Er wordt samen met focusgroepen onderzocht of de bestaande voorschriften volstaan (bijvoorbeeld invalidenliften). Waar dat niet het geval is, wordt gezocht naar haalbare oplossingen. Ook wordt bekeken of geschikte gebeds-/meditatie-ruimten binnen gebouwen aanwezig zijn en in een behoefte voorzien.

Streefresultaat	Eind 2016 zijn alle focusgroepen tevreden over de inrichting van de gebouwen
Fasering	In 2014 maakt het D.O. een notitie voor het Centraal Overleg Directeuren Bedrijfsvoering, die in 2014 Q4 besproken wordt. Er wordt een ambitieniveau en beleid vastgesteld; in 2015, Q4 volgt een evaluatie.
Trekker	Directeuren Bedrijfsvoering, Vastgoed

4.6. Representatie

Belangrijk is om de inzet en resultaten op het terrein van diversiteit zowel intern al extern goed te communiceren. De maatregelen op dit terrein worden in principe centraal geïnitieerd, in nauw overleg met de faculteiten. Het gaat om de volgende maatregelen:

- **Diverse, inclusieve berichtgeving.** Er komt duidelijke, informatieve, inspirerende berichtgeving over het diversiteitsbeleid op de centrale en facultaire webpagina's.
- **Inclusieve beeldvorming.** De beeldvorming in alle publicaties (onafhankelijk van het medium) stemt overeen met de doelen van het diversiteitsbeleid. Er wordt met name aandacht besteed aan het blijvend representeren van alle doelgroepen studenten op de centrale en facultaire website. Diversiteit wordt een blijvend aandachtspunt van communicatiemedewerkers.
- **Bevorderen bekendheid beleid.** Deelname aan diversiteitsbijeenkomsten wordt op creatieve en feestelijke wijze bevorderd. Om de bekendheid met de activiteiten van het werkplan te bevorderen worden er (binnen de grenzen van het budget) van belangrijke activiteiten video's gemaakt, worden interviews gegeven, en worden artikelen voor websites en nieuwsbrieven geschreven.

Streefresultaat	Goed overzicht over alle aspecten van het diversiteitsbeleid op universiteitswebsite. Agenda. Heldere jaaroverzichten. Aandacht voor deskundigheidsbevordering, o.a. door (video)verslagen van evenementen en constructieve ervaringsverhalen. Centrale website en verwijzingen op facultaire website
Trekker	SCM en D.O.

5. Financiële middelen

Het D.O. heeft een bedrag van 50.000 euro ter beschikking voor de opzetfase (2013-2014). Voor de periode 2014-2017 is per jaar gemiddeld een bedrag van ongeveer 250.000 euro begroot. De begroting wordt in onderstaande Tabel samengevat. Een gedetailleerde uitwerking is opgenomen in Bijlage 1.

Samenvatting projectbegroting Diversiteitsbeleid 2014-2016			
	2014	2015	2016
a. Kosten Diversity Office en algemene ondersteuning (vast)	118.000	128.000	128.000
b. Ondersteuning facultaire werkplannen algemeen (vast)	8.000	25.000	5.000
c. Ondersteuning diversiteitsbeleid medewerkers d.m.v. advies en trainingen en systematische afname exitenquete	2.400	25.000	15.000
d. Ondersteuning beleid tbv studenten en onderwijs (hfd 4, 5) (variabel): Popcorner; trainingen; exitenquete; ondersteuningbudget studenten	16.000	40.000	40.000
e. Beleidsstimulerend onderzoek (hfdstk 6) (variabel)	20.000	20.000	20.000
f. Deskundigheidsbevordering d.m.v. trainingen; lezingen / publicaties	20.000	32.000	27.000
g. Communicatie en representatie	2.500	10.000	10.000
h. Monitoring en evaluatie; aanvullende metingen			10.000
Totalen	187.400	274.500	259.500
10% onvoorzien	18.740	27.450	25.950
Totaal	206.140	311.950	295.450

Toelichting

- De kosten betreffen met name de ondersteuning van maatregelen die op facultair en universitair niveau worden ondernomen. Het gaat om het aanjagen en ondersteunen van maatregelen die de universiteit als noodzakelijk ziet. Faculteiten worden geacht ook zelf bij te dragen aan de kosten van de uitvoering van beleid.
- Een deel van de kosten van het budget voor 2014 wordt gedekt uit het budget voor de opzetfase (2013-2014, 50.000 euro). Met bedrijfsvoering vindt overleg plaats over de inzet van de emancipatiegelden P&O.
- De begroting zal jaarlijks worden geijkt in overleg met faculteiten en universitaire diensten. Op basis van dit overleg wordt jaarlijks door de D.O. een aangepaste begroting vastgesteld.
- Er wordt onderzocht op welke onderdelen van het diversiteitsbeleid subsidiemogelijkheden kunnen worden benut (o.a, Horizon 2020).

Bijlage 1: Projectbegroting activiteiten en maatregelen facultair en universitair niveau

Projectbegroting Diversiteitsbeleid 2014-2016			
	2014	2015	2016
i. Kosten Diversity Office en algemene ondersteuning (vast)			
1. Diversity Officer (0.6 fte, functieniveau 13-16)	5.1.2e	5.1.2b	
2. Management trainee of student-assistent (0.6-0.5 fte, functieniv 10)			
3. Reis- en onkosten (o.a. t.b.v. contact netwerken)			
4. Lidmaatschap NADOHE (1250), Workplace Pride (5000), enz.			
j. Ondersteuning facultaire werkplannen algemeen (vast)			
5. Ontwikkelen digitale gereedschapskist, websites, handleidingen			
6. Brede facultaire diversiteitsworkshops (2x) (training A) bij opzetten en uitvoeren facultaire werkplannen (januari 2015—juli 2015)			
k. Ondersteuning diversiteitsbeleid medewerkers (hfd 3, 8) (vast)			
7. Inhuren diversiteitsdeskundigen voor advies, trainingen. In totaal minimaal 3 trainingen, plus 1 training mentoren en vertrouwenspersonen (twee maal een dagdeel). <ul style="list-style-type: none"> 1. Training B: diversiteit bij selectieprocedures voor alle secretarissen en P&O-medewerkers binnen faculteiten die als secretaris van benoemingscommissie optreden (7 pp); 2. Training C: loopbaanbeleid, R&O-gesprekken voor facultair team voor evaluatie loopbaanbeleid, enz. (15 pp voor drie faculteiten); 3. Training B en C: op verzoek een training voor hele benoemingscommissie; 4. Training D: mentoren, vertrouwenspersonen, ombudsfunctionarissen. 			
8. Ontwikkelen exit enquête medewerkers		5.1.2b	
l. Ondersteuning beleid tbv studenten en onderwijs (hfd 4, 5) (variabel)			
9. Ondersteuning ontwikkelen en implementatie POP-corner, werkgroep en halftijds werkracht voor twee jaar	5.1.2b		
10. Twee tot vier trainingen (interculturele, gender en pink) competentie E en F: studieadviseurs, docenten, portefeuillehouders onderwijs (begeleiding, lespraktijk) door ICLON			
11. Training G: op verzoek anti-discriminatie en anti-pesttrainingen			
12. Ontwikkelen exit enquête studenten			
13. Ondersteuningsbudget voor nieuwe studentengroepen binnen de universiteit; prijzen voor studenteninitiatieven overbruggen kloof autochtoon/studenten migrantenachtergrond			

Werkplan diversiteit 20140729

m. Beleidsstimulerend onderzoek (hfdstk 6) (variabel)			
14. Gendered Innovations, LGBT-onderzoek, studenten met fysieke beperkingen, studenten met migrantenachtergrond; workshops met stakeholders op nationaal niveau; audit WPP benchmark, enz.	5.1.2b		5.1
n. Deskundigheidsbevordering algemeen (hfdstk 8) (vast)			
15. Training H: Diversiteitsdeskundigheid in bestaande leergangen (Academisch en Onderwijskundig Leiderschap, ROG, enz.)	p.m.		p.m.
16. Training I: Diversiteitsdeskundigheid in eenheden en expertisecentra	5.1.2b		
17. Universitair diversiteitssymposium, A. Romein-Versch.-lezing, enz.			
18. Publicatie beleidsstukken			
o. Communicatie en representatie (hfdstk 10) (vast)			
19. Visuele en verbale verslaggeving (video's, interviews, enz.) voor evenementen	5.1.2b		
20. Attenties en acties			
	5.1.2b		
p. Monitoring en evaluatie (hfdstk 2) (vast)			
21. Jaarlijkse evaluatie maatregelen, effecten en procesevaluatie 2016			
22. Aanvullingen metingen diversiteitsmonitor			
	5.1.2b		
Totalen			
5.1.2b	5.1.2b		
Eindtotaal			

Bijlage 2: Overzicht activiteiten / maatregelen facultair niveau

Focusgebied 1. Medewerkers (doelst: evenredige (gender) diversiteit staf)
*Basismaatregel <i>benoemingsprocedure</i> : voer een gericht benoemingsbeleid door een keuze uit tenminste een van de drie volgende maatregelen bij benoemingsprocedures:
1. deskundige
2. open, brede procedure
3. zoekcommissie
Vervolgmaatregelen <i>loopbaanbeleid</i> (desgewenst naar keuze):
1. mentor
2. licht loopbaanbeleid door
3. subtop->top
Focusgebied 2. Studenten (doelst: evenredig studiesucces studenten met migrantenachtergrond)
*Basismaatregel <i>studiesucces</i> : voer een gericht studiesuccesbeleid door een keuze uit een van de volgende twee opties:
1. POP-corner (naar voorbeeld van FSW of variant daarop)
2. vergelijkbaar eigen mentor/tutorsysteem
Vervolgmaatregelen <i>studiesucces</i> (desgewenst naar keuze)
1. open dagen
2. introductie
3. prijs
Focusgebied 3. Onderzoek (doelst: evenredige positie vrouwen in onderzoek)
*Basismaatregel <i>positie vrouwen in onderzoek</i>
1. workshop <i>Horizon 2020/trainingen</i>
Vervolgmaatregelen (desgewenst naar keuze)
1. onderzoek gender-evenwicht onderzoeksaanvragen.
2. doorlichten facultair onderzoek
4. Onderwijs (desgewenst naar keuze)
1. Doorlichten curriculum
2. Doorlichten lespraktijk

Bijlage 3: Overzicht activiteiten / maatregelen universitair niveau

1. Opzetten kader, werkplan
- overleg faculteiten decentrale werkplan (actie diversity office)
- vragenlijsten en toolbox (actie diversity office)
2. Onderzoek
- advies LURIS (actie Luris)
3. Onderwijs
- onderzoek opname div comp in BKO, SKO (actie diversity office i.s.m. HRM / AZ)
4. Toegankelijke, veilige omgeving
- gedragscode, klachten, vertrouwenspersonen (actie diversity office i.s.m. SOZ)
- toegankelijkheid gebouwen (actie vastgoed)
5. Deskundigheidsbevordering (universitaire doelstelling)
- jaarplan workshops un/fac/diensten enz. (actie diversity office)
- diversiteit in leergangen, trainingen sleutelfuncties (actie diversity office i.s.m. HRM)
- actualiteit (actie diversity office)
6. Representatie
- website (actie diversity office i.s.m. SCM)
- publicaties (actie diversity office i.s.m. SCM)
7. Netwerken (actie diversity office i.s.m. SOZ)
8. Meten, monitoring, evaluatie
- nulmeting (actie diversity office i.s.m. BI)
- metingen, onderzoek, evaluaties, verslag (actie diversity office i.s.m. AZ)

Bijlage 4: Voorbeeld driejaren-werkplan faculteit en dienst

- A. Voorbeeld van een driejarenplan voor een **faculteit**. Bij elke taak zijn andere groepen medewerkers betrokken, zodat de betrokken medewerkers in deze periode zich in de regel op één project zullen kunnen concentreren.

2014	2015	2016
Opstellen facultair werkplan	Focusgebied medewerkers, kerntaak: voer een gericht benoemingsbeleid door + workshop deskundigheidsbevordering (voor P&O-medewerkers, portefeuillehouder Bedrijfsvoering, hoogleraren/WD)	Focusgebied studenten, kerntaak: opzetten eigen POP-cornerformule + workshop deskundigheidsbevordering (voor studiecoördinatoren, docenten, portefeuillehouder onderwijs FB)
Inventarisatie diversiteitsdeskundigen in de faculteit	Focusgebied onderzoek, kerntaak: stimuleer onderzoekers één workshop te volgen om succes bij <i>Horizon 2020</i> te bevorderen	Eigen maatregel onderwijs: evaluatie (door docenten, ICLON, onderwijsdirecteur) van de diversiteit van het curriculum van één opleiding

- B. Voorbeeld van een driejarenplan werkplan van een **dienst**.

2014	2015	2016
Opstellen werkplan voor eigen dienst/centrum	Focusgebied medewerkers, kerntaak: voer een gericht benoemingsbeleid door + workshop deskundigheidsbevordering	Eigen maatregel naar keuze op terrein eigen werkgebied + training (evt alleen training)
Inventarisatie diversiteitsdeskundigen		