

## Diversiteit, gelijke kansen en inclusiviteit: contouren voor een actieplan voor ICLON (eerste opzet 30.1.2018/IH)

Het interfacultair centrum ICLON wil een grotere diversiteit, gelijkere kansen en meer inclusiviteit in haar groep medewerkers bereiken, en zij wil de diversiteitsdeskundigheid van alle medewerkers vergroten. Er zijn daarvoor een aantal goede redenen:

- om effectieve opleidingen en trainingen te ontwerpen en uit te voeren voor docenten (universiteit en voortgezet onderwijs) die steeds meer met steeds diverser groep studenten en scholieren te maken krijgen, zullen alle medewerkers van ICLON over **diversiteitscompetentie** willen beschikken (ICLON-Ontwikkeling Hoger Onderwijs en Lerarenopleiding);
- om adequate supervisie en advies te kunnen bieden, zullen de ICLON-medewerkers ook diversiteitscompetent willen zijn, met name nu inclusief onderwijs een onderdeel van de onderwijsvisie is geworden;
- om effectieve activiteiten te kunnen aanbieden aan het steeds diverser primair en voortgezet onderwijs is diversiteitscompetentie essentieel (ICLON-sectie vwo-wo);
- om de **aansluiting met maatschappelijke ontwikkelingen** te verbeteren, en de **kwaliteit van de interne beleidsontwikkeling** ten aanzien van docentprofessionalisering te verhogen, is een diverse groep medewerkers nodig die in nauw contact staat met uiteenlopende groepen in de samenleving.

Dit betekent dat het ICLON

1. een **actieplan** zal opstellen, inclusief een begroting, en een **diversiteitscoördinator** aanstellen;
2. bij de **benoeming** van nieuwe medewerkers de voorkeur geeft aan hen die de diversiteitsdeskundigheid en de diversiteit van ICLON zullen vergroten; nieuwe medewerkers zullen dus
  - over aantoonbare diversiteitsdeskundigheid beschikken, en bij voorkeur ook over ervaringsdeskundigheid;
  - deel uitmaken van (culturele, etnische, seksuele, sociaal-economische, enz.) minderheidsgroepen die nu nog niet evenredig vertegenwoordigd zijn, zodat zij nieuwe perspectieven en ervaringen kunnen inbrengen;
3. wil zorgen voor een **inclusieve werkomgeving**, waarin alle medewerkers zich evenzeer ondersteund en gestimuleerd voelen;
4. zorg zal dragen voor een **loopbaanbeleid** dat alle medewerkers gelijk behandelt, gelijke kansen op bevordering biedt, en gelijke kansen op een goede balans tussen werk-persoonlijk leven;
5. de **diversiteitsdeskundigheid** van alle medewerkers door middel van gedegen trainingsprogramma's zal vergroten.

### Stappenplan

Het ICLON zal een plan voor het hele centrum willen ontwikkelen, maar kan besluiten voor 2018 eerst in enkele afdelingen te beginnen. De aanstelling van een **diversiteitscoördinator** is stap een.

1. Er kan vervolgens een beknopte **diversiteitsscan** van het eigen centrum of de eigen afdeling worden gemaakt, met behulp van cijfers van IM (gender-verhoudingen onder de staf, uitkomsten personeelsmonitor, enz.)
2. Om begrip voor de achtergronden van het beleid, en om draagvlak voor het beleid te creëren, is het een goed idee te vervolgen met een **bijeenkomst** waarin met een diverse groep betrokkenen open wordt gesproken over de redenen en de doelen van het beleid. Interne diversiteit en inclusiviteit kan doel zijn, maar ook het vergroten van de diversiteitsdeskundigheid die nodig is voor de centrale taken. Het diversity office biedt graag steun bij het organiseren van zo'n bijeenkomst, en geeft desgewenst advies over een gespreksbegeleider.

3. Aanbevolen wordt een inventaris te maken van de **diversiteitsdeskundigheid** die al bij de medewerkers aanwezig is.

4. Op basis van deze bijeenkomst kan een definitief **plan van aanpak** worden opgesteld (SMART).

De kerndoelstellingen van het universitaire diversiteitsbeleid zijn: vergroten diversiteit onder medewerkers (genderdiversiteit onder hoogleraren, diversiteit in brede zin onder andere functiegroepen); vergroten studiesucces biculturele en eerstegeneratiestudenten; grotere diversiteitsdeskundigheid; diversiteitsscan; pilot naar keuze. Het plan zal bij de kerndoelen aansluiten, maar eigen keuzes maken, op basis van de uitkomsten van de bijeenkomst met de betrokkenen (stap 2). Aangeraden wordt niet meer dan twee of drie streefdoelen voor het eerste jaar te formuleren.

Het plan zal er ongeveer zo uitzien:

Voorbeeld van een werkplan D&I met drie kerndoelen

Doelen 2018	Maatregelen	Tijdvak (Q1, 2, 3, 4)	Verantwoordelijken, uitvoerders	Budget
<b>Meer diversiteit medewerkers</b>  Streefdoel 2018: (vaststellen, in % en/of fte)	-Optimaliseren benoemingsprocedures: volgens richtlijnen D&I Open procedures; Zoekcommissie, buiten gewone kanalen; diversiteitsdeskundigheid in elke commissie (deskundige, training)			
<b>Deskundigheidsbevordering</b>  Streefdoel 2018: ... medewerkers hebben deelgenomen aan een training/workshop	-Opzetten toegespitst trainingsprogramma, mbv menukaart training diversity office		-	
<b>Inclusieve, toegankelijke omgeving</b>  Streefdoel 2018: Inventarisatie van verbeterpunten, vastgesteld tijdens brede bijeenkomst, plus plan van aanpak	-afnemen van diversiteitsscan/survey -Organiseren van een goed begeleide open discussie bijeenkomst		-	



## Werkwijze voor inclusief benoemingsbeleid

Om een inclusief benoemingsbeleid te realiseren, dat meer diversiteit en diversiteitsdeskundigheid in de groep medewerkers wil bewerkstelligen, zal de werving van nieuwe medewerkers voldoen aan de volgende criteria:

- open, inclusieve vacaturetekst;
- in de regel een open procedure (behalve als specifiek gezocht wordt naar kandidaten uit ondervertegenwoordigde groepen);
- werving ook buiten de reguliere kanalen;
- diversiteitsdeskundige, diverse selectiecommissie;
- inclusieve, onbevooroordeelde wervings- en selectieprocedure.<sup>1</sup>

De volgende werkwijze kan worden gevolgd:

### a. vaststellen omvang en aard nieuw aan te trekken medewerkers

Voorafgaand is in de afdeling concreet vastgesteld waarom diversiteit, gelijke kansen en inclusiviteit cruciaal zijn om kwalitatief goed werk te kunnen leveren. Dit inzicht is op papier gezet en vormt het uitgangspunt van het benoemingsbeleid.

In het D&I-plan zullen concrete doelen zijn vastgesteld, waarmee de wervings- en selectiecommissie kan werken. Op basis daarvan wordt vastgesteld hoeveel fte personen met specifieke kwaliteiten en/of specifieke achtergrond in het lopende jaar zullen worden aangenomen.

De sleutelvraag zal waarschijnlijk niet zijn: welke kandidaat past in het team? Maar: welke kandidaat past juist *niet* in het bestaande team (omdat hij of zij iets nieuws brengt)?

### b. vacaturetekst

de vacaturetekst noemt expliciet waarom diversiteit en diversiteitsdeskundigheid gewenste kwaliteiten zijn;

de vacaturetekst wordt met een scan getoetst op inclusief taalgebruik.<sup>2</sup>

### c. zoek-, wervings- en selectiecommissies,

Voorafgaand aan de sollicitatieprocedure voor een vacature (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.

Bij de samenstelling van de wervings- en selectiecommissie wordt gezorgd dat er voldoende **diversiteitsdeskundigheid** aanwezig is, ofwel door een diversiteitsdeskundige<sup>3</sup> in de commissie zitting te laten nemen (senior-medewerker; externe deskundige/observator), ofwel door een training voor de commissie te laten verzorgen.

### Vergroten etnische diversiteit:

Om de etnische diversiteit van de staf te vergroten is het niet nodig eerst een cijfermatig overzicht te maken van de bestaande etnische diversiteit. Het is waarschijnlijk voldoende vast te stellen dat diversiteit ontbreekt, en daarmee de kwaliteiten die diversiteit brengt (waaronder diversiteitsdeskundigheid, ervaringsdeskundigheid, vermogen rolmodel te zijn, nieuwe talenkennis, inbreng van andere perspectieven en daarmee verbetering kwaliteit discussies en besluitvormingsprocessen, betere interculturele communicatie, nieuwe

netwerken, nieuwe inzichten in wat er onder bepaalde maatschappelijke groepen speelt, enz.).



## Bijlage

### Werkplan diversiteits- en inclusiviteitsbeleid 2014-2016

#### Optimalisering wervings- en selectieprocedures

➤ **Diversiteitsdeskundige in sollicitatiecommissies:** Er neemt in de selectieadviescommissie tenminste een diversiteitsdeskundige plaats.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup>
- 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).

<sup>1</sup> Good practice in LERU-universiteiten als o.a. Freiburg, Leuven, Lund.

<sup>2</sup> 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 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.vsnv.nl/personeel\\_best\\_pract\\_rug\\_rosalind\\_franklin.html](http://www.vsnv.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

➤ **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.

<sup>1</sup> Er bestaan veel trainingen/workshops die richtlijnen geven voor inclusieve vacatureteksten en inclusieve, onbevooroordeelde wervings- en selectieprocedures. Het diversity office kan



---

er een aantal aanraden. Zie bijvoorbeeld het volgende onderzoek <https://www.lnvh.nl/files/downloads/169.pdf> (nadruk op gender); ende volgende module <https://mensenrechten.nl/selecteren/nl/node/4> (algemeen)

<sup>2</sup> HRM beschikt over een digitale scan. Er zijn vele studies voorhanden over de eisen waaraan een goede vacaturetekst moet voldoen.

<sup>3</sup> Een diversiteitsdeskundige is een wetenschappelijk medewerker of personeelsmedewerker van de Universiteit Leiden of een externe deskundige, die inzicht heeft in de manier waarop impliciete vooroordelen (ten aanzien van gender en etniciteit, enz.) de beoordeling van de kandidaten beïnvloeden, en hoe taalgebruik en gedrag kandidaten (onbedoeld) kan uitsluiten.