

## Bundel – Commissie Personeel, Studentzaken en Internationalisering van 22 januari 2024

### Agenda bijlagen

#### Agenda Commissie Personeel, Studentzaken en Internationalisering 22 januari 2024

- 0 09:00 – Inloop
- 1 09:15 – Opening en mededelingen
- 2 09:15 – Werkbalans in actie FGW (bespreking)  
*Kerngroep Werkbalans in actie en twee leden van de FR FGW*  
Voorblad UR\_Werkbalans in Actie FGW  
230912 Agendaformulier FB (besluitvormend) Werkbalans in Actie def  
231101 Presentatie Werkbalans FR  
Bijlage 1 Memo Werkbalans in Actie Terugblik okt 22 juli 23  
Bijlage 2 230912 Werkbalans in Actie – opzet programma  
Bijlage 3 Actiematrix WiA
- 3 10:00 – Taaknormeringen (bespreking)  
5.1.2e (Lokaal Overleg)  
Voorblad UR\_Taaknormeringen  
Samenvatting voorstel taakbelastingsberekeningen Lokaal Overleg  
11.1a – Memo Faculteitsbestuur programmanormen (1)
- 4 10:30 – Pauze
- 5 10:40 – Uitvoeringsagenda CDH (bespreking)  
*Afhankelijk van de gestelde vragen: 5.1.2e en/of 5.1.2e en/of 5.1.2e en eventueel 5.1.2e 5.1.2e*  
Voorblad UR – uitvoeringsagenda CDH  
Uitvoeringsagenda CDH 2024–2025 – NL– tbv bespreking in UR jan2024  
Uitvoeringsagenda CDH 2024–2025 – ENG–GB tbv bespreking in UR jan2024
- 6 11:10 – Monitoring diversiteit (bespreking)  
5.1.2e en 5.1.2e  
2024.01.10–januari–Voorblad UR monitoring D&I  
2023.02.02– aanbiedingsbrief en advies expertgroep monitoring  
2023.10.23–Nota–Monitoring D&I  
Bijlage 5 Tabel bestaande en gewenste monitoring 2023.02.02
- 7 11:40 – Voortgang strategisch plan (bespreking)  
Voorblad UR (002)  
Voortgang Strategisch Plan versie UR 2024 (002)
- 8 12:10 – Vaststellen commissieadviezen (besloten)
- 9 12:40 – Sluiting



## Agenda Commissie Personeel, Studentzaken en Internationalisering

**Datum** 22-01-2024

**Tijd** 9:00 – 12:40

**Locatie** C2.02

**Voorzitter** 5.1.2e

### 0 Inloop

9:00

### 1 Opening en mededelingen

9:15

### 2 Werkbalans in actie FGW (bespreking)

9:15 Kerngroep Werkbalans in actie en twee leden van de FR FGW

### 3 Taaknormeringen (bespreking)

10:00 5.1.2e (Lokaal Overleg)

### 4 Pauze

10:30

### 5 Uitvoeringsagenda CDH (bespreking)

10:40 Afhankelijk van de gestelde vragen: 5.1.2e en/of 5.1.2e en/of  
5.1.2e en eventueel 5.1.2e 5.1.2e

### 6 Monitoring diversiteit (bespreking)

11:10 5.1.2e en 5.1.2e

### 7 Voortgang strategisch plan (bespreking)

11:40

### 8 Vaststellen commissieadviezen (besloten)

12:10

### 9 Sluiting

12:40



Pagina's zijn geweigerd

3 - 119

buiten verzoek

Voor de vergadering van de Universiteitsraad d.d. 29.01.24 en voor de Overlegvergadering UR-CvB d.d. 12.02.2024	<input type="checkbox"/> ter instemming <input type="checkbox"/> ter advisering <input checked="" type="checkbox"/> ter bespreking <input type="checkbox"/> ter informatie
<b>IN HET KORT</b>	
Onderwerp: Advies expertgroep monitoring D&I	
<p>Verzoek:</p> <p>De Universiteitsraad heeft in 2021 een aantal vragen gesteld over het belang maar ook aandachtspunten met betrekking tot het opvragen van informatie van medewerkers (<a href="#">brief</a>) naar aanleiding van het voorstel om de Barometer culturele diversiteit door te voeren. Vragen richtten zich met name op de toenmalige indeling, data over internationale medewerkers, en het uitvragen van andere identiteitsaspecten. Zoals de raad heeft aangegeven zijn experts uit de universiteit betrokken bij het opstellen van een advies over monitoring.</p>	
Financiële implicaties (kosten en dekking): De kosten voor het aanvragen van de CBS data en de inclusie monitor worden door het werkbudget van het Expertisebureau D&I gedekt. Extra tabellen in standaard rapportages en de personeelsmonitor worden in bestaande processen meegenomen.	
Voorbespreking in Commissie Personeel, Studentenzaken en Internationalisering d.d. 22.01.2024 met <span style="background-color: black; color: white;">5.1.2e</span>	
Eerder advies of besluit UR:	
Brief advies deelname Barometer Culturele Diversiteit 19.04.2021 ( <a href="#">UR/21/11738</a> )	
Betreft ambitie/actielijn .... uit het strategisch plan 2022-2027 / n.v.t.	
<b>NADERE TOELICHTING</b>	
(procesmatig + managementsamenvatting)	
<p>In 2021 is n.a.v. vragen van de UR over de mogelijke invoering van de Barometer Culturele Diversiteit door het college van bestuur een expertgroep monitoring D&amp;I ingesteld. De expertgroep heeft een advies opgesteld over hoe monitoring ambities op het gebied van diversiteit en inclusie kan ondersteunen (zie bijlage 1+2). Dit advies is in de bijgesloten nota verder geconcretiseerd (bijlage 3). Er wordt voorgesteld op dit moment <i>geen</i> Barometer Culturele Diversiteit voor medewerkers door te voeren. Er wordt voorgesteld de bestaande monitoring aan te scherpen, reeds beschikbare interne en externe data te benutten, en een monitoringsinstrument gericht op sociale veiligheid en inclusie van studenten te introduceren, om aan de bestuursafspraken van het OCW te kunnen voldoen.</p> <p>Een van de eerste stappen die genomen wordt is om in samenwerking met 5 andere Nederlandse Universiteiten data bij het CBS aan te vragen gericht op instroom, studiewissel, uitval en rendement van studenten met betrekking tot beschikbare uitsplitsingen, dat wil zeggen vooropleiding, nationaliteit, migratieachtergrond en geslacht op instellingsniveau en HOOP vakgebied. Dit is formeel geen Barometer. Deze data zijn door het CBS leverbaar zonder gegevens van de universiteit zelf te verstrekken, net zoals andere data over studieprestatie die de universiteit in het 1CijferHO bestand jaarlijks ontvangen. De data hanteren de nieuwe CBS indeling gericht op regio, en bevatten ook informatie over internationale studenten. Dit zal opgevolgd</p>	

worden door een inclusie monitor voor studenten waar sociale veiligheid en inclusie getoetst kan worden en vrijwillige zelfidentificatie met betrekking tot verschillende kenmerken mogelijk is.

Het College van bestuur heeft op 28.11.2023 besluit genomen over het advies:

*Het College van Bestuur besluit:*

- *Tot monitoring van zowel de genderbalans als de diversiteit in nationaliteiten van medewerkers (WP en OBP) om op diversiteit van medewerkers te kunnen sturen;*
- *HR te vragen om te verkennen hoe in de monitoringssystematiek onder werknemers diversiteitskenmerken meegenomen kunnen worden.*
- *Tot het aanvragen van data van het CBS met betrekking tot vooropleiding en migratieachtergrond van studenten op instellingsniveau;*
- *Tot het invoeren van een inclusiemonitor voor studenten om inzicht te kunnen bieden in de sociale veiligheid en inclusie onder studenten zoals vereist in het OCW bestuursakkoord.*

Tekst uit het Bestuursakkoord 2022 (p.8-9):

1. Instellingen blijven werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie en aan het tegengaan van discriminatie en racisme: universiteiten volgen de ambities uit het nationale actieplan voor meer diversiteit en inclusie in onderwijs en onderzoek, en de hogescholen volgens de ambities uit het position paper van de VH.3 2
2. Instellingen gaan zelf zorgdragen voor een eenduidige en structurele monitor van ervaren sociale veiligheid. Daarnaast maken zij inclusie onder studenten en personeel zichtbaar. Hiervoor zullen bestaande instrumenten worden aangepast. De monitoringsvragen worden door de instellingen onderling uniform bepaald. Periodiek, en in 2024 voor de eerste maal, stellen UNL (in samenspraak met de NFU) en VH de resultaten geaggregeerd op sectorniveau (dus nooit op instellingsniveau) beschikbaar aan de minister.
3. Instellingen stellen - als zij dat nog niet eerder hadden gedaan - uiterlijk eind 2022 gedragsregels op waarin staat dat zij onveilig en grensoverschrijdend gedrag niet tolereren.
4. Instellingen besteden in hun jaarverslag expliciet en herkenbaar aandacht aan ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid en inclusie.

#### NADERE TOELICHTING IN HET ENGELS

The Executive board created an expert group monitoring in 2021, after the University council asked questions about the possibility of implementing the Cultural Barometer. The expert group has formulated an advice about how ambitions in the area of diversity and inclusion can be supported by monitoring (see attachments 1 and 2). The advise was further concretized in the enclosed Nota (see attachment 3). The proposal is to *not* pursue the Cultural Barometer for staff at this point. It is proposed to sharpen existing monitoring, make good use of existing internal data, and to introduce a survey to monitor safety and security and inclusion among students, in order to be able to adhere to agreements made with the Ministry of Education.

One of the first steps that will be taken is to, in collaboration with 5 other Dutch universities, request data from the CBS focused on inflow, change of study, exit, and retention of students in relation to available characteristics, that is, previous study, nationality, migration background and sex on the level of the institution and HOOP field of study. This is formally not a Barometer. The data are provided by the CBS and do not require the university to share any information, just as data over study performance are shared with the university in the 1CijferHO data every year. The data are sorted based on the new division of the CBS, based on region, and also include data on international students. This will be followed up by an inclusion monitor for students with focus on

safety and security, and which allows for the possibility of voluntary self-identification in relation to different characteristics.

The Executive board has made a decision on 28 November 2023 in light of the advice:

*The Executive board decides*

- *To monitor the gender balance as well as nationalities of staff (academic and professional) in order to be able to advance diversity among staff*
- *To ask HR to explore how diversity aspects of staff can be integrated in the approach to monitoring.*
- *To request data about the prior education and migration background of students on the level of the institution*
- *To introduce an inclusion monitor for students in order to be able to provide insight into safety and security and inclusion among students as required by the agreement with the Ministry of education.*

Text from the agreement with the Ministry of Education of 2022 (pp.8-9)

1. Institutions continue to advance diversity and inclusion and address discrimination and racism. Universities follow the ambitions of the national action plan for more diversity in education and research, and the universities for applied sciences according to the ambitions of the position paper of the VH 3.2
2. Institutions will ensure clear and structural monitoring of experiences of social safety. They also make visible inclusion among students and staff. Existing instruments will be amended for this purpose. The monitoring questions will be determined among institutions in a uniform fashion. The UNL (in coordination with the NFU) and VH will aggregate the information on the sector level and provide it to the minister.
3. Institutions will create rules of behavior – if they have not already done so – by the end of 2022 in which it is made clear that unsafe behavior and misconduct is not tolerated.
4. Institutions will explicitly give attention to developments in the area of safety and security and inclusion in their annual report.



*Aan* College van Bestuur  
*Van* Expertgroep Monitoring D&I, 5.1.2e (Expertisebureau D&I/SAZ)  
*C.c.*  
*Datum* 15.02.2023  
*Telefoon*  
*Nummer*  
*Onderwerp* Advies Expertgroep monitoring D&I: aanbiedingsbrief

Geachte leden van het College van bestuur,

De Expertgroep monitoring D&I (Expertgroep) heeft op basis van de opdracht van het College van bestuur bestaande data en mogelijkheden voor monitoring op het gebied van diversiteit en inclusie onderzocht. Het bijgesloten advies bevat zowel een verkenning van beschikbare data en monitoringinstrumenten alsook aanbevelingen voor acties die ondernomen kunnen worden om met data en monitoring de universitaire doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie te bereiken.

### **Het advies in het kort**

Data staan niet op zichzelf. Data bieden handvatten om specifieke doelstellingen te bereiken. Hiervoor is in de eerste plaats een duidelijke ambitie nodig, die door het bestuur uitgedragen en geagendeerd wordt en verbonden met de noodzaak van data en monitoring. Bij data en monitoring wordt vervolgens vaak uitsluitend gedacht aan kwantitatieve data, zoals personeelsdata of de uitkomsten van de Personeelsmonitor. Maar ook focusgroepen en interviews bieden waardevolle kwalitatieve data die inzicht bieden in de beleving van de leer- en werkomgeving.

### **Concrete aanbevelingen**

Concreet beveelt de Expertgroep aan de volgende acties te ondernemen om de doelstellingen van het universitaire D&I beleid te kunnen bereiken:

1. Bestaande rapportages uitbreiden met verschillende achtergrondkenmerken en een intersectionele analyse;

2. Bestaande uitvragen zoals de personeelsmonitor uitbreiden met vragen over achtergrondkenmerken die verschillen in de beleving van de werk- en leeromgeving verklaren;
3. Deelname aan de Barometer Culturele Diversiteit;
4. Invoeren van een inclusiemonitor voor studenten.

De Expertgroep licht het advies desgewenst verder toe. De groep blijft beschikbaar voor mogelijke nadere uitwerking van specifieke actiepunten en nader advies met betrekking tot monitoring en vervolgacties.

Met vriendelijke groet,

Leden van de expertgroep in alfabetische volgorde:

5.1.2e  
5.1.2e  
5.1.2e )  
5.1.2e 5.1.2e  
5.1.2e  
5.1.2e  
5.1.2e  
5.1.2e  
5.1.2e

## **Advies Expertgroep Monitoring**

Aan: College van Bestuur

Van: Expertgroep Monitoring

Datum: 1 februari 2023

---

### **Data, diversiteit en inclusie Advies van de Expertgroep Monitoring D&I**

#### **Samenvatting**

#### **Aanleiding: monitoring ter bevordering van gelijke kansen, het tegengaan van discriminatie, en faciliteren van effectief beleid**

Het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid van de Universiteit Leiden richt zich op het bevorderen van diversiteit van staf en studenten, en het faciliteren van een inclusieve leer- en werkomgeving. Het doel van monitoring van D&I richt zich op het verkrijgen van inzicht in *de diversiteit van onze universitaire gemeenschap en de mate waarin wij gelijke kansen, en een inclusieve en veilige leer- en werkomgeving bieden, vrij van discriminatie en uitsluiting.*

De expertgroep monitoring heeft in opdracht van het College van Bestuur bestaande data en data afkomstig uit enquêtes met betrekking tot diversiteit en inclusie geëvalueerd. Dit met het oog op de vraag welke (additionele) data voor welke doelstellingen wenselijk zijn om diversiteit en inclusie, en de voortgang van het D&I beleid inzichtelijk te kunnen maken. De expertgroep besteedt in haar advies aandacht aan de werkwijze, aanpak en doelstellingen van monitoring met betrekking tot diversiteit en inclusie en stelt concrete acties voor op het gebied van verzameling en analyse van data.

#### **Algemeen advies en aandachtspunten**

##### *Geen effectief beleid zonder data*

De monitoring van diversiteit en inclusie richt zich momenteel in beperkte mate op andere kenmerken dan geregistreerd geslacht en bestaande data wordt niet optimaal benut. Om effectief beleid te kunnen voeren is data nodig die inzicht geeft in de aanwezigheid en beleving van de leer- en werkomgeving van medewerkers en studenten met verschillende achtergrondkenmerken. Data kunnen inzicht bieden in aandachts- en aangrijpingspunten ter bevordering van diversiteit en inclusie. Ook helpen dergelijke inzichten door het bieden van onderbouwing voor vraagstukken die soms tot verhitte discussies leiden.

#### **1. Agendering en eigenaarschap van het D&I beleid binnen het bestuur**

In het zetten van stappen op het gebied van diversiteit en inclusie hebben leidinggevenden en bestuurders een belangrijke rol. Zorg ervoor dat diversiteit en inclusie door leidinggevenden en het bestuur binnen de organisatie actief geagendeerd wordt: het bespreken van het belang van en actief inzetten op het bereiken van de universitaire doelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie draagt bij aan bewustwording en draagvlak binnen de organisatie. De rol van bestuurders en leidinggevenden in diversiteit en inclusie wordt verder gestimuleerd en ondersteund wanneer monitoringsinstrumenten, managementrapportages en in procedures rond werving en selectie en

bevordering de mate van vertegenwoordiging van medewerkers en studenten met verschillende achtergronden standaard zichtbaar maken.

#### *Concretiseren van doelstellingen van onderzoek en vervolgacties*

Om medewerking aan onderzoek en impact daarvan te vergroten is het van belang de doelstellingen van onderzoeken en enquêtes, en de daaropvolgende acties te concretiseren. Data moeten gekoppeld worden met een concreet plan van aanpak en de nodige acties en capaciteit voor uitvoering. Heldere communicatie over de doelstelling, implementatie en uitvoering richting de organisatie is daarbij essentieel.

#### *Kwalitatief onderzoek is een belangrijke aanvulling op kwantitatief onderzoek*

Onderzoek en data zijn niet beperkt tot kwantitatieve uitvraag. Periodieke en herhaalde uitvraag (bijvoorbeeld in de vorm van enquêtes zoals de Personeelsmonitor) en kwalitatief onderzoek (tussentijdse gesprekken en interviews) kunnen elkaar versterken in het monitoren van diversiteit en inclusie, juist omdat kwalitatieve uitvraag betrokkenheid en een open gesprek bevordert.

#### **Concrete actiepunten met betrekking tot monitoring:**

De expertgroep ziet het belang om beschikbare instrumenten en data te benutten, maar ook het nodige instrumentarium beschikbaar te stellen voor het voeren van effectief beleid. De expertgroep stelt de volgende acties voor:

##### *1. Bestaande rapportages uitbreiden met achtergrondkenmerken en een intersectionele analyse*

Vul bestaande managementrapportages aan met tabellen over meer diversiteitsindicatoren dan geslacht (met name nationaliteit uitgesplitst op regio), met andere woorden data die beschikbaar zijn maar niet meegenomen wordt in rapportages. Zorg voor tabellen die de interactie tussen verschillende diversiteitsdimensies verhelderen. Bijvoorbeeld: *welke vrouwen ervaren drempels in het doorstromen naar topposities? Zijn er verschillen in de vertegenwoordiging en doorstroom van vrouwen afhankelijk van hun nationaliteit?* Hierdoor kunnen aandachtspunten met betrekking tot specifieke groepen beter geïdentificeerd en aangepakt worden.

##### *2. Bestaande uitvragen uitbreiden met achtergrondvragen die verschillen in de beleving van de werk- en leeromgeving verklaren*

Vul bestaande uitvragen (met name de Personeelsmonitor) standaard aan met vragen over achtergrondkenmerken die verschillen in beleving en ervaring van de leer- en werkomgeving kunnen verhelderen. Effectory biedt helaas deze optie niet. De medewerkers tevredenheidsonderzoeken van de Universiteit Maastricht en Vrije Universiteit, waar achtergrond vragen onder andere over afkomst standaard meegenomen worden, zijn hierbij een best practice.

##### *3. Deelname Barometer Culturele Diversiteit*

De expertgroep beveelt aan om deel te nemen aan de Barometer Culturele Diversiteit als momenteel het enige instrument dat de vertegenwoordiging van medewerkers met een migratieachtergrond op een valide en veilige manier in kaart kan brengen. Het inzichtelijk maken van de mate van vertegenwoordiging in functies, salarisschalen en aard van dienstverband kan mogelijke aandachtspunten met betrekking tot gelijke kansen in relatie tot afkomst zichtbaar maken, vergelijkbaar met de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), die functie, salaris en dienstverband, en inmiddels ook nationaliteit rapporteert in relatie tot geslacht.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.lnvh.nl/monitor2022/>



#### 4. *Invoeren van inclusiemonitor voor studenten:*

De expertgroep onderschrijft het voorstel van de vice-decanen en beveelt aan een inclusiemonitor over de beleving van de leeromgeving in te zetten, om verschillen in de beleving, binding en behoeftes aan ondersteuning van studenten in kaart te brengen. De inclusiemonitor kan voortbouwen op de Belonging survey van de VU met aanvullende vragen, die ook bij de de Universiteit Utrecht is ingezet.

#### **Leeswijzer:**

Hoofdstuk 1 identificeert de doelstellingen van het D&I beleid en monitoring van D&I; hoofdstuk 2 presenteert de opdracht. Hoofdstuk 3 biedt inzicht in de omvang en aard van bestaande data en rapportages en welke vragen met betrekking tot de doelstellingen van het D&I beleid onbeantwoord blijven. Hoofdstuk 4 omvat het advies gebaseerd op de doelstellingen en vragen die in eerdere hoofdstukken zijn geïnventariseerd over hoe bestaande data beter benut kunnen worden en hoe aanvullende data opgehaald en ingezet kunnen worden.

## Inhoudsopgave

1. Aanleiding: welke data, en waarom
2. Opdracht en werkwijze Expertgroep
3. Beschikbare data met betrekking tot gelijke kansen, ervaringen van discriminatie en voortgang van het beleid
4. Advies en voorgestelde acties
5. Bijlagen

Bijlage 1 Werkwijze en sessies Expertgroep

Bijlage 2 Expertgroep monitoring D&I

Bijlage 3 Opdracht Expertgroep monitoring

Bijlage 4 Informatie n.a.v. vragen van de Universiteitsraad over de Barometer Culturele Diversiteit

Bijlage 5 Bestaande en gewenste monitoring (apart document)

## 1. Aanleiding: het belang van data over diversiteit en inclusie

De Universiteit Leiden heeft sinds 2014 een diversiteits- en inclusiviteitsbeleid met het doel de diversiteit van studenten en medewerkers te bevorderen en een inclusieve leer- en werkomgeving te bieden waar alle talenten zich kunnen ontplooiën. Kwalitatieve en kwantitatieve data bieden belangrijke inzichten in de *diversiteit* van onze universitaire gemeenschap en de mate waarin de Universiteit *gelijke kansen, en een inclusieve en veilige leer- en werkomgeving* biedt, *vrij van discriminatie en uitsluiting*.

Welke doelstellingen kunnen met data en monitoring gerealiseerd worden?

### (1) *Diversiteit en gelijke kansen*

Als onderwijs- en onderzoeksinstelling staat de Universiteit Leiden voor gelijke kansen; monitoring draagt positief bij aan dit doel, omdat het inzicht geeft in waar de Universiteit staat, helpt bij het concreet formuleren van doelen op korte en lange termijn, en voortgang in kaart brengt (aan de hand waarvan activiteiten maar ook doelen bijgesteld kunnen worden). Het streven van de Universiteit is een inclusieve leer- en werkomgeving te bieden waar studenten en medewerkers zich thuis kunnen voelen en hun talenten kunnen ontplooiën, ongeacht hun achtergrond.

Het belang en de impact van data en monitoring over diversiteit in verschillende functies is zichtbaar in de uitkomsten van verschillende bestaande monitoren. De jaarlijkse monitor vrouwelijke hoogleraren van het Landelijke Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), bijvoorbeeld, maakt de representatie van vrouwen bij wetenschappelijke staf zichtbaar en geeft inzicht in aandachtspunten en uitdagingen in de genderbalans onder wetenschappers. Eind 2020 waren landelijk 44,4% van de promovendi en 43,5% van de universitair docenten vrouw. Daarentegen was het percentage vrouwelijke hoogleraren landelijk slechts 25,7%. Gezien de groeiende aanwezigheid en een kweekvijver van vrouwelijk talent bij jonge wetenschappers blijft de beperkte mate van vertegenwoordiging van vrouwen onder hoogleraren een belangrijk aandachtspunt. Monitoring draagt bij aan gelijke kansen door de mate van representatie en doorstroom inzichtelijk te maken en mogelijke aandachtspunten met betrekking tot gelijke kansen te agenderen.

### (2) *Beleving van de leer- en werkomgeving, anti-discriminatie en sociale veiligheid*

Data en monitoring zijn ook van groot belang om discriminatie en sociale onveiligheid in de leer- en werkomgeving tegen te gaan. Volgens het strategisch plan 2022-2027 wil de universiteit een betrokken, lerende en inclusieve gemeenschap creëren en een toegankelijke en veilige leer- en werkomgeving realiseren, waarbij met name racisme in de werk- en leeromgeving actief wordt tegengegaan. Ook de *agenda tegen discriminatie en racisme*<sup>2</sup> van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2022) zal in de komende tijd aandacht vragen.

Binnen de Universiteit heeft de Personeelsmonitor Light van 2021 onderzocht in welke mate verschillende vormen van uitsluiting, discriminatie en onveiligheid ervaren worden. Ook op nationaal niveau is er belangrijk onderzoek gedaan naar (seksuele) intimidatie en andere vormen van ongewenst gedrag waaronder het rapport *Harrassment in Dutch Academia* (2018) van het LNVH<sup>3</sup> en het recente rapport van de KNAW over *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap*. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau *Ervaringen van Discriminatie in Nederland II*

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/10/12/ocw-agenda-tegen-discriminatie-en-racisme>

<sup>3</sup> LNVH, *Harrassment in Dutch Academia* (2018). <https://www.lnvh.nl/a-3078/harassment-in-dutch-academia.-exploring-manifestations-facilitating-factors-effects-and-solutions>.

(2020)<sup>4</sup> blijkt dat ervaringen van discriminatie ook in het onderwijs geen uitzondering zijn: 22% van deelnemers van het onderzoek gaf aan in het middelbare en voortgezet onderwijs discriminatie ervaren te hebben.

Terwijl kwantitatieve data een indicatie kunnen geven van de mate waarin onveilige situaties gemeld of bewust ervaren worden, zijn kwalitatieve gegevens van belang om sociale onveiligheid die anders onder de radar blijft te verkennen en de structurele, systemische en culturele bronnen van onveiligheid te doorgronden.

### *(3) Evaluatie en verbeteren van beleid*

Dataverzameling is niet alleen van belang om diversiteit onder studenten en medewerkers en de beleving van de leer- en werkomgeving te monitoren. De manier waarop de Universiteit procedures inricht binnen de organisatie speelt een belangrijke rol in het bereiken van de universitaire doelen voor diversiteit en inclusie binnen de universitaire gemeenschap. Het promotiereglement zet bijvoorbeeld in op een genderbalans in de samenstelling van promotiecommissies. Ook bij benoemingsadviescommissies is het advies voor een goede genderbalans te zorgen. De aanwezigheid van (gender) diversiteit zorgt voor een grotere diversiteit aan perspectieven en kan onbewuste vooroordelen in werving en selectie bespreekbaar maken.

Data gericht op procedures en processen kunnen inzicht geven in de impact van maatregelen, en de manier waarop, de Universiteit verbeteringen kan aanbrengen in de werkwijze. Zo is bijvoorbeeld gebleken dat de gender balans in benoemingsadviescommissies tot verschillen leidt in uitkomsten van de selectie kan leiden. Dit is een benadering die meer oplevert dan alleen te kijken naar de *uitkomsten* van onze werkwijzen, zoals het meten van het aandeel vrouwen binnen een functiegroep.

#### *Expertgroep*

De Expertgroep monitoring heeft bestaande data, de mogelijkheden en belemmeringen van het gebruik van die data en aandachtspunten met betrekking tot data op het gebied van diversiteit en inclusie onderzocht. Voor u ligt als resultaat van deze verkenning het advies van de expertgroep. Ook heeft de groep aandachtspunten en aanbevelingen bij elkaar gebracht. Het advies richt zich zowel op bestaande als mogelijke nieuw op te nemen instrumenten. Ook biedt het aandachtspunten, aanbevelingen en mogelijke vervolgstappen om data voor Diversiteit & Inclusie (D&I) beleid te verzamelen en monitoren.

---

<sup>4</sup> Sociaal Cultureel Planbureau, *Ervaren Discriminatie in Nederland II*, <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2020/04/02/ervaren-discriminatie-in-nederland-ii>

## 2. Doel en aanpak van de Expertgroep monitoring D&I

### *Opdracht van het College van bestuur*

In 2021 zijn binnen de Universiteit Leiden vragen ontstaan over een mogelijke deelname aan de Barometer Culturele Diversiteit. Het College van Bestuur stelde voor een expertgroep te vragen om te onderzoeken op welke wijze we relevante data kunnen verzamelen en inzetten voor het D&I-beleid, zowel om antwoord te geven op de ontstane vragen maar ook omdat een bewuste aanpak van monitoring het D&I beleid zal versterken. De expertgroep bestond uit acht collega's met expertise op het gebied van beleid, bestuur, onderzoek en data, en inhoudelijke expertise op het gebied van diversiteit en inclusie.<sup>5</sup> Daarbij werd het belang benadrukt om de methodologie en het geschikt instrumentarium te verkennen om verschillende aspecten van diversiteit en inclusie te monitoren. De expertgroep is ook gevraagd een intersectionele aanpak van monitoring en categorieën te verkennen, en mogelijkheden voor het monitoren van meerderde discriminatiegronden in kaart te brengen.<sup>6</sup> De opdracht (zie bijlage 3) was als volgt geformuleerd:

### Thema's en focus van monitoring

- Voor welke vraagstukken kunnen meer data verzameld worden om een probleemanalyse te maken om de ontwikkeling van D&I-beleid te ondersteunen? Voorbeelden hiervan zijn data om de loopbaanontwikkeling en doorstroom van medewerkers in het algemeen te monitoren in plaats van een specifieke focus op bijvoorbeeld het aandeel van vrouwen onder hoogleraren, ter bevordering van gelijke kansen voor alle medewerkers.
- Voor welke doelstellingen uit het uitvoeringsplan D&I kunnen data verzameld worden om de voortgang te volgen?
- Welke vormen van monitoring (verzamelen en analyseren van bestaande data, uitvraag, type monitoringsinstrumenten) zijn hiervoor geschikt?

### Categorieën en intersectionaliteit

- Welke mogelijkheden bestaan er om meer indicatoren dan geregistreerd geslacht en nationaliteit te betrekken in monitoring? Welke diversiteitsaspecten kunnen etniciteit, geregistreerd geslacht, seksuele oriëntatie, functiebeperking en andere aspecten in kaart brengen?
- Wat is de waarde van een intersectionele aanpak in monitoring?

### *Werkwijze: Bestaande data en instrumenten, analyse, en behoefte voor aanvulling*

In het formuleren van de aanpak is de expertgroep gevraagd voorbeelden van monitoring op het gebied van diversiteit van andere universiteiten, het bedrijfsleven en de overheid aan te reiken. De expertgroep heeft in de loop van zes bijeenkomsten tussen maart en juni 2022 eerst per werkveld (data over studenten, onderwijs, medewerkers en medewerkersbelevingsonderzoek) geïnventariseerd welke data, instrumenten en rapportages al beschikbaar zijn binnen de universiteit. Vervolgens is gekeken in hoeverre deze bestaande data, uitsplitsingen van data en instrumenten aansluiten bij de doelstellingen van het huidige beleid en wat er daarnaast nog aan aanvullende instrumenten en data nodig zou zijn. Er is kritisch gekeken naar welke categorieën de universiteit nu gebruikt en welke verbeteringen hierin gemaakt kunnen worden. De beleving van onze studenten en medewerkers is daarbij centraal gesteld. Tevens is besloten om niet alleen te kijken naar de dataverzameling op zichzelf, maar ook kritisch te kijken naar wat er met de resultaten gebeurt en de mogelijke daaraan te koppelen vervolgacties. Data kunnen op zich relevant zijn, maar zijn niet relevant als er vervolgens niets gedaan wordt met de inzichten die ze opleveren.

*Zie bijlagen 1-3 voor de werkwijze, samenstelling en opdracht van de expertgroep.*

<sup>5</sup> Zie bijlagen 1 en 2 voor de vergaderdata en de samenstelling van de expertgroep.

<sup>6</sup> Zie bijlage 2 voor het voorstel met daarin de volledige opdracht.

### 3. Beschikbare data en aandachtspunten met betrekking tot data

De Expertgroep monitoring D&I heeft geïnventariseerd welke data beschikbaar zijn met betrekking tot onze kerndoelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie, en de mate waarin deze antwoord kunnen geven op vragen met betrekking tot gelijke kansen, sociale veiligheid en discriminatie, en de voortgang van het D&I beleid. De verzameling van data kent verschillende vormen:

- *Representatieve overzicht van personeel en studenten gebaseerd op geregistreerde data (SAP-HR en uSis):* Deze systemen leveren een volledig en representatief overzicht van wettelijk verplichte informatie over studenten en medewerkers (zoals geslacht en nationaliteit) en informatie over salaris, functie, instroom, doorstroom en uitstroom.
- *Beleving van de leer- en werkomgeving gebaseerd op uitvragen en vragenlijsten.* De Personeelsmonitor en de Nationale Studenten Enquête zijn voorbeelden van vrijwillige vragenlijsten die de ervaring en beleving van de leer- en werkomgeving in kaart brengen. Deze data zijn niet representatief omdat het percentage medewerkers en studenten die deze invult beperkt is (51,5% van medewerkers heeft de Personeelsmonitor 2022 ingevuld).
- *Kwalitatieve data*, zoals focusgroepen onder studenten, meldingen en registratie van incidenten.

Een overzicht van bestaande data met betrekking tot kerndoelstellingen op het gebied van diversiteit en inclusie is in **bijlage 5** (apart document) opgenomen.

#### 3.1. Diversiteit en gelijke kansen: registratie en rapportage van studenten en medewerkersdata

Diversiteit van medewerkers en studenten wordt door interne rapporten, met name de *Bestuursmonitor*, *Personeel in Cijfers* en het *Onderwijsdashboard* inzichtelijk gemaakt. De beschikbare rapporten brengen diversiteit en gelijke kansen met betrekking tot de volgende diversiteitsaspecten in kaart:

- Bestuursmonitor: percentage vrouwelijke hoogleraren.
- Personeel in cijfers: percentage vrouwelijke hoogleraren, percentage EER- en niet-EER-staf, percentage vrouwelijke stafleden in wetenschappelijke functies, per faculteit.
- Rapport salarisverschillen wetenschappelijke staf: salaris, man/vrouw, per faculteit.
- Studenten: cohortomvang, Nederlands/internationaal, uitval, herinschrijving, rendement.
- Medewerkerskenmerken geregistreerd in SAP-HR zijn o.a.: geregistreerd geslacht, nationaliteit, leeftijd, datum van indiensttreding, functie, schaal, dienstverband, afdeling.
- Studentenkenmerken in uSis: geregistreerd geslacht, nationaliteit, leeftijd, inschrijving, herinschrijving, uitval, vooropleiding.

#### Beperkingen en aandachtspunten:

- *Beperkte data over diversiteitskenmerken:* Bestaande data met betrekking tot achtergrondkenmerken in onze personeels- en studentenregistratie zijn beperkt tot geregistreerd geslacht, nationaliteit en leeftijd.
- Vanwege wetgeving met betrekking tot gegevensbescherming zijn er in Nederland meer drempels om data beschikbaar te stellen die zijn gericht op andere persoonlijke kenmerken dan geregistreerd geslacht en nationaliteit. Geregistreerd geslacht geeft niet de genderidentiteit en diversiteit van genderidentiteiten weer. De universiteit beschikt ook niet over data over seksuele oriëntatie en etniciteit. Dit betekent dat de diversiteit van staf en studenten in de brede zin niet inzichtelijk gemaakt kan worden.



- Er bestaan meer mogelijkheden tot analyse: data over geregistreerd geslacht en nationaliteit worden niet standaard in tabellen en analyse meegenomen. De analyse van medewerkersdata richt zich met name op wetenschappelijk personeel, er wordt weinig gedaan met data over ondersteunend en beheerspersoneel (OBP). Analyse van nationaliteit op basis van regio kan nieuwe inzichten bieden.
- Er wordt geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid de interactie tussen verschillende diversiteitsdimensies te analyseren in vorm van een intersectionele analyse die bijvoorbeeld de interactie tussen geregistreerd geslacht en nationaliteit in beeld brengt.

### **3.2. Beleving van de leer- en werkomgeving, anti-discriminatie en sociale veiligheid: uitvraag**

De beleving van de werk- en leeromgeving wordt inzichtelijk gemaakt door vragenlijsten en uitvraag, met name de *Personeelsmonitor* en de *Nationale Studenten Enquête* (NSE). Deze data zijn niet opgeslagen in onze personeels- of studentenbronsystemen, maar zijn gebaseerd op uitvraag over de ervaringen en beleving van de leer- en werkomgeving. De *jaarverslagen van de vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen* leveren kwalitatieve en kwantitatieve data over sociale veiligheid.

Bestaande instrumenten brengen kwalitatieve en kwantitatieve informatie over de volgende thema's in kaart:

- Nationale Studenten Enquête (NSE): vragen over gelijke behandeling en inclusie en ondersteuningsbehoefte, uitsplitsing naar nationaliteit.
- Personeelsmonitor: tevredenheid, sociale veiligheid, ervaringen van grensoverschrijdend gedrag, werkdruk, inclusie, leiderschap.
- Jaarverslagen vertrouwenspersonen en ombudsfunctionarissen: meldingen en klachten.

#### Beperkingen en aandachtspunten:

- *Beperkte informatie over achtergrondkenmerken en ervaring van de leer- en werkomgeving:* Uitvragen bieden de kans om de beleving van de leer- en werkomgeving uit te splitsen op kenmerken die niet geregistreerd zijn, maar wel te achterhalen zijn door dit vrijwillig uit te vragen. Uitvraag biedt dus meer mogelijkheden om diversiteit in de beleving van de universitaire omgeving in kaart te brengen terwijl anonimiteit en vrijwillige invulling van data geborgd is. Dit is ook bij sommige universiteiten (Maastricht, VU) al de praktijk. Zo kan bijvoorbeeld de mate waarin sociale veiligheid of werkdruk ervaren wordt op verschillende manieren in kaart gebracht kan worden. Vragen over achtergrondkenmerken werden in 2022 niet meegenomen in de personeelsmonitor omdat deze niet standaard beschikbaar worden gesteld door Effectory. Ook bij de NSE zijn deze data niet beschikbaar.
- *Categorieën:* Begrippen en categorieën die gebruikt zouden kunnen worden om identiteitskenmerken zoals etniciteit uit te vragen roepen vaak vragen op; het is van belang hier bewuste en geïnformeerde keuzes te maken en de begrippen intern te standaardiseren. Momenteel wordt op zeer verschillende manieren omgegaan met achtergrondkenmerken in uitvragen en ontbreekt continuïteit in de data.
- *Validiteit van vragen over beleving van het werkklimaat en inclusie:* Om bepaalde concepten zoals inclusie uit te vragen is het aan te raden om getoetste schalen en vragen te gebruiken die een bepaald concept daadwerkelijk in kaart kunnen brengen.
- *Kwalitatieve data:* Dataverzameling en monitoring zijn vaak gericht op kwantitatieve gegevens. Bij sociale veiligheid kan een kwalitatieve benadering waardevolle inzichten

leveren om de bron van onveiligheid te leren kennen en mogelijkheden voor verbetering te identificeren.

### **3.3. Toezicht en vooruitgang beleid**

Data over procedures en processen op basis waarvan het D&I beleid gemonitord zou kunnen worden is momenteel niet standaard beschikbaar. Momenteel beschikt de universiteit over de volgende data en rapportages met het doel het D&I beleid te monitoren, maar die niet de focus te leggen op processen of procedures:

- Data over het percentage vrouwelijke hoogleraren en vrouwen in de top en subtop (wordt voor de Monitor Talent naar de Top uitgezocht). Deze data geven inzicht in de ontwikkeling van de vertegenwoordiging van vrouwelijk talent in de subtop en top van de organisatie.
- Analyse salarisverschillen mannelijke en vrouwelijke wetenschappers. Deze geeft inzicht in gemiddelde verschillen in de salarissen van vrouwelijke en mannelijke wetenschappers (schaal en trede, gecorrigeerd voor leeftijd).

#### Beperkingen en aandachtspunten

- *Diversiteit sollicitanten en uitkomsten sollicitatieprocedures:* Informatie over de diversiteit van kandidaten en uitkomsten van sollicitatieprocedures biedt de mogelijkheid om in kaart te brengen in hoeverre de voorselectie een weerspiegeling is van de diversiteit van de beschikbare kandidatenpool en er mogelijk sprake is van onbewuste vooroordelen in de selectie; dergelijke data is momenteel niet beschikbaar. Ook wordt de samenstelling van sollicitatiecommissies en de mogelijke impact op de uitkomsten van de selectie niet standaard bijgehouden of geregistreerd. Wel zijn er voorbeelden waarbij een observator de vanuit een kwalitatief oogpunt feedback heeft geleverd over de mogelijke impact van onbewuste vooroordelen bij selectieprocedures.
- *Trainingsdata:* De mate waarin medewerkers, en met name leidinggevenden trainingen volgen met betrekking tot inclusieve werving en selectie zou waardevolle inzichten kunnen bieden met betrekking tot de aanwezigheid van deskundigheid en kennis op het gebied van inclusieve werving en selectie. Ook zou hiermee nadruk gelegd kunnen worden op de verwachting dat leidinggevenden over kennis en inzicht beschikken over onbewuste vooroordelen en inclusief leiderschap.

*Voor een overzicht over beschikbare en gewenste data, zie bijlage 5*



## **4. Advies**

### **4.1. Algemene aanbevelingen bestuurlijke aanpak**

De Expertgroep monitoring D&I constateert dat er meer data en analyses nodig zijn om inzicht te krijgen in discriminatie en ongelijke behandeling en deze, waar nodig, tegen te kunnen gaan. Ook dient te worden stilgestaan bij hoe concreet er met beschikbare data en informatie voortgang geboekt kan worden in het bereiken van dit doel. Het advies richt zich daarom zowel op algemene aanbevelingen over de aanpak van dataverzameling en beleid als ook concreet advies met betrekking tot specifieke werkvelden.

#### **Aanbeveling 1: Agenderen van D&I door het bestuur en beleidscycli**

Voor het bevorderen van draagvlak en betrokkenheid van medewerkers en studenten met betrekking tot D&I vraagstukken is het van groot belang dat diversiteit en inclusie duidelijker en sterker door het bestuur en leidinggevenden geagendeerd wordt en het een veel gangbaarder onderwerp wordt in gesprekken en werkoverleggen. Het agenderen en bespreken van D&I door het bestuur en de lijn biedt de kans om kennis, inzicht en de context toe te lichten en een gelegenheid voor een open gesprek, dat niet uitsluitend bepaald wordt door een kleine groep die hier voor of tegen is.

Monitoring van diversiteit en inclusie, en het D&I-beleid, zou als standaard agendapunt in beleidscycli moeten terugkomen. Idealiter wordt de uitvraag met betrekking tot de vooruitgang van het D&I-beleid opgenomen in de gebruikelijke bestuurlijke cyclus, zodat bestuurders erop aangesproken kunnen worden. Hiervoor is voldoende tijd en capaciteit nodig.

#### **Aanbeveling 2: Concretiseer de doelstellingen en de daaropvolgende acties**

De expertgroep beveelt aan om bij elke vraag om informatie altijd eerst de doelstellingen en vervolgstappen helder te hebben. Data (zowel kwantitatief en kwalitatief) zijn interessant, maar nutteloos om te verzamelen als je ze als organisatie alleen verzamelt en er niets mee doet. Het is echter wel relevant als we deze data gebruiken om de vraag te beantwoorden of vrouwen en mannen in gelijke mate doorstromen naar bepaalde posities. Bij het uitzetten van een uitvraag is het van belang de intentie achter het verzamelen van data toe te lichten. Ook is het belangrijk de mogelijkheid te bieden om vragen te stellen en te luisteren naar mogelijke zorgen van medewerkers en studenten.

Om de vooruitgang van het D&I beleid inzichtelijk te maken kunnen doelstellingen van het werkplan D&I in vorm van SMART plannen inzichtelijk gemaakt worden. Bij monitoring is het van belang zich niet uitsluitend te focussen op het afvinken van kwantitatieve indicatoren, maar periodiek kwalitatieve gegevens op te halen om verandering en impact te evalueren. Let hierbij op dat monitoring en rapportage van een breed onderwerp zoals D&I ook extra capaciteit vraagt.

#### **Aanbeveling 3: Methodiek: periodieke en herhaalde uitvraag combineren met standaardmonitoring en inzet van kwalitatief onderzoek**

Idealiter worden meer D&I-thema's standaard opgenomen in kwantitatieve managementrapportages. Voortbordurend op standaardmonitoring gebaseerd op personeelsgegevens of studentendata, beveelt de expertgroep periodieke rapportage en herhaalde uitvraag (kwantitatief en kwalitatief) aan, aangezien deze tot verdiepende inzichten leidt en verandering en impact kan evalueren. Dit kan ook gestalte krijgen door kwalitatief onderzoek in te zetten. Juist als het gaat om een veilige leer- en werkomgeving, is het belangrijk te weten wat de ervaringen van studenten en medewerkers zijn. Concreet kan gebruik worden gemaakt van diepte-interviews en focusgroepen. Kwantitatief onderzoek legt slechts de oppervlakte van een veilige leer- en werkomgeving bloot, terwijl kwalitatief onderzoek meer handvatten kan bieden om deze omgeving te verbeteren.

Voor zowel de opname van meer D&I-thema's in managementrapportages als het inzetten van kwalitatief onderzoek is voldoende tijd en capaciteit van verschillende eenheden (bv. t.a.v. het beheer en de verwerking van gegevens) nodig. Op termijn zou een dashboard managementinformatie toegankelijker kunnen maken voor verschillende eenheden.

## 4.2 Aanbevelingen voor concrete acties

### Actie 1: Aanvullende tabellen opnemen in monitoringsrapportages

*Aanvullende variabelen en tabellen over instroom, doorstroom en uitstroom, geregistreerd geslacht en nationaliteit voor WP en OBP en studenten in Personeel in Cijfers en kengetallenrapportages en/of dashboard opnemen op basis van bestaande data. Analyse gericht op meer dan één indicator en intersectionele aanpak toepassen in data-analyse.*

De Expertgroep adviseert meer indicatoren en categorieën met betrekking tot diversiteit en representatie op te nemen in monitoring en terugkerende rapportages gebaseerd op bestaande personeels- en studentendata (bijvoorbeeld in de bestuursmonitor, Personeel in Cijfers en kengetallenrapportages), aangezien het D&I-beleid zich niet beperkt tot vrouwelijke wetenschappers. Door bijvoorbeeld de nationaliteit van vrouwelijke hoogleraren inzichtelijk te maken kan meer inzicht geboden worden in de mate waarin ook internationale wetenschappers doorgroeien naar topposities. De genderbalans, vooropleiding en nationaliteit van studenten zou ook standaard zichtbaar gemaakt kunnen worden in onze rapportages.

Momenteel beperken achtergrondkenmerken in personeels- en studentendata zich tot formeel geslacht, nationaliteit, en leeftijd. Wel is het in principe mogelijk *achtergrondkenmerken op vrijwillige basis in het personeelsdossier op te nemen*; zo leeft bijvoorbeeld momenteel een sterke behoefte naast formeel geslacht ook genderidentiteit op vrijwillige basis te kunnen registreren en zichtbaar te maken.

Medewerkers- en studentendata zouden in vorm van een *dashboard* beschikbaar gesteld kunnen worden aan bestuurders, beleidsmedewerkers en opleidingsvoorzitters. Daarmee kunnen de aanwezigheid van diversiteit in verschillende functies en lagen van de organisatie, en de diversiteit in instroom, doorstroom en uitstroom van studenten en medewerkers beter gemonitord worden. Concreet wordt voorgesteld *aanvullende tabellen* op te nemen in bestaande rapporten om gelijke kansen en prestatie met betrekking tot nationaliteit en gender van medewerkers, en bij studenten nationaliteit, gender en vooropleiding op te nemen.

### Actie 2: Aanvullende vragen over sociale veiligheid en inclusie en achtergrondkenmerken opnemen in bestaande monitoringsinstrumenten

*Vragen over sociale veiligheid en inclusie in combinatie met achtergrondkenmerken waaronder etniciteit en seksuele oriëntatie opnemen in bestaande uitvragen en monitoringsinstrumenten, met name in de Personeelsmonitor, de exit survey en studentenenquête. Gebruik maken van gevalideerde vragenlijsten en schalen.*

Met vragenlijsten zoals medewerkers tevredenheidsonderzoeken en studentenenquête is het mogelijk om op vrijwillige basis informatie over zowel de beleving van de leer- en werkomgeving als ook identiteit en achtergrondkenmerken te verzamelen. Aangezien het invullen van vragenlijsten vrijwillig is, en er de mogelijkheid bestaat dat juist de meer betrokken medewerkers en studenten deelnemen aan dit soort onderzoeken, is het belangrijk zich te realiseren dat een uitvraag niet representatief is. Belangrijke kanttekening bij een studentenenquête als de Nationale Studenten Enquête (NSE) in dit kader is ook dat er altijd een trade-off tussen het aantal en de fijnmazigheid van D&I-variabelen of anderszins achtergrondkenmerken enerzijds en de respons anderzijds dient te worden gemaakt. Wel kan binnen deze beperkingen indicatieve informatie opgehaald worden over ervaringen van binding, sociale veiligheid en discriminatie in de leer- en werkomgeving, iets wat niet uit registratiesystemen gehaald kan worden.

Door persoonlijke kenmerken uit te vragen kan op verschillende manieren de beleving van de leer- en werkomgeving vanuit het oogpunt van diversiteit en inclusie in beeld gebracht worden, met name door:

*a) concrete vragen te stellen over ervaringen van sociale veiligheid en inclusie*

Er bestaan *gevalideerde schalen en vragenlijsten* die veiligheid en inclusie duidelijk in beeld kunnen brengen. Hierbij heeft het de voorkeur de beleving te laten beschrijven (voel je je veilig, voel je je serieus genomen?), in plaats van oordeel (heb jij seksuele intimidatie ervaren, maak jij racisme mee?). De vraag of iemand 'discriminatie' heeft meegemaakt kan ertoe leiden dat de term discriminatie door respondenten op verschillende manier geïnterpreteerd wordt en kan afschrikkend werken.

*b) opnemen en standaardiseren van achtergrondkenmerken, waaronder etniciteit en seksuele oriëntatie, in de Personeelsmonitor en andere uitvragen*

Om de ervaring van inclusie van de leer- en werkomgeving in beeld te kunnen brengen adviseert de expertgroep achtergrond kenmerken standaard uit te vragen en een intersectionele analyse toe te passen waarin kruisverbanden tussen de algemene vragen en achtergrondmerken op basis van zelfidentificatie in beeld worden gebracht. Door de gevoeligheid van terminologie en privacy wordt geadviseerd een gevalideerde vragenlijst goed te keuren die binnen de universiteit vervolgens standaard toegepast kan worden.

Het uitvragen van achtergrondkenmerken, met name wat culturele of etnische diversiteit maar ook andere kenmerken betreft, brengt een aantal uitdagingen mee: migratieachtergrond (in andere woorden geboorteplaats) is geen indicatie van etniciteit (in de VS of het VK, maar ook andere landen geboren te zijn is geen indicatie van kleur of cultuur). Om inzicht te krijgen in discriminatie en racisme zijn indicaties van kleur en cultuur echter wel wenselijk, maar het is noodzakelijk dit op een manier te doen die rekening houdt met de gevoeligheid van dit onderwerp en alert is op mogelijk inherente marginalisatie in de vraagstelling. Data over etniciteit zijn belangrijk om discriminatie en uitsluiting zichtbaar te maken en tegen te kunnen gaan.

In Nederland bestaan momenteel geen gestandaardiseerde categorieën voor etniciteit, behalve de indeling van het Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) die zich richt op migratieachtergrond (migrant en kind van migrant) en regio (Nederland, Europa, klassieke migratielanden, overig buiten Europa),



en die niet onomstreden is.<sup>7</sup> Zoals in het Jonge Akademie rapport over anti-discriminatie data<sup>8</sup> is aangegeven, adviseert de expertgroep om *etnische diversiteit op vrijwillige basis uit te vragen*. Hierbij adviseert de Expertgroep het gebruik van brede categorieën die anonimiteit beter beschermen, en voorkomen dat deelnemers zich in heel specifieke groepen moeten plaatsen. Een vergelijkbare aanpak wordt ook elders toegepast. Bij universiteiten in het VK, bijvoorbeeld, hebben medewerkers de mogelijkheid hun identiteit als wit of 'BAME' (Black Asian Minority Ethnic) aan te geven of deze informatie te weigeren. Hierdoor kan met brede categorieën gewerkt worden die ook de mogelijkheid tot herleiding beperken maar toch aangetoond worden of er verschillen in ervaringen en loopbaan bestaan tussen de groepen.

Dezelfde problematiek is overigens van toepassing bij het uitvragen van seksuele oriëntatie en genderidentiteit. Ook hier moet overwogen worden in hoeverre specifieke opties voor zelfidentificatie gegeven kunnen worden maar hoe tegelijk herleidbaarheid (in verband met kleine aantallen) en toekomstbestendigheid geborgd kan worden. Een specifieke keuze zou het beste in consultatie met klankbordgroepen en bestaande kennis en onderzoek gekozen kunnen worden. Bij het uitvragen is op te merken dat door kleine aantallen altijd brede categorieën gebruikt zullen worden, waardoor opties voor zelfidentificaties uiteindelijk samengevat zullen worden in brede categorieën.

### Actie 3: Deelname aan de Barometer Culturele Diversiteit

*De Expertgroep beveelt aan om deel te nemen aan de Barometer Culturele Diversiteit samen met andere Randstaduniversiteiten. Vragen over categorieën spelen door de nieuwe indeling van het CBS niet meer op dezelfde manier.*

*Wat is de Barometer Culturele Diversiteit? Representatieve inzicht in migratie achtergrond van personeel*

De [Barometer Culturele Diversiteit](#)<sup>9</sup> biedt de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in de migratieachtergrond van medewerkers (en studenten) op basis van bestaande data. De Barometer koppelt op een veilige en geanonimiseerde manier gegevens uit het personeelsbestand met bestaande informatie die reeds in bezit is van het Centraal Bureau voor de Statistiek (hierna CBS) over de migratieachtergrond van een persoon (op basis van informatie over de geboorteplaats van een persoon en diens ouders). De Barometer is *geen uitvraag*, waardoor kenmerken die niet in al de Basisregistratie Personen (BRP) opgenomen zijn niet door de Barometer in kaart gebracht kunnen worden. Door de koppeling kan de mate waarin medewerkers met een migratieachtergrond in faculteiten, functies, salarisschalen, en dienstverband vertegenwoordigd zijn in kaart brengen. De kracht van de Barometer is dat het representatieve data levert omdat data gebaseerd zijn op personeelsdata, wat bij een uitvraag niet het geval is. Tegelijk voorkomen het anonimiseren van data, grote groepen en een hoog aggregatieniveau herleidbaarheid. De Hogeschool Amsterdam biedt een

<sup>7</sup> Nieuwe indeling bevolking naar herkomst, CBS; <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/07/cbs-introduceert-nieuwe-indeling-bevolking-naar-herkomst>

<sup>8</sup> <https://www.dejongeakademie.nl/publicaties/2300805.aspx?t=Antidiscriminatiepraktijken-wereldwijd-en-visies-van-studenten-en-staf-van-kleur>

<sup>9</sup> [https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/korte-onderzoeksbeschrijvingen/barometer-culturele-diversiteit-ingezoomde-variant#:~:text=Bij%20aanvang%20van%20de%20Barometer,Nederland\)%20en%20Buiten%20Europa.](https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/onderzoeksomschrijvingen/korte-onderzoeksbeschrijvingen/barometer-culturele-diversiteit-ingezoomde-variant#:~:text=Bij%20aanvang%20van%20de%20Barometer,Nederland)%20en%20Buiten%20Europa.)

voorbeeld van de aard van geleverde data.<sup>10</sup> Beschikbare data over migratieachtergrond kunnen ook op het dashboard van het CBS ingezien worden.<sup>11</sup>

#### Begrippen en categorieën: migratieachtergrond en etniciteit

Wat levert het op? De Barometer richt zich op de migratieachtergrond van een persoon. Migratieachtergrond is gebaseerd op de geboorteplaats van een persoon en diens ouders. Terwijl migratieachtergrond niet gelijk is met etnische zelfidentificatie, levert migratieachtergrond wel informatie over afkomst.

Migratieachtergrond in de nieuwe indeling van het CBS wordt niet meer uitgesplitst naar Westers of niet-Westers, maar Nederlands, Europa, traditionele migratie landen (Turkije, Marokko, Suriname Nederlandse Cariben, Indonesië) en overig buiten Europa. Deze uitsplitsing maakt het mogelijk om de mate waarin collega's met een afkomst in een traditioneel migratieland of buiten Europa aanwezig zijn binnen de organisatie. Deze data zullen een waardevolle aanvulling bieden op beschikbare data gericht op nationaliteit, waaruit blijkt dat medewerkers met nationaliteiten buiten Europa in hoge mate vertegenwoordigd zijn onder promovendi en onderzoekers, maar in mindere mate in wetenschappelijke en hogere functies aanwezig zijn dan Nederlandse medewerkers en medewerkers met een Europese of Amerikaanse nationaliteit.

#### Privacy

De Barometer Culturele Diversiteit is zorgvuldig ontwikkeld en door de Tweede Kamer goedgekeurd. Dat wil zeggen dat vragen over omgang met data en wettelijke kaders al getoetst zijn in het ontwikkelen van dit monitoringsinstrument. De Barometer is inmiddels zowel bij de Erasmus Universiteit Rotterdam als ook bij veel bedrijven, waaronder ABN AMRO en PostNL doorgevoerd.

De privacy wordt gewaarborgd door de analyse te richten op groepen groter dan 250 personen binnen een instelling en uitkomsten met kleine aantallen te onderdrukken. Er worden geen bijzondere persoonsgegevens zoals BurgerServiceNummers (BSN's) met het CBS gedeeld. De universiteit levert data via een beveiligd portal aan het CBS om personeel te kunnen identificeren (adres, geboortedatum, geslacht) die gekoppeld worden met het bestand van het CBS, waarna de data in de geanonimiseerd worden. Er wordt niet op afdelings- of instituutsniveau uitgesplitst gezien de aantallen minstens 250 personen moeten omvatten. De universiteit ontvangt alleen een breed overzicht over de uitkomsten voor de hele universiteit en grote faculteiten en groepen. Er worden geen data over migratieachtergrond toegevoegd aan het universitaire personeelsregistratiesysteem SAP-HR. Vergeleken met de Personeelsmonitor wordt op hoger aggregatieniveau uitgesplitst en worden strengere maatregelen met betrekking tot het leveren van data aan een externe partij toegepast.

#### *Advies: Deelname aan de Barometer Culturele Diversiteit:*

Samenvattend is de expertgroep er voorstander van om mee te doen om de volgende redenen:

**Geen anti-discriminatie beleid zonder data:** het tegengaan van discriminatie, ongelijke behandeling en grensoverschrijdend gedrag is een belangrijk thema dat door de Agenda tegen racisme en discriminatie van het OCW<sup>12</sup> en ook speciale aandacht voor de nasleepen van het slavernijverleden in 2023 hoog op agenda zal staan. Momenteel beschikt de Universiteit zoals eerder beschreven niet over data die de vertegenwoordiging van Nederlandse medewerkers met betrekking tot afkomst inzichtelijk kunnen maken.

<sup>10</sup> <https://hvana.nl/lees/10016/elf-procent-van-de-hva-medewerkers-heeft-een-niet-westerse-achtergrond>

<sup>11</sup> <https://dashboards.cbs.nl/v3/barometerculturelediversiteit/>

<sup>12</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2022/10/12/ocw-agenda-tegen-discriminatie-en-racisme>

**Representatieve data en benchmarking:** De meerwaarde van de Barometer ligt in het feit dat deze *representatieve* data levert die door de tijd heen gevolgd kunnen worden en benchmarking mogelijk maakt. Een uitvraag gebaseerd op vrijwillige deelname daarentegen is niet representatief en kan niet in kaart brengen in hoeverre diversiteit binnen de organisatie aanwezig is. Er bestaat in 2023 ook de mogelijkheid voor benchmarking door samenwerking met andere Randstaduniversiteiten (met name de Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit en de Universiteit Utrecht) die momenteel ook deelname aan de Barometer overwegen.

**Inzicht in vertegenwoordiging van medewerkers met een migratieachtergrond binnen de organisatie en gelijke kansen:** De Barometer kan de aanwezigheid van Nederlanders met een migratie achtergrond, representatie aan de top, in salarisschalen, en dienstverband inzichtelijk maken en volgen (zie het voorbeeld van de HvA<sup>13</sup>). Bij vrouwelijke medewerkers heeft een soortgelijke analyse, in de vorm van de jaarlijkse LNVH monitor, die inmiddels ook nationaliteit omvat, waardevolle inzichten geboden wat betreft representatie in verschillende functies, de mate van door groei naar topfuncties zoals hoogleraar, en salaris, op basis waarvan ook gericht beleid gevoerd kan worden om ongelijke kansen tegen te gaan. Op basis van deze uitkomsten wordt een tot nu toe onzichtbare groep beter in beeld gebracht en kan kennis en bewustwording bevorderd worden.

**Combineren van representatieve data van de Barometer met uitvraag met ruimte voor zelfidentificatie om sociale veiligheid en beleving van de werkomgeving inzichtelijk te maken:** De uitkomsten van de Barometer kunnen gecombineerd worden met een uitvraag over beleving van de werkomgeving en zelfidentificatie met betrekking tot verschillende diversiteitskenmerken waaronder maar niet uitsluitend etnische achtergrond in de eerstvolgende Personeelsmonitor. Dit kan inzicht bieden in de ervaring van collega's met betrekking tot hun etnische identiteit of migratieachtergrond en de mate waarin de uitdagingen die zij in het dagelijkse werk ervaren verschilt van andere medewerkers. Ook biedt het de mogelijkheid om de mate waarin zij zich wel of niet identificeren met een etnische groep, los staand van de CBS-definitie, inzichtelijk te maken. De Personeelsmonitor is anoniem en niet herleidbaar.

#### **Informatie en toelichting binnen de organisatie**

De Barometer is een veilig instrument dat ook elders inzet wordt, waardoor er geen principiële vragen zijn wat betreft de veiligheid van de Barometer. Wat wel aandacht vraagt is de manier waarop medewerkers geïnformeerd worden met betrekking tot omgang met hun persoonlijke data. Daarom adviseert het CBS standaard de Universiteitsraad te benaderen, medewerkers te informeren over het inzetten van de Barometer en het bieden van mogelijkheden om op persoonsniveau niet mee te doen aan de Barometer, mogelijkheden die ook in 2020 geboden werden.

Voor informatie met betrekking tot de vragen van de Universiteitsraad over de Barometer, zie **bijlage 4**.

#### **Actie 4: Opstellen van een projectvoorstel en introduceren van een inclusiemonitor voor studenten**

---

<sup>13</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2021/25/culturele-diversiteit-hogeschool-van-amsterdam-december-2020>



*De Expertgroep ondersteunt het verzoek van de vice-decanen een Inclusiemonitor voor studenten uit te voeren die (vergelijkbaar met de Personeelsmonitor) sociale veiligheid en inclusie in kaart kan brengen met de aanbeveling deze met kwalitatieve informatie aan te vullen.*

### *Aanleiding*

De expertgroep adviseert een inclusiemonitor voor studenten in te richten om meer data beschikbaar te maken die de mate van inclusie, drempels en uitdagingen die ervaren worden door studenten inzichtelijk te maken. Deze zal ook in het kader van studenten welzijn en studiesucces waardevolle inzichten kunnen bieden. De vice-decanen hebben in 2021 aangegeven behoefte te hebben aan een inclusiemonitor voor studenten. Met betrekking tot medewerkers heeft de Personeelsmonitor 2022 inzicht geboden in verschillen in de mate van ervaring van grensoverschrijdend gedrag, maar ook benadering van vertrouwenspersonen en vertrouwen in de organisatie tussen mannelijke, vrouwelijke, Nederlandse en internationale medewerkers. Vergelijkbare data met betrekking tot studenten zou waardevolle inzichten kunnen bieden met betrekking tot de beleving van de leeromgeving, sociale veiligheid, studentenwelzijn, en ondersteuningsbehoeftes.

### *Doelstelling*

Doel van de inclusiemonitor is om het volgende in kaart te brengen: de mate waarin studenten met verschillende achtergronden zich thuis voelen aan de Universiteit Leiden, de relatie tussen ervaringen van discriminatie, uitsluiting en binding met de universiteit, gebruik van voorzieningen en ondersteuning en studievoortgang te onderzoeken. Hiervoor bestaat al een vragenlijst van de VU, die ook in Leiden ingezet zou kunnen worden, zich zou kunnen richten op de volgende thema's:

- Gevoelde inclusie en thuis voelen bij de Universiteit
- Groepsvorming
- Ervaring van ondersteuning
- Ervaring van discriminatie, melden van discriminatie
- Studievoortgang

### *Wat levert het op?*

Een soortgelijk onderzoek kan waardevolle inzichten bieden in de manier waarop verschillende groepen studenten de leeromgeving ervaren en of er specifieke aandachtspunten zijn die de ervaring en studievoortgang zouden kunnen verbeteren. Zo heeft bijvoorbeeld SOZ in 2020 in kaart gebracht dat studenten met een beperking de coronaperiode anders hebben ervaren dan de gemiddelde student, en dat er verschillende behoeftes bestaan in ondersteuning. Soortgelijke inzichten zullen ook waardevol zijn met betrekking tot eerste generatie studenten, studenten die over minder financiële middelen beschikken, meer tijd besteden aan bijbaantjes en minder aan studie, genderidentiteit en seksuele oriëntatie, nationaliteit en etniciteit.

### *Aanpak*

Om deze doelstelling te realiseren is een projectvoorstel nodig; door het voortbouwen op bestaande vragenlijsten is de inzet en tijdspad korter dan als een volledige nieuwe vragenlijst ingezet wordt.

- Bespreken van ervaring en rapportages van de VU Belonging survey bij de VU en UU en aanvullende vragen met een werkgroep bestaand uit wetenschappelijke experts, docenten en beleidsmedewerkers van de faculteiten, het bestuursbureau en SOZ.
- Ophalen van vragen en behoeftes bij de faculteiten, docenten, studentengroepen, en beleidsmedewerkers van het bestuursbureau, faculteiten en SOZ.

- Opstellen van aanvullende vragen met input van wetenschappelijke experts en getoetste schalen. Om de vragenlijst niet te lang te maken zal een kwantitatief onderzoek aangevuld kunnen worden met kwalitatieve gesprekken gebaseerd op de resultaten van de monitor.
- Coördinatie en implementatie van enquête Expertisebureau D&I in samenwerking met SOZ en facultaire vertegenwoordigers.
- Analyse en rapportage: inzetten van extra capaciteit/compensatie van een deskundige wetenschapper of beleidsmedewerker

### **Tot slot**

De expertgroep heeft binnen de beschikbare tijd en zover mogelijk bestaande data en aandachtspunten onderzocht om antwoord te geven op de vragen van het College van bestuur. Bij behoefte licht de expertgroep desgewenst het advies graag toe en is de expertgroep bereid ook in het vervolg advies te bieden over het monitoren van diversiteit en inclusie en het D&I beleid.



## **Bijlage 1 Werkwijze en sessies Expertgroep**

De expertgroep heeft zich in de vorm van werksessies met verschillende thema's over deze vragen gebogen:

### **Sessie 1 – Medewerkers (8 maart 2022)**

Presentatie van bestaande rapportages en data over medewerkers en bespreken van mogelijke additionele uitsplitsingen en rapportages.

### **Sessie 2 – Studenten (31 maart 2022)**

Presentatie van bestaande rapportages en data over studenten en bespreken mogelijke additionele uitsplitsingen en rapportages.

### **Sessie 3 – Methodologie (26 april 2022)**

Bespreken van mogelijk instrumentarium zoals een inclusie monitor naast bestaande data en monitoring.

### **Sessie 4 – Categorieën (31 mei)**

Bespreken van terminologie en categorieën, schalen die gebruikt kunnen worden om inclusie uit te vragen.

### **Sessie 5 – Advies (16 juni 2022)**

Bespreken van concept advies

### **Sessie 6 – Advies (18 oktober, 13 december 2022)**

Bespreken aangepaste versie conceptadvies

*Experts:*

[illegible]

5.1.2e 5.1.2e

5.1.2e	5.1.2e	5.1.2e
--------	--------	--------

### Bijlage 3 Opdracht Expertgroep monitoring

Aan	College van Bestuur
Van	5.1.2e Expertisebureau D&I/SAZ)
C.c.	
Datum	08.11.2021
Telefoon	
Nummer	
Onderwerp	Voorstel Expertgroep Monitoring Diversiteit en Inclusie

#### Aanleiding

Monitoring is een belangrijk instrument om de voortgang van beleid in kaart te brengen. Op het gebied van diversiteit en inclusie worden bovendien steeds meer eisen gesteld door externe partners, waarvoor data beschikbaar gesteld moeten worden. Zo levert de universiteit jaarlijks data over de gender balans van (wetenschappelijk) personeel voor de monitor van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) en Talent naar de Top, en vereist het Horizon Europe programma dat instellingen die aanvragen willen indienen vanaf 2022 een Gender Equality Plan hebben, waarbij jaarlijkse monitoring van indicatoren op het gebied van diversiteit en inclusie een vereist onderdeel is. Ook het Nationaal Actieplan voor meer Diversiteit in het Hoger Onderwijs (OCW) zal inzetten op monitoring. Het is te verwachten dat de beschikbaarheid van data over diversiteit in de komende tijd steeds belangrijker wordt.

Naast deze externe ontwikkelingen, bestaat ook intern de behoefte om erbij stil te staan welk instrumentarium nodig is om zowel de stand van zaken op het gebied van diversiteit en inclusie en mogelijke aandachtspunten in kaart te brengen als ook inzicht te verkrijgen in voortgang en ontwikkelingen van het diversiteitsbeleid. Voor rapportage over diversiteit en inclusie maakt het Expertisebureau D&I onder andere gebruik van bestaande rapportages over de samenstelling van personeel en studenten, uitval en rendement, de beleving van de leer- en werkomgeving (cursus evaluaties, medewerkers tevredenheidsonderzoek) als ook samenstelling van gremia en selectiecommissies, en procedures (open/verkorte procedures).

Hierbij ontstaat steeds meer vraag naar indicatoren waarover nog geen rapportages bestaan: Een focus op het percentage vrouwelijke hoogleraren onder medewerkers, bijvoorbeeld, geeft weinig zicht op de instroom en doorstroom van vrouwelijke medewerkers. Een intersectionele benadering kan waardevol zijn om inzicht te verkrijgen in, bijvoorbeeld, welke vrouwen doorstromen, en de rol die sociale klasse, nationaliteit, etniciteit, beperking, geaardheid of andere kenmerken kunnen spelen, naast gender. Veel opleidingen willen meer etnische diversiteit aantrekken gezien de maatschappelijke relevantie van het vak maar mogen migratie achtergrond niet monitoren. Tegelijk heeft een recente enquête gericht op studenten met een functiebeperking waardevolle informatie opgeleverd over online studeren in coronatijd die eerder niet beschikbaar was. De intersectionele aanpak van studiesucces bij de KU Leuven heeft veel waardevolle inzichten opgeleverd.

Het voorstel om deel te nemen aan de Barometer Culturele Diversiteit van het CBS heeft vragen opgeworpen die het belang van een intersectionele aanpak, maar ook de uitdagingen daarvan belichten. De Universiteitsraad stelde met name vragen over a) de gebruikte definitie van culturele diversiteit van het CBS b) het feit dat het onderzoek zich zal richten op de culturele diversiteit van Nederlandse medewerkers en niet internationale medewerkers c) dat ook andere facetten van diversiteit onderzocht moeten worden (die niet onderdeel uitmaken van CBS data) d) raadde aan te waken voor etnische profilering door monitoring. Interne enquêtes worstelen daarnaast met de vraag hoe en of over achtergrond kenmerken vragen gesteld kunnen

worden. Er zijn vragen over privacy en stereotypering, als het gaat om vragen naar identiteit en achtergrondkenmerken.

Het College van bestuur stelde in de berichtgeving over de Barometer Culturele Diversiteit voor samen met een [expertgroep](#) te kijken hoe we het beleid verder kunnen ontwikkelen en op welke wijze we relevante data kunnen verzamelen en inzetten ten behoeve van het D&I-beleid.

Welke mogelijkheden bestaan er om diversiteit in ervaringen in kaart te brengen?

#### *Opdracht*

De expertgroep is gevraagd om kennis en expertise te bundelen, en met elkaar te verkennen hoe het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid gemonitord kan worden. Hierbij is het van belang de methodologie en geschikt instrumentarium te verkennen die ingezet kunnen worden voor het monitoren van verschillende aspecten van diversiteit en het diversiteits- en inclusiviteitsbeleid. De expertgroep is ook gevraagd een intersectionele aanpak van monitoring en categorieën te verkennen die een brede schaal van aspecten van diversiteit in kaart kunnen brengen.

#### *Thema's en focus van monitoring*

- Voor welke vraagstukken kunnen meer data verzameld worden om een probleemanalyse te kunnen maken ter ondersteuning van de ontwikkeling van beleid (bijv. data over loopbaanontwikkeling en doorstroom van medewerkers in plaats van representatie van vrouwen onder hoogleraren om gelijke kansen te kunnen bevorderen)?
- Voor welke doelstellingen uit het uitvoeringsplan D&I kunnen data verzameld worden om de voortgang te volgen?
- Welke vormen van monitoring (verzamelen en analyseren van bestaande data, uitvraag, type monitoringsinstrumenten) zijn hiervoor geschikt?

#### *Categorieën en intersectionaliteit*

- Welke mogelijkheden bestaan er om meer indicatoren dan gender en nationaliteit te betrekken in monitoring? Welke categorieën kunnen etniciteit, maar ook genderidentiteit, geaardheid, functiebeperking en andere aspecten in kaart brengen?
- Wat is de waarde van een intersectionele aanpak in monitoring?

In het formuleren van de aanpak is de expertgroep gevraagd voorbeelden van monitoring op het gebied van diversiteit van andere universiteiten, het bedrijfsleven en de overheid te verkennen.

#### *Rol van de expertgroep en expertisegebieden*

De expertgroep heeft met name de opdracht een advies uit te brengen voor het College van bestuur, maar kan ook in een later stadium incidenteel benaderd worden om advies te geven over lopende vragen rondom monitoring.

De technische voorzitter van de expertgroep wordt ondersteund door een secretaris, die bijeenkomsten coördineert en notuleert. Een afvaardiging van 2-3 collega's zal gevraagd worden om actief bij te dragen bij het opstellen van het advies.

#### Voorgestelde taakverdeling (nog niet benaderd/onder voorbehoud):

5.1.2e (FSW), technische voorzitter  
5.1.2e (SAZ), notulen en coördinatie  
Schrijfgroep: 5.1.2e (SAZ), 5.1.2e (FSW), 5.1.2e (FdR)

De expertgroep heeft de volgende expertise nodig om antwoord te kunnen geven op deze vragen en een voorstel te kunnen maken voor het College van bestuur:

- D&I beleid: Expertise op het gebied diversiteits- en inclusiviteitsbeleid (Diversity Officer)
- Onderzoek en instrumentarium: Expertise op het gebied van kwantitatief onderzoek en instrumentarium voor het onderzoeken en monitoren maatschappelijke onderwerpen en met name diversiteit en inclusie
- Diversiteit: Inhoudelijke expertise en ervaring met onderzoek op het gebied van diversiteit.

- Privacy wetgeving: Expertise op het gebied van wetgeving omtrent privacy en het verzamelen en verwerken van gevoelige persoonsgegevens (evtl. op uitnodiging ipv als lid van de groep)
- Beleid: Vertegenwoordiging van beleidsmakers in expertisegebieden waar het vergroten van diversiteit van medewerkers en studenten een belangrijk thema is.
- In het kader van diversiteit en inclusie is het vanzelfsprekend dat de expertgroep divers in samenstelling is wat betreft vakgebieden (verschillende faculteiten) en expertisegebieden (expertisecentra), senioriteit en functies (WP/OBP), en dat diversiteit en intersectionaliteit goed vertegenwoordigd is. Gezien de gevoeligheden rondom het thema is het belangrijk dat de experts een constructieve houding hebben en samen stappen willen zetten op het gebied van diversiteit en inclusie.

#### *Vervolgstappen*

- 19.10.2021 Bespreking met **5.1.2e** (HRM)
- 05.11.2021 Bespreking met Annetje Ottow
- 07.12.2021 Goedkeuring door het College van Bestuur
- Benadering van leden van de expertgroep over deelname
- December 2021- februari: 3 bijeenkomsten van de expertgroep
- Maart 2022: opstellen van een **advies en plan van aanpak**.
- Maart 2022: **Bespreken van concept advies met beleidsmedewerkers op centraal en facultair niveau en daarna met het College van Bestuur, decanen en medezeggenschap**
- April 2022: **Panel en presentatie, universiteitsbreed**
- Mei: opstellen van **uitvoeringsplan**. Dit kan zowel betekenen dat bestaande monitoringsinstrumenten aangevuld worden, dat een voorstel gemaakt wordt voor het ontwikkelen van nieuw instrumentarium voor jaarlijkse monitoring of dat een specifiek onderzoek voorgesteld wordt.
- 2022: Expertisebureau D&I zorgt voor de uitvoering van het plan in samenwerking met de expertisecentra en faculteiten.



#### **Bijlage 4: Informatie n.a.v. de vragen van de Universiteitsraad over de Barometer Culturele Diversiteit**

Het voorstel om deel te nemen aan de Barometer Culturele Diversiteit heeft in 2021 tot vragen van de UR en onrust bij sommige medewerkers geleid. De volgende algemene informatie kan als achtergrond informatie aangeboden worden.

##### *Indeling en definitie van migratieachtergrond*

De indeling 'Westerse' en 'niet-Westerse' migratie achtergrond heeft tot veel discussie geleid. Het CBS heeft in 2021 besluit genomen zowel het begrip migratieachtergrond nader toe te spitsen dan de indeling te herzien.<sup>14</sup>

- In de nieuwe indeling wordt onderscheid gemaakt tussen een migrant (geboren in het buitenland, eerstegeneratie migrant) en kinderen van een migrant (die in Nederland is geboren met een of twee ouders die in het buitenland zijn geboren).
- In de indeling van herkomstlanden wordt onderscheid gemaakt tussen Nederland, Europa, en buiten Europa; binnen de groep buiten Europa kan verder onderscheid gemaakt worden tussen klassieke migratielanden en overig buiten Europa.

Geleverde data zullen dus geen gebruik meer maken van de begrippen Westers en niet-Westers.

##### *Internationale medewerkers*

Op advies van het CBS zijn in het voorstel van 2021 internationale medewerkers niet meegenomen om twee redenen.

De eerste reden is dat de universiteit al data over de nationaliteit van medewerkers heeft met dezelfde indeling zoals deze door de Barometer geleverd zouden worden. Vanuit het principe dat een organisatie niet onnodig data moet verzamelen als dit niet nodig is, is het daarom niet prudent deze data bij het CBS op te vragen.

De tweede, additionele reden is dat de Barometer zich richt op geboorteplaats en geboorteplaats van ouders. Hierdoor wordt in de uitkomsten geen onderscheid gemaakt tussen een medewerker met de Nederlandse nationaliteit wiens ouders in het buitenland geboren zijn en een internationale medewerker die in het buitenland geboren is. Hierdoor kan niet zichtbaar gemaakt worden wat het percentage Nederlanders is met een migratieachtergrond. Technisch gezien levert het dus het meeste inzicht op om bij het CBS alleen overzichtstabellen op te vragen over de migratieachtergrond van medewerkers met de Nederlandse nationaliteit en deze naast de al beschikbare data over internationale medewerkers te leggen. Zo zou bijv. juist de vertegenwoordiging van deze twee groepen vergeleken kunnen worden – iets wat paradoxaal genoeg niet kan als we ook de migratieachtergrond van internationale medewerkers opvragen bij het CBS.

##### *Onderzoeken van een breed spectrum diversiteit*

De Universiteitsraad heeft aangegeven dat er behoefte is naast culturele achtergrond ook andere diversiteitsdimensies uit te vragen.

De Barometer is geen uitvraag, en verzamelt geen nieuwe gegevens. De Barometer richt zich op reeds *geregistreerde* persoonsgegevens in de GBA en personeelsdata die wettelijk verplicht zijn en in het personeelssysteem beschikbaar zijn. Kenmerken zoals seksuele oriëntatie, etniciteit of functiebeperking worden niet geregistreerd, ook zou dit mogelijk zijn op vrijwillige basis. *Vrijwillige*

---

<sup>14</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/nieuwe-indeling-bevolking-naar-herkomst>

*uitvraag* van identiteit is ook mogelijk in een enquête zoals de Personeelsmonitor die zich niet richt op representatie maar beleving van de werkomgeving.

#### *Verzamelen van persoonsgegevens*

De Barometer koppelt data van de universiteit aan bestaande data die reeds beschikbaar zijn bij het CBS en verzamelt geen nieuwe gegevens. De Barometer is gebaseerd op de beschikbare data over de geboorteplaats van een persoon en diens ouders die al in de GBA geregistreerd zijn. De universiteit wint hierdoor geen nieuwe data in over personeel, maar krijgt in de vorm van niet-herleidbare tabellen gericht op grote groepen (faculteiten of eenheden groter dan 250 medewerkers) een overzicht over de migratieachtergrond van medewerkers. Als het aantal medewerkers met een migratieachtergrond ook binnen een grote groep te klein is, worden deze niet zichtbaar gemaakt/onderdrukt in de resultaten om herleidbaarheid te voorkomen. Omdat aantallen naar verwachting klein zijn, zal de analyse op hoger uitsplitsingsniveau (universiteit/faculteit) blijven en minder gedetailleerd zijn dan, bijvoorbeeld, de analyse van de Personeelsmonitor door de externe partij Effectory.

De privacy officer van de Universiteit heeft in 2021 de aanpak van de Barometer geëvalueerd, inclusief de manier van levering van data via een beveiligde portal, en het verstrekken van personeelsdata. Op basis van het advies is voorgesteld *geen* BSN's en geen bijzondere persoonsgegevens te leveren. De data die geleverd wordt betreft: adres en geslacht (geen naam), salaris, dienstverband, functie en afdeling. Een vergelijkbare procedure volgen we al jaren met onze personeelsmonitoren, waarbij data over bijvoorbeeld geslacht en leeftijd worden gedeeld met de uitvoerders van deze onderzoeken en door hen aan de resultaten van deze uitvragen worden gekoppeld.

#### *Etnische profilering door monitoring*

De door de Barometer verstrekte data bieden geen mogelijkheid tot herleiden naar specifieke medewerkers en zal daarom ook geen bron kunnen zijn van etnisch profileren. De data worden niet gekoppeld aan gegevens in het personeelsregistratiesysteem.



Aan College van Bestuur  
Van 5.1.2e (Expertisebureau D&I/SAZ)  
C.c.  
Datum 23.10.2023  
Telefoon  
Nummer  
Onderwerp Nota monitoring D&I

### Aanleiding

De Universiteit wenst een afspiegeling van de samenleving te zijn en medewerkers en studenten een veilige, inclusieve leer- en werkomgeving en gelijke kansen te bieden. Monitoring levert een belangrijke bijdrage aan het bereiken van doelstellingen van het D&I beleid in vorm van data en rapportages die *aandachtspunten agenderen*, en door de mogelijkheid om *op specifieke uitkomsten*, zoals het bereiken van streefcijfers voor vrouwelijke hoogleraren te kunnen *sturen*.

Monitoring van diversiteit, inclusie en sociale veiligheid is ook een *vereiste* van een aantal nationale en internationale kaders. Er is een OCW streefcijfer van 50% vrouwen in de top van het OCW, bestuursafspraken met betrekking tot monitoring van sociale veiligheid en inclusie van het OCW, en instellingen worden gevraagd in het kader van het Nationaal Actieplan voor meer Diversiteit en Inclusie in het Hoger Onderwijs in te zetten op data en monitoring van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers en studenten.<sup>1</sup> Het monitoren van de gender balans van medewerkers en een Gender Equality Plan is ook een vereiste voor instellingen die aanspraak willen maken op Horizon Europe subsidies.

Naar aanleiding van vragen van de UR werd door het CvB voorgesteld een *Expertgroep monitoring D&I* in te richten met de opdracht om de toegevoegde waarde van de Barometer Culturele Diversiteit te evalueren, en tegelijk ook een breed advies te geven over de vraag welke behoeftes er zijn aan data ter bevordering van onze brede ambities op het gebied van diversiteit en inclusie.

Deze nota concretiseert de aanbevelingen van de Expertgroep monitoring D&I vanuit een beleidsperspectief.

---

<sup>1</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/09/01/nationaal-actieplan-boekje-definitief>





**Vraag aan het College van bestuur:**

- Is het College van bestuur akkoord met het voorstel om bestaande monitoring van de diversiteit van medewerkers aan te scherpen om zowel op een goede gender balans als ook de vertegenwoordiging van internationale medewerkers van verschillende regio's onder wetenschappers en professioneel staf te kunnen sturen?
- Deelt het College van bestuur het belang om in het kader van het eerstvolgende medewerkers tevredenheidsonderzoek (Personeelsmonitor) sociale veiligheid en inclusie ook te kunnen analyseren met betrekking tot meer (vrijwillig ingevulde) diversiteitskenmerken dan geslacht en nationaliteit?
- Ondersteunt het College van bestuur het voorstel om data van het CBS met betrekking tot vooropleiding en migratie achtergrond van studenten met de nieuwe CBS indeling beschikbaar te stellen om inzicht te kunnen bieden in de prestatie en studierendement van studenten op instellingsniveau (NB: dit is geen Barometer en de Universiteit levert hiervoor zelf geen data of informatie)?
- Is het College van bestuur akkoord met het doorvoeren van een inclusie monitor voor studenten om inzicht te kunnen bieden in de sociale veiligheid en inclusie onder studenten zoals vereist door het OCW bestuursakkoord?

**Expertgroep monitoring D&I: advies over data en aanpak van monitoring**

De Expertgroep monitoring D&I, bestaand uit deskundige wetenschappers en dataspecialisten is in 2022 bij elkaar gekomen om zowel deelname aan de Barometer, als ook andere bestaande data en rapportages te evalueren met betrekking tot hun bijdrage aan het bereiken van onze doelstellingen op het gebied van D&I. Het advies van de expertgroep richt zich zowel op de inzet van data en aanpak van beleid als ook specifieke data die nodig zijn om diversiteit en inclusie te bevorderen. Samengevat adviseert de expertgroep om data over diversiteit en inclusie sterker op bestuurlijk niveau te agenderen, zowel kwantitatieve als kwalitatieve data in te zetten en data verzameling te koppelen met concrete doelstellingen en acties, bestaande rapportages aan te vullen met tabellen over meer dimensies dan gender en de personeelsmonitor aan te vullen met achtergrondvragen. Ook heeft de Expertgroep een advies uitgebracht over de deelname aan de Barometer Culturele Diversiteit (voor de voorgestelde actie zie onder) en voorgesteld om een inclusiemonitor voor studenten te realiseren.

**Voorstel voor vervolgactie**

Om het advies van de expertgroep te kunnen concretiseren en aan te laten sluiten bij de behoeftes binnen de organisatie zijn gesprekken gevoerd met de beleidsadviseurs en coördinatoren D&I van de faculteiten en de directeuren van SAZ en HRM. Ook is met het CBS, de UNL en Randstaduniversiteiten de nieuwe indeling van de Barometer Culturele Diversiteit geëvalueerd. Op basis van deze afstemming adviseert de Diversity Officer de volgende stappen te ondernemen om het advies van de expertgroep te concretiseren, aansluitend bij de draagvlak en behoefte van deze stakeholders.



Blad 3/5

1. *Sturen op genderbalans en diversiteit in nationaliteiten van medewerkers door aanvullende tabellen in bestaande rapportages*

Het toevoegen van extra tabellen aan Personeel in Cijfers en kengetallen rapportages om op een bredere aanwezigheid van diversiteit en gender bij medewerkers te kunnen sturen. Concreet wordt geadviseerd om de volgende additionele tabellen op te nemen in interne rapportages (zie bijlage):

- Gender balans in OBP functies, opgesplitst op afdeling/expertisecentrum
- Functie en nationaliteit/regionale achtergrond van WP
- Functie, gender en nationaliteit (NL/internationaal) van WP, ook uitgesplitst op faculteit.

*Wat vraagt het?*

- De tabellen worden momenteel al als maatwerkopdracht geleverd aan het Expertisebureau D&I; bij goedkeuring aan HRM gevraagd kunnen worden om deze op te nemen in de opdracht van HRM aan IM voor Personeel in Cijfers.

*Wat levert het op?*

- Inzicht in zowel de gender balans van WP als OBP
- Meer inzicht in de aanwezigheid van verschillende nationaliteiten (per regio), balans van nationaliteit en gender in wetenschappelijke functies op instellings- en faculteitsniveau.
- Hierdoor wordt inzicht geboden in verschillende dimensies van de gender balans en kan beter gestuurd worden op het bevorderen van diversiteit van medewerkers met betrekking tot gender en nationaliteit. Deze data worden ook opgenomen in de verplichte rapportage voor Horizon Europe.

*Geen deelname aan de Barometer Culturele Diversiteit*

Naar aanleiding van vragen door de UR over de indeling van personen met een migratieachtergrond in de Barometer Culturele Diversiteit werd met het CBS de nieuwe indeling besproken, en of deze antwoord geeft op de vragen. Hierbij is geconstateerd dat de huidige indeling geen toegevoegde waarde heeft vanwege te brede categorieën die te weinig inzicht kunnen bieden. Dit werd ook door de EUR,<sup>2</sup> die als eerste de Barometer met de nieuwe indeling heeft doorgevoerd geconstateerd. Daarom wordt door het Expertisebureau D&I voorgesteld voor nu geen aanvraag te doen voor de Barometer Culturele Diversiteit.

2. *Adresseren van verschillen in de beleving van sociale veiligheid en inclusie van medewerkers door het opnemen van vrijwillige achtergrondvragen in het eerstvolgende medewerkers-tevredenheidsonderzoek*

Er wordt voorgesteld om bij de eerstvolgende Personeelsmonitor/ Medewerkers-tevredenheidsonderzoek *vrijwillige achtergrond vragen* over de identiteit van de medewerker op te nemen. Voorbeelden van o.a. de Universiteit Maastricht tonen de waarde en inzicht die geboden wordt door vragen over werkdruk, sociale veiligheid en inclusie op vrijwillige basis te kunnen koppelen met verschillende identiteiten en achtergrondkenmerken.

---

<sup>2</sup> <https://www.eur.nl/nieuws/resultaten-barometer-culturele-diversiteit-van-het-centraal-bureau-voor-de-statistiek-cbs-bekend>



*Wat vraagt het:*

- Optie om achtergrondkenmerken uit te kunnen vragen meenemen in de Plan van Eisen voor de aanbesteding van de eerstvolgende MTO/Personeels Monitor. De wens is al aan HRM voorgelegd en meegenomen, en vraagt dus geen extra inzet.

*Wat levert het op?*

- Monitoring van sociale veiligheid en inclusie is een vereiste van de bestuursafspraken mbt sociale veiligheid en inclusie van het OCW. Tijdens de laatste Personeelsmonitor werd duidelijk dat er belangrijke verschillen met betrekking tot omgang met sociale veiligheid zijn op basis van functie en nationaliteit.
- Inzicht in verschillen in de beleving van werkdruk, sociale veiligheid en binding met de instelling van verschillende groepen in plaats van nadruk op meldingen van discriminatie.
- Dit komt ook de vraag van de UR voor meer informatie over andere vormen van ongelijkheid en identiteit inzichtelijk te maken.

3. *Opvragen van CBS data over instroom, uitval en rendement van studenten met een migratieachtergrond om patronen in studieprestatie inzichtelijk te maken en studiesucces beter te kunnen faciliteren.*

De faculteiten hebben behoefte aan meer inzicht over de instroom, uitval, en rendement van studenten met een migratieachtergrond en eerstegeneratie studenten. Ook het Nationale Actieplan voor meer Diversiteit in het Hoger Onderwijs vraagt instellingen om instroom, uitval en rendement te monitoren met betrekking tot diversiteit en inclusie. De behoefte aan data leeft ook bij de Randstaduniversiteiten, omdat deze sinds 2018 niet meer rechtstreeks beschikbaar gesteld worden. Volgens het CBS zijn deze data leverbaar net zoals andere data over studieprestatie die de universiteit in het 1CijferHO bestand ontvangen. In afstemming met de UNL, het CBS en 8 deelnemende universiteiten wordt voorgesteld om deze studenten data beschikbaar te stellen aan alle universiteiten. De universiteiten zullen geen eigen data leveren waardoor het verwerken van data ook niet intern getoetst hoeft te worden zoals bij de Barometer het geval was.

*Wat vraagt het?*

- Gezamenlijke pilot aanvraag van 8 universiteiten aan het CBS om studenten data over studieprestatie (instroom, uitval, studiewissel, rendement) van studenten met betrekking tot migratie achtergrond en vooropleiding inzichtelijk te maken. Hierbij wordt de nieuwe indeling van het CBS gehanteerd (Nederlands, Europees, klassieke migratielanden, overig Azie en Afrika). Er wordt op instellingsniveau en HOOP gebied (maar niet opleidingsniveau) uitgesplitst.
- De kosten worden gedeeld met deelnemende instellingen (tot nu toe 8) en zijn beperkt in omvang, en kunnen door het Expertisebureau D&I bekostigd worden.

*Wat levert het op?*

- Data zullen bijdragen aan betere zicht op knelpunten en het ontwikkelen van effectief beleid met betrekking tot studieprestatie en rendement van studenten met verschillende achtergronden.



Blad 5/5

- De nieuwe indeling van het CBS betekend dat er geen gebruik meer gemaakt wordt van de termen 'Westers/niet Westers' waarover de UR destijds vragen had gesteld.

4. *Inclusiemonitor voor studenten: monitoring van sociale veiligheid en inclusie in vorm van een enquête*

Om sociale veiligheid en inclusie zoals in het bestuursakkoord van het OCW benoemd te kunnen monitoren wordt voorgesteld om een enquête gericht op sociale veiligheid en inclusie voor studenten uit te voeren die de relatie tussen diversiteit in achtergronden, binding, sociale veiligheid en studierendement inzichtelijk te kunnen maken. De vice-decanen hebben in het najaar 2021 hun behoefte aan een dergelijke monitor tijdens een OWB vergadering benoemd.

*Wat vraagt het:*

- Opdracht om op project basis een enquête uit te voeren over de beleving van sociale veiligheid, inclusie en studieprestatie van studenten met verschillende achtergronden.
- Een vergelijkbare studie werd bij de VU ontwikkeld en ook bij de UU uitgevoerd, ook Leiden zou de bestaande vragenlijst kunnen aanvullen en in kunnen zetten.
- De bekostiging en coördinatie van deze monitor zal door het Expertisebureau D&I verzorgd worden.

*Wat levert het op:*

- Inzicht in de beleving van sociale veiligheid en inclusie in de leeromgeving door studenten.
- Concrete aandachtspunten met betrekking tot gedrag maar ook veiligheid en binding van verschillende groepen studenten binnen de leergemeenschap. Op basis hiervan kan proactief ingezet worden op bevordering van kennis en bewustwording, en aandacht besteed worden aan verschillende vormen van discriminatie en uitsluiting waar dat nodig is. De actieagenda en het Nationaal Programma van de Nationale Coördinator voor discriminatie en racisme biedt hier richting voor.

**Bijlagen**

1. Aanbiedingsbrief expertgroep monitoring en advies Expertgroep monitoring
2. Tabellen bijbehorend bij het advies van de expertgroep monitoring D&I

Overzicht kerndoelstellingen werkplan D&I, bestaande data en variabelen en brainstorm over mogelijke uitsplitsingen en additionele data

Expertgroep monitoring D&I 2022/05/31

Kerndoelstelling	Thema's en projecten	Data en rapporten/rapportage	Welke uitsplitsingen of rapportages zijn gewenst op basis van bestaande data?	Methodiek en categorieën: Voor welke vragen is er meer data of informatie nodig? Waaraan zou het beschikbaar stellen van data kunnen bijdragen?	Lange termijn impact en effectiviteit
<b>Studenten</b> Het vergroten van (ethnische) diversiteit in de studenteninstroom en het bevorderen van studiesucces, met name van studenten met een migratie-achtergrond.	D&I en inclusieve introductieweken/binding  Seksueel grensoverschrijdend gedrag  Instroom en doorstroom eerste generatie studenten  Studentenverenigingen	Rapportage <ul style="list-style-type: none"> <li>Opleidingskaarten</li> <li>NSE</li> <li>Kengetallen rapportage</li> <li>Bestuursmonitor</li> </ul> Mobiliteit BA studenten <ul style="list-style-type: none"> <li>Cohortomvang</li> <li>Uitval instelling in 2<sup>e</sup> studiejaar</li> <li>Studieswitch binnen instelling in 2<sup>e</sup> studiejaar</li> <li>Herinschrijving opleiding in 2<sup>e</sup> studiejaar</li> <li>Herinschrijversrendement opleiding in 3<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> – 6<sup>e</sup> studiejaar.</li> <li>Uitsplitsing mogelijk: geslacht, nationaliteit, vooropleiding</li> </ul>	Rapportage over <b>vooropleiding</b> (bv. vwo, hbo, internationaal, NL). Mogelijk voor rapportage over instroom en uitval en evt. de NSE.  Optie: In rapportage <b>nationaliteit uitsplitsen naar regio</b> ipv EER/niet-EER in instroom, uitval en rendement  Optie: Waar mogelijk instroom en rendement van <b>studenten uit Caribische gebieden</b> onderzoeken.  Optie: Rapportage over <b>instroom exchange studenten</b> , uitsplitsing naar gender en nationaliteit/regio	<b>Achtergrondkenmerken</b> van studenten, met name: <ul style="list-style-type: none"> <li>Migratie achtergrond/tweede generatie/dubbele nationaliteit als proxy</li> <li>SES/eerste generatie – variabele voorstellen (bijv. opleiding ouders, thuistaal, financiële ondersteuning).</li> <li>Geloof</li> <li>Ondersteuningsbehoefte</li> <li>Seksuele oriëntatie/ genderidentiteit (LHBTI+)</li> <li>Financiële bronnen</li> <li>Zelfidentificatie met betrekking tot ervaringen van discriminatie of etnische identiteit/migratie achtergrond</li> </ul> <b>2. Diepte onderzoek aanvullende aan doorlopende rapportages</b>	<b>Rapportages</b> als 'thermometer' met betrekking tot instroom uitval en rendement  <b>Incidenteel onderzoek</b> gefocust op ervaringen van inclusie, behoeftes en input van studenten met betrekking tot studieklimaat, voorzieningen, inclusie en ervaringen van uitsluiting.  <b>Focusgroepen</b> inzetten ter verdieping van specifieke onderwerpen die zijn signaleerd in incidenteel onderzoek gefocust op ervaring.

				<p><b>Ervaringen en attitudes tav inclusie, behoeftes van studenten</b>, niet alleen wat er mis gaat. Survey of andere methodieken.</p> <p>Opties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoeftes met betrekking tot studiesucces</li> <li>• Behoeftes met betrekking tot inclusie</li> <li>• Belonging</li> <li>• Sociale veiligheid, kennis over aanspreekpunt, wat te doen bij ongewenst gedrag</li> <li>• Inclusieve taal</li> </ul> <p><b>3. Aanvullende vragen voor bestaande onderzoeken:</b></p> <p>Evt. koppelen met NSE door achtergrondkenmerken uit te vragen?</p>	
<p><b>Inclusief onderwijs</b> Het bevorderen van een inclusieve leeromgeving door inclusieve curricula, colleges en didactiek.</p>	<p>Inclusieve curricula Inclusieve didactiek Sociale veiligheid Racisme</p> <p>Screening curricula</p>	<p>Opleidingsjaarverslagen (zelf-rapportage) Cursus evaluaties? NSE: Open vragen over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gelijke behandeling en betrokkenheid en contact</li> <li>- Ondersteuningsbehoefte</li> <li>- Antwoorden uit te splitsen naar nationaliteit</li> </ul> <p>Gesloten vragen over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gelijke behandeling en betrokkenheid en contact:</i> zich thuis en veilig voelen</li> </ul>	<p>D&amp;I variabelen op onderwijsdashboard. Verkenning mogelijkheden naar gelang enkele rapportages.</p>	<p>De huidige rapportages leveren meer afgeleiden van inclusief onderwijs, sociale veiligheid en racisme dan dat ze deze echt meten. Meer direct inclusief onderwijs onderzoeken</p> <p><b>Thema's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusie in de onderwijsomgeving</li> <li>• Racisme in de onderwijsomgeving</li> <li>• Digitale/hybride onderwijsvormen (evt. al</li> </ul>	<p>Beperkte data over ervaringen van inclusie en uitsluiting, sociale veiligheid in de onderwijs omgeving.</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cijfers uit te splitsen naar nationaliteit (NL versus niet-NL)</li> <li>- <i>Ondersteuningsbehoefte:</i> tevredenheid voorzieningen, oordeel informatievoorziening en belemmering opleiding voor studenten met een beperking, aandoening, ziekte of bijzondere omstandigheid</li> <li>- Cijfers uit te splitsen naar categorieën beperkingen, aandoeningen, ziektes en bijzondere omstandigheden, maar alleen als aantallen groot genoeg zijn</li> </ul>		<p>meegenomen bij andere enquêtes van SOZ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegankelijkheid en voorzieningen (evt. door SOZ al uitgevraagd)</li> <li>• Inclusieve curricula</li> <li>• Individuele ervaring van (on)gelijke behandeling (uitgesplitst naar etniciteit/migratieachtergrond)</li> </ul> <p>Optie: <b>Inclusie in de onderwijs omgeving – toevoegen aan cursus evaluaties</b> (voorbeeld bij FSW)</p>	
<p><b>Medewerkers</b></p> <p>Het bevorderen van diversiteit (op het gebied van gender, LHBTQI+, beperking en etnische en culturele diversiteit) onder medewerkers in alle functies. Het bevorderen van diversiteitsdeskundigheid en inclusief leiderschap bij alle medewerkers.</p>	<p>Diversiteit van medewerkers in alle functies</p> <p>Instroom, doorstroom, uitstroom</p> <p>Exit en leaking pipeline</p> <p>Inclusieve werving en selectie</p> <p>Medewerkers met een beperking</p> <p>Deskundigheidsbevordering en trainingen voor medewerkers</p>	<p>Rapportage:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeel in Cijfers</li> <li>• Quicksan</li> <li>• hooglerarenbenoemingen</li> <li>• Salarisverschillen WP/m/v</li> </ul> <p>Intersectionele rapportages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kengetallen rapportage</li> <li>• Bestuursmonitor</li> </ul> <p>Variabelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Functie</li> <li>• Salaris</li> <li>• Geslacht</li> <li>• Nationaliteit</li> <li>• Leeftijd</li> <li>• Tijdelijk/vast contract</li> <li>• Faculteit/eenheid</li> </ul> <p>Personeelsmonitor</p>	<p><b>Rapportage mbt nationaliteit/regio,</b> functie, schaal, opnemen in standaard rapportages</p> <p><b>Intersectionele aanpak meenemen in rapportages</b> (bijv. geslacht, nationaliteit, medewerkers per faculteit)?</p> <p><b>Data aantal OBP/ gender, OBP/nationaliteit,</b> gender/schaal, nationaliteit/schaal opnemen in standaard rapportage</p>	<p><b>Barometer: aanbevolen in combinatie met een inclusie monitor</b> waar zelf-identificatie/andere categorieën mogelijk zijn.</p> <p><b>Categorieën bij uitvraag met consent:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genderidentiteit incl. Non-binair</li> <li>• Migratie achtergrond/etniciteit</li> <li>• Ondersteuningsbehoefte</li> <li>• Eerste generatie-WO</li> <li>• Seksuele oriëntatie/</li> <li>• En/of</li> <li>• Zelfidentificatie met betrekking tot ervaringen van discriminatie of etnische</li> </ul>	<p>Lange termijn: Personeelssysteem uitbreiden naar non-binair. Welke consequenties heeft dit voor rapportage (ivm kleine aantallen)?</p> <p>Inclusie monitor</p> <p>Monitoring sollicitatie procedures ter bevordering van inclusieve werving en selectie en bewustwording, zichtbaarheid</p> <p>Standaard monitoring loopbaan en salaris verschillen</p> <p>Nav monitor-light; focus groepen en dialoog sessies</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevlogenheid, Betrokkenheid, Tevredenheid, Vitaliteit</li> <li>• Sociale veiligheid</li> <li>• Werkdruk</li> <li>• Leiderschap</li> <li>• Doorgroeimogelijkheden voor OBP</li> </ul> <p>Evt. Postdoc, promovendus Docentprofessionalisering (BKO, SKO) Promovendi rendement Publicaties Subsidies</p>	<p><b>Loopbaan analyse OBP,WP;</b> Analyse instroom, uitstroom, doorstroom mbt D&amp;I kenmerken, ook OBP</p> <p><b>Aanvullingen bestaande uitvragen:</b></p> <p><b>Personeelsmonitor:</b> Uitsplitsing naar D&amp;I kenmerken</p> <p><b>Exit survey:</b> D&amp;I kenmerken wel of niet uitvragen/of ivm kleine aantallen beweegredenen/inclusie uitvragen</p>	<p>identiteit/migratie achtergrond</p> <p><b>Thema's:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact ouderschap op loopbaan</li> <li>• COVID OBP, impact</li> <li>• Werkdruk, prestatie en D&amp;I</li> <li>• Werken met een beperking</li> <li>• Salaris verschillen</li> </ul> <p><b>Monitoring sollicitatie procedures</b> (kandidatenpool, selectie, aanstelling, commissie)</p> <p><b>Mogelijkheid inrichten tot monitoring in personeelssysteem met opties voor zelfidentificatie, en non-disclosure</b></p>	<p>Doelstelling: zichtbaarheid, bewustwording, integraal meenemen in aanstelling en bevorderingsprocedures.</p> <p>Daarnaast ervaringen en beleving mbt inclusie concretiseren</p> <p>Door achtergrondkenmerken mee te nemen in standaard uitvragen zichtbaar maken en agenderen in bestaande onderzoeken</p>
<p><b>Onderzoek</b> Het bevorderen van diversiteit van aanvragers en inhoudelijk inclusief onderzoek.</p>	<p>Diversiteit aanvragers Inclusief onderzoek</p>	<p>Subsidies Publicaties</p>	<p>Wie heeft meer onderzoekstijd, haalt subsidies binnen Impact COVID op onderzoek/gender D&amp;I als focus van onderzoek Inclusieve aanpak van methodiek</p>	<p>Inventarisatie en overzicht</p>	
<p><b>Toegankelijke en inclusieve leer- en werkomgeving</b> Het bevorderen van een toegankelijke en</p>	<p>Gender inclusie in communicatie en ICT Toegankelijke gebouwen</p>	<p>Planon (registratie en beheer van gebouwen)  Meldingsformulier</p>			<p>Voor gebruik in voortgangsrapportage en updates voor websites met faciliteiten.</p>

inclusieve leer- en werkomgeving, met aandacht voor inclusie in universitaire publicaties en evenementen.	All-gender toiletten, stilte ruimtes en kolfruintes	Casuïstiek  Voortgangsrapportage Vastgoed/toegankelijkheid			
<b>Sociale veiligheid inclusie en exclusie</b> Het bevorderen van sociale veiligheid en inclusie en het tegengaan van racisme in de werk- en leeromgeving	Grensoverschrijdend gedrag Kennis en bewustwording Gedragscodes Veiligheid en inclusie		OBP, veiligheid, overplaatsing,  <b>Personeelsmonitor:</b> D&I kenmerken meenemen in uitvraag over sociale veiligheid.	Over ervaren discriminatie uitvragen, niet per se op identiteit (aanvulling bij personeelsmonitor?)  Ook ervaren inclusie uitvragen (bijv. mbv de <i>perceived group inclusion scale</i> van Jansen et al., 2014) (aanvulling bij personeelsmonitor?)	

## VOORBLAD UNIVERSITEITSRAAD

Voor de vergadering van de Universiteitsraad d.d. 29 januari 2024 en voor de Overlegvergadering UR-CvB d.d. 12 februari 2024	<input type="checkbox"/> ter instemming <input type="checkbox"/> ter advisering <input checked="" type="checkbox"/> ter bespreking <input type="checkbox"/> ter informatie
<b>IN HET KORT</b>	
Onderwerp: Voortgang Strategisch Plan 2023	
Verzoek: Kennisnemen van de voortgang van het Strategisch Plan en aandachtspunten meegegeven.	
Financiële implicaties (kosten en dekking): geen	
Voorbespreking in Commissie PS&I d.d. 22 januari 2024 met	5.1.2e
Eerder advies of besluit UR: n.v.t.	
<b>NADERE TOELICHTING</b>	
<p>(procesmatig + managementsamenvatting)</p> <p>Deze voortgangsrapportage geeft een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die bijdragen aan het realiseren van de strategische koers zoals beschreven in het Strategisch Plan 2022-2027. In de Appendix is een overzicht gegeven van de universiteitsbrede projecten en activiteiten die lopen op de zes ambities.</p> <p>Voor 2024 zijn er drie grote ontwikkelingen die wij graag onder de aandacht brengen waarover we komend naar met de raad zullen spreken:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aanpak werkdruk In december 2023 zijn er afspraken gemaakt over het complexe thema werkdruk waaronder een werkdrukverminderingfonds voor 2024 en het invoeren van een werkdruktoets. In aanloop naar de Kadernota 2025-2029 wordt voorgesorteerd op het maken van strategische keuzes te maken; wat doen we niet meer (of later), welke de haalbaarheid vergroten en resulteren in ruimte voor het realiseren van meer werkbalans.</li> <li>2. Basis op Orde Ambitie 1 stelt meer ruimte voor de kerntaak van de medewerker en vernieuwing van de organisatie centraal. Het stellen van prioriteiten zal hier aan bijdragen. Echter, prioriteiten stellen en keuzes maken is ingewikkeld in de complexe organisatie die we zijn. Om het goed aan te pakken is het portfolio van projecten die bijdragen aan de basis op orde in beeld gebracht. Daarnaast is een wegingskader ontwikkeld waarmee we door het portfolio gaan om te zien waar we kunnen versnellen, wat tijdelijk meer capaciteit behoeft om tot resultaat te komen en waarmee we moeten stoppen. Doel is om in de toekomst deze nieuwe initiatieven te starten na een toets aan dit wegingskader, waarin “bijdragen aan werkdrukvermindering” één van de criteria is.</li> <li>3. Kadernota 2025-2029 Zoals afgesproken bij de begrotingsbehandeling zal de raad betrokken worden bij het tot stand komen van de Kadernota 2025-2029. Nadere werkafspraken worden hier op korte termijn over gemaakt.</li> </ol>	

# Voortgang Strategisch Plan

## 2022-2027



### Inhoud

<b>Inleiding en leeswijzer</b>	2
<b>Voortgang op ambities:</b>	
Ambitie 1	5
Ambitie 2	6
Ambitie 3	7
Ambitie 4	8
Ambitie 5	9
Ambitie 6	12
<b>Appendix 1: Projectenportfolio</b>	13



## Inleiding en leeswijzer

**2023** - Dit is de tweede rapportage over de uitvoering van ons Strategisch Plan dat op 8 februari 2022 is gelanceerd. De vorige rapportage is maart 2023 in de RvT besproken. Wanneer we nu in Q4 terugkijken op 2023 zien we dat dit het jaar is van het verder uitwerken van de projecten, programma's, netwerken die er al waren en van de nieuwe die in 2022 en 2023 zijn gestart. Processen en systemen worden vernieuwd, samenwerkingen bestendig of juist geïnitieerd. Hier gaat veel capaciteit naartoe, en is aangemerkt als voorwaardelijk in vernieuwen en verbinden en het creëren van ruimte. De effecten zijn veelal pas over een paar jaar zichtbaar. Appendix 1 geeft een overzicht van de activiteiten die universiteitsbreed lopen om de ambities te realiseren.

**Grote ontwikkelingen** - Maar ook gebeurt er veel om ons heen dat impact heeft op onze organisatie en onze koers. Denk aan geopolitieke ontwikkelingen die ook effect hebben op onze eigen community, de nationale politiek die zich steeds vaker bereid is om in te grijpen in het hoger onderwijs getuige de opdracht aan universiteiten om de internationale instroom te beperken en de onzekerheid die samenhangt met de verkiezingen op 22 november. Financieel gaat Nederland zware tijden tegemoet en dat zal ook voor ons merkbaar worden. Maar ook merken we als organisatie de gevolgen van krapte op de arbeidsmarkt. We verliezen expertise op sleutelposities en zien een aantal onvervulbare vacatures op cruciale plekken zoals bijvoorbeeld in het ICT-domein.

**Herijking** - Schuivende panelen maken het nodig om kritisch te kijken naar onze strategische keuzes. Een herijking is nodig, lopen we nog op koers? Eind november en december beraden we ons op de gevolgen die deze ontwikkelingen hebben op de keuzes die we willen maken in 2024 terwijl we recht blijven doen aan onze gemeenschap, die eveneens in meer of mindere mate de weerslag merkt of zal gaan merken. Immers, ook de resultaten van de begrotingsgesprekken en de discussies rondom werkdruk vragen van ons dat we heldere keuzes maken. Een van die keuzes is het inrichten van een Werkdrukverlichtingsfonds voor 2024.

**Prioriteiten** - Voor 2024 zien we de volgende prioriteiten als cruciaal om de organisatie toekomstbestendig te maken. Maar, zoals gezegd, kijken we kritisch naar deze keuzes en de invulling van deze prioriteiten.

1) **Basis op orde:** Een belangrijke interventie die we hierin doen is het inzetten van een bureau, Turner, om ons te ondersteunen in het ontwikkelen van een methodiek waarop we kunnen prioriteren. Aangezien de basis op orde, actielijn 1 in Ambitie 1, conditioneel is voor de overige ambities, ligt hier de opdracht. Hieronder lichten we onze aanpak verder toe.

2) **Stimuleren van interdisciplinaire samenwerking in onderzoek en onderwijs:** Meer verbindingen tussen wetenschapsgebieden in interdisciplinaire samenwerking sorteert ons beter voor om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen, maar ook voor mogelijke nieuwe doorbraken in ons fundamentele onderzoek.



3) **Regionale samenwerking:** Onze toekomst ligt in een betere verankering in onze twee thuissteden en onze regio. Door te investeren in netwerken en relaties met partners in onze 'thuisbasis' sorteren we voor op verankering in belangrijke strategische agenda's en het vergroten van kansen voor ons verdienvermogen. Vanuit deze sterke thuisbasis slaan we ook de brug naar Europa, waar de regio steeds belangrijker wordt, en onze internationale partners en netwerken

4) **Academia in Motion:** De academische wereld verandert. In Academia in Motion komen 'Open Science' en 'Erkennen & waarderen' samen. In dit programma gaat het over een collectievere en bredere opvatting van academisch onderwijs en onderzoek, waarbij transparantie en (maatschappelijke) betrokkenheid belangrijke kernwaarden zijn.

**Tractie op de basis op orde** – We identificeren veel goedlopende programma's en projecten en een wil om resultaten te boeken. Er is echter ook gebrek aan (overzicht op de) voortgang en resultaten met mogelijkheid tot sturing. Het veranderportfolio is inhoudelijk wel op te stellen maar is ongericht en mist concrete informatie als planning, benodigde middelen en capaciteiten, gewenste baten en een heldere mandatenstructuur. Om meer tractie te krijgen op dit veranderportfolio en de prioriteiten die het bestuur hierin kan en moet stellen, is een eerste inventarisatie gemaakt in Q1 en Q2 met Rijnconsult en is in Q3 gekozen om verder te gaan met bureau Turner om ons te ondersteunen in een professionaliseringsslag in strategie-executie. Zij zijn gestart in november met het aanbrengen van de benodigde structuur in het veranderportfolio. Simultaan daaraan ontwikkelen we een

afwegingskader: we identificeren parameters op grond waarvan we in de toekomst prioriteren. Dit zal in het eerste kwartaal van 2024 resulteren in een cyclus waarmee meer grip is op de realisatie van onze strategie, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. De besturingsfilosofie is hier integraal onderdeel van. Zij wordt meegenomen in het afwegingskader en in de benodigde stappen in de professionalisering van ons opdrachtgeverschap, bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

**Monitoring van onze strategie** - We werken aan de monitoring van onze strategie door structuur aan te brengen door de logica van strategische planning door te voeren: Van ambities – naar strategische doelen – bijbehorende indicatoren – lopende activiteiten - PDCA. Deze strategische cyclus dient te kunnen leunen op een dashboard. In dit dashboard zal managementinformatie beschikbaar zijn op strategisch planniveau zoals dat nu in een eerste ontwerp is ontwikkeld voor de instituten. Naar aanleiding van een vraag van de RvT over de profilering van de instituten binnen de Universiteit is er gewerkt aan het maken van een analyse, een dwarsdoorsnede, van de instituten op een aantal kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren die iets zeggen over profilering maar waarmee we wel willen passen binnen het gedachtengoed van Academia in Motion. Dergelijke analyses op instituutsniveau zouden tevens een goed instrument kunnen zijn om een integraal beeld te vormen van ieder instituut en de faculteit waartoe zij behoren. Daarmee zijn deze analyses van groot belang voor het ondersteunen van een *evidence-informed* strategische dialoog binnen én tussen instituten, instituutbesturen, faculteitsbesturen en CvB.



Op dit moment wordt, nu nog bekeken of dit nu nog experimentele instrument met de werktitel Instituutskarten, voorziet in een behoefte en of en hoe dit in meer structurele vorm kan worden doorontwikkeld. De gedachten gaan uit naar de vorm van een dashboard. Good practise die Radboud Universiteit hierin heeft ontwikkeld wordt hierin meegenomen. Er wordt in dit dashboard onderscheid gemaakt tussen indicatoren voor de kerntaken en indicatoren voor strategische ontwikkeling. In 2024 zullen beide trajecten (Instituutskarten en monitorontwikkeling) geïntegreerd worden tot één instrument waarmee de voortgang op het strategisch plan in de breedte kan worden gemonitord Omdat niet alle voortgang zich laat vangen in cijfers, zal hierbij de juiste balans tussen narratief, kwalitatieve en kwantitatieve informatie gezocht worden, zodat recht wordt gedaan aan de uniciteit van alle medewerkers en ontwikkelingen binnen de universiteit. De ontwikkeling van en dergelijk dashboard, tezamen met een meer cascaderende planvorming en een tooling om deze plannen in te laden, zal ons meer zicht gaan geven op de input en gerealiseerde output die bijdragen aan strategische ontwikkeling.

**Strategische alignment met faculteiten** - Er is een aantal acties besproken met de bestuurssecretarissen van de faculteiten om te komen tot meer alignment in de strategie-executie. Het belang van eenzelfde beeldtaal van strategie is besproken: FWN heeft daarom dezelfde vormgever in de hand genomen en met interne communicatie is besproken de icoontjes van de ambities te koppelen aan berichten in het kader van de voortgang

Strategisch Plan. Dit maakt de herkenbaarheid van de uitvoering van onze strategie inzichtelijker voor de gemeenschap en zal op termijn bijdragen aan een psychologische check-in, één van de werkende elementen in strategie-executie. Een complicerende factor in de aansluiting van de centrale uitvoeringsagenda op de facultaire agenda's is de diversiteit in looptijden van de verschillende plannen. De uitvoering zal wordt vereenvoudigd wanneer de looptijd van strategische planvorming meer op elkaar aansluit. Daarom heeft nu de faculteit Archeologie zijn aflopende plan middels een addendum verlengd en sluit daarna aan bij de looptijd van het algemene instellingsplan. De laatste is het verkennen van de mogelijkheid onze programma's en projecten te laden in een tool die overzicht gaat geven over de uitvoering van onze strategie. FWN verkent samen met IM en SAZ de mogelijkheden die Thinking Portfolio hiertoe biedt. Deze acties dragen bij aan een de geambieerde professionaliseringsslag om de basis op orde te krijgen.


**Leeswijzer** - Dit document is als volgt opgebouwd:

- **Deel 1** geeft een overzicht van de stand van zaken op prioritaire programma's per ambitie en geeft waar mogelijk de behaalde (2023) of verwachte opbrengsten (2024) weer. In de tekst is [blauwe tekst](#) te vinden. Hier is door te klikken naar een illustratie of verdieping van de actielijn: een visie die is opgeleverd, gebeurtenis of andere mijlpaal.
- **Appendix 1** bevat het projectenportfolio van universiteit brede uitvoeringsactiviteiten in het kader van het Strategisch Plan. Het ambieert een overzicht te geven van onze activiteiten op de ambities en actielijnen.

Pagina's zijn geweigerd

165 - 166

buiten verzoek



buiten verzoek

### Ambitie 3: Toekomstgerichte ontwikkeling van studenten

De vernieuwing van ons onderwijs heeft zich volgens de ambitie in een aantal trajecten vertaald die onze relevantie als opleider in onderzoekend leren versterkt. Onze onderwijsvisie met acht ambities geeft hier richting aan. De digitaliseringsstrategie levert hier een bijdrage aan, maar zeker ook maatschappelijke ontwikkelingen als AI en diversiteit en inclusie. De digitaliseringsstrategie is vastgesteld in 2021. Eind 2023 is tevens de Uitvoeringsagenda vastgesteld met 16 projecten variërend van pilots met Bring Your Own device en learning analytics tot aan het opstellen van een cookbook onderwijszalen.

Op deze ambitie identificeren we de volgende lang lopende programma's:

**Leven Lang Ontwikkelen (LLO):** [Academy for professionals](#). - Onze universiteit is door de kwaliteit van ons onderzoek en onderwijs en de breedte van onze wetenschappelijke disciplines goed in staat te herkennen

welke ontwikkelingen (juridisch, politiek, technologisch etc.) grote gevolgen zullen hebben voor organisaties en professionals, en welke kennis en vaardigheden nodig zullen zijn om op deze ontwikkelingen in te spelen. Vanwege deze unieke positie voelen we ons maatschappelijk verantwoordelijk om, in samenwerking met maatschappelijke partners en het werkveld, te investeren in Onderwijs voor Professionals. Wij ambiëren een LLO-aanbod te creëren dat van grote toegevoegde waarde is voor de arbeidsmarkt en maatschappij. Dit doen wij in toenemende mate met ons eigen personeel, die we daar ook passend voor erkennen. 2023 lancering van de Leiden Academy for professionals: zichtbaarheid van ons aanbod: beeldtaal, gezamenlijke portal, herkenbaarheid van het merk Universiteit Leiden. Faculteiten worden door middel van seed money gestimuleerd om initiatieven te organiseren voor LLO. Focus ligt in eerste instantie op marketing en marktonderzoek, systemen en het aanjagen van initiatieven. Om experiment en innovatie zoveel mogelijk ruimte te geven, zijn richtlijnen rond bijvoorbeeld kwaliteitszorg van latere orde. In samenhang hiermee heeft het ontwikkelen van micro-credentials ook niet onze prioriteit.

**Onderwijsvisie wordt herijkt:** Maatschappelijke en didactische ontwikkeling wordt hierin meegenomen (denk aan AI). Blended learning en vaardigheden worden hier geprioriteerd. Flexibilisering gaan we op korte termijn niet grootst veranderen omdat we prioriteit geven aan on campus community en sterk gebouwde onderwijsprogramma's. Elementen van de Internationaliseringsagenda vinden hier ook een plek, zoals de ontwikkeling van global classroom.



**Implementatie vaardighedenkader:** In 2021 hebben [we 13 vakoverstijgende vaardigheden](#) vastgesteld. Deze moet iedere student in zijn studie tegenkomen. Het kader wordt zo meer zichtbaar voor studenten, docenten en opleidingsdirecteuren en de verwachting is dat er daarmee een nieuwe impuls wordt gegeven aan de doorontwikkeling van deze vaardigheden in het onderwijs. Thema's als inclusiviteit, arbeidsmarktvoorbereiding en studentenwelzijn worden hierin eveneens omvat. Deze vaardigheden worden op cursusniveau zichtbaar in de studiegids 2024-2025. De doorontwikkeling vindt plaats binnen de faculteiten zelf en wordt cyclisch besproken middels [Agendering met de opleidingsdirecteuren](#).

**Wereldburgerschap in het onderwijs.** We gebruiken bovenstaande vaardigheden om de interculturele en internationale competenties van studenten in het onderwijs te borgen. De global classroom wordt verstevigd voor onze Engelstalige programma's. Twee prominente beurzenprogramma's : LExS en Lustra worden hierop in 2024 aangepast.

#### **Ambitie 4: Een gezonde, betrokken en lerende gemeenschap**

In deze opgave is veel in beweging wat niet altijd concreet vast te leggen is in een nieuwe stap of volgende oplevering. Het stimuleren van uitwisseling, [dialoog](#) voeren, campagnes dragen allemaal bij aan het realiseren van deze ambitie. Doorlopend ontwikkelthema Diversiteit en Inclusie bijvoorbeeld bevordert inclusief denken voor zowel medewerkers als studenten. We

ontwikkelen handvatten gericht zowel op kennisbevordering als het leren van vaardigheden die dialoog, inzicht en constructieve omgang met anderen vanuit diversiteitsopzicht bevorderen. Op drie grote opgaven lichten we de volgende programma's uit.

**Leiderschap** - Het afgelopen jaar hebben we fors ingezet om het leiderschapsmodel via introductie workshops rond het leiderschapsgedrag en Sociale Veiligheid te verhelderen en te laten doorleven. Met een 'zelfstarter', vindbaarheid op intranet, filmpje en samenwerking met het Erkennen & Waarderen programma is de toepasbaarheid vergroot. Het leiderschapsgedrag wordt steeds sterker de taal verbonden aan de hele medewerkersreis en daarmee onderdeel van de HR-cyclus: van werving, continue dialoog tot teamontwikkeling en professionalisering van leidinggevend. Er is geïnvesteerd in workshops, [een leerlijn](#) en dialoog met de HR-community om het leiderschapsmodel uit te dragen en leidinggevend in hun rol te versterken. In 2024 levert dit programma een onboardingprogramma voor leidinggevend in 2024 op, verwerking in ROG, werving en selectie. Focus ligt eerst primair op de leidinggevend, persoonlijk leiderschap is de volgende stap.

**Welzijn, Verzuim, Sociale Veiligheid** – Onder welzijn verstaan we ook werkbalans, en een gezonde werkdruk. Ondanks alle inspanning blijkt uit de personeelsmonitor dat er nog weinig verlaging van werkdruk wordt ervaren. Aandacht voor veranderingen in leiderschap en cultuur naast de taakomvang moeten op termijn een structurele vermindering in werkdruk gaan opleveren en een positief effect sorteren op de sociale veiligheid. Complicerende factoren blijven de nasleep van de COVID-19 crisis, de



toenemende studentenaantallen en de krappe arbeidsmarkt. Voor kalenderjaar 2024 heeft het CvB een werkdrukverminderingfonds ingericht.

Binnen faculteiten, eenheden en expertisecentra worden context gerichte interventies geïnitieerd. Voorbeelden hiervan zijn "[Werkbalans in Actie](#)" [FGW](#) en "Werkdruk en Werkplezier" FSW en Together@FGGA. Universiteitsbreed werken we aan preventie. Onder andere door middel van vitaliteitsbevordering: het opstellen van een doordacht Welzijnsprogramma en het aanbieden van evenementen die medewerkers ondersteunen bij vitaliteit en werkbalans. Voorbeelden hiervan zijn de [healthy university week](#), de [week van de vitaliteit](#) en [week van de werkstress](#). De sociale veiligheid; optimaliseren netwerk en werkwijze ongewenst gedrag, inrichten ontwikkelroutes naar sociale veiligheid

**Studentenwelzijn.** 2023 stond in het teken van bouwen: Samen met alle faculteiten hebben we een [visie studentenwelzijn](#) gelanceerd en een meerjarenplan Studentenwelzijn ontwikkeld. Studenten maakten in groten getale gebruik van de student support groups, kleine groepjes studenten die onder begeleiding van een getrainde medestudent samen doelen stellen en uitdagingen aangaan. Veel medewerkers namen deel aan het medewerkerssymposium studentenwelzijn of aan trainingen over bv welzijn of suïcidepreventie, naar aanleiding van de aansluiting van Universiteit Leiden bij de [landelijke 113-campagne](#) en [bijbehorende lezingen](#). Lancering van campagnes ter bevordering van sociale veiligheid, denk bv aan de campagne '[Consent is key](#)' of '[Sociale veiligheid in de online leeromgeving](#)'

buiten verzoek

een belangrijke basis gelegd voor onze samenwerking met maatschappelijke partners en bedrijven en voor onze bijdrage aan de huidige maatschappelijke opgaven. Veel van onze stabiele externe samenwerkingsverbanden hebben het afgelopen jaar hun strategie vernieuwd. Dat gaf ons de kans om onze strategische prioriteiten hier onderdeel van te laten worden. Daarnaast hebben we een gerichte Public Affairs aanpak ontwikkeld. Hiermee zetten we onze strategische samenwerkingen in toenemende mate in om de positie van onze universiteit binnen de kennis & innovatie agenda en het stelsel te kunnen behouden, verstevigen en versterken. Ook bevorderen we via de interne universitaire Impacttafel een goed-ingericht en efficiënt ecosysteem gericht op brede kennisbenutting en waardevolle valorisatie van de expertise van de universiteit. Strategische samenwerking met externe stakeholders is een essentieel aandachtspunt. We onderscheiden hier vier niveaus waarop we de hierboven genoemde bevindingen consolideren en verstevigen.

**Lokaal:** Zowel in Leiden als Den Haag zijn belangrijke stappen gezet naar een verdere doorontwikkeling van onze campussen: een sterke lokale campus vormt de basis voor een strategische inzet in lokale, regionale maar ook (inter)nationale ecosystemen. De Uitvoeringsagenda voor campus Den Haag is goedgekeurd en gestart, er is een campusregisseur aangesteld om deze uitvoering te overzien. Ook de link met het Haagse Innovatiedistrict en met publieke partners in Den Haag zoals de gemeente Den Haag, de verschillende ministeries en de Haagse instituties worden meegenomen. In Den Haag hebben we onze samenwerking in Health Campus Den Haag versterkt en vormt het nieuwe Spuigebouw een belangrijke katalysator voor samenwerking met onze nieuwe huisgenoten (TU Delft, UNL, OU, University of Edinburgh). Met onze Haagse partners wordt daarnaast

Pagina's zijn geweigerd

170 - 183

buiten verzoek

buiten verzoek