

inclusie
meetbaar
maken

Den Haag, 2025

Robin Wisse
Sean Stevenson
Tessa van den Rozenberg



Introductie

De Nederlandse universiteiten streven naar een inclusieve werkomgeving, waar alle medewerkers, ongeacht leeftijd, sekse of andere persoonlijke kenmerken, in staat worden gesteld te excelleren en een bijdrage te leveren aan een lerende organisatie. Een inclusieve werkomgeving biedt eenieder de gelegenheid het beste uit zichzelf te halen, door zichzelf te laten zien en te tonen waartoe zij in staat zijn. Maar ook door van andere perspectieven kennis te nemen en van anderen te leren. De Nederlandse universiteiten willen als werkgevers die werkomgeving bieden, een academische gemeenschap waar medewerkers oog voor elkaar hebben, waar onderwijs en onderzoek plaats vindt op basis van gelijkwaardigheid en interesse voor de ander: een werkomgeving waar je je welkom voelt.

Inclusie is een veel gebruikt begrip. Dit rapport beoogt het begrip zo concreet en precies mogelijk te omschrijven vanuit de ambitie en rol van de werkgever, opdat universiteiten **doelgericht** en **planmatig** kunnen werken aan een inclusieve werkomgeving. Dit rapport richt zich niet op inclusief onderwijs of een inclusief curriculum, dat zijn ook belangrijke thema's maar die strekken verder dan dit rapport, dat zich richt op de volgende vormen van inclusie:

- o Een fysieke werkomgeving die optimaal **toegankelijk** is
- o Een gelijkwaardige werkomgeving met onderling **respect**
- o Een sociale werkomgeving die psychologische **veiligheid** biedt
- o Een representatieve werkomgeving waar ruimte is voor **eigenheid**

Doel

Waarom is het meetbaar maken van inclusie zinvol? Om als universitaire sector onderwijs en onderzoek te bieden die effectief, aantrekkelijk en van hoge kwaliteit is, zal je medewerkers optimaal in positie moeten brengen om hun werk goed te doen. Dit vereist dat de universitaire werkomgeving de medewerkers ziet en optimaal steunt in wat zij specifiek nodig hebben. Medewerkers verwachten van hun instelling een werkomgeving waar ruimte wordt geboden voor **verschil**: verschil van inzicht, verschil van uiterlijk, verschil van kennis, ervaring en achtergrond. Verder willen medewerkers uitgedaagd worden maar ook gesteund worden in hun **uitdaging**, of dit nu een ambitieus onderzoeksdoel betreft, een fysieke of mentale uitdaging, of lastige situatie. Door rekening te houden met verschillen en daar waar mogelijk barrières weg te nemen, kan iedereen gelijkwaardig mee doen, zichzelf uitdagen en samen met anderen het verschil maken. Dit kan alleen als er structureel aandacht is voor inclusie en het inclusiebeleid concreet wordt gemonitord op effectiviteit, met meetbare indicatoren voor de bestuurs-cyclus. Een inclusieve werkomgeving is namelijk een doel om na te streven, maar zal nooit bereikt worden of 'af' zijn. De samenleving verandert continu en daarmee ook de uitdagingen waar universiteiten zich voor gesteld zien. Dit vraagt om objectief meetbare criteria over de mate van inclusie om het inclusiebeleid te evalueren en bij te sturen. Voorbeelden van verschillen tussen mensen die er toe doen, van waarde zijn, maar die geen belemmering zouden mogen vormen om volwaardig binnen de universiteit deel te kunnen nemen en inhoudelijk uitgedaagd te worden:



Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van dit SoFoKleS-onderzoek is:

*Op welke wijze kunnen universiteiten **inclusiviteit** objectief meetbaar maken, zodat zij doelgericht, effectief en planmatig kunnen werken aan een inclusieve werkomgeving voor alle medewerkers?*



Overall waar een **blauwe rekenmachine** staat afgebeeld in dit rapport, wordt beschreven hoe een aspect van 'inclusie' meetbaar gemaakt kan worden in een **aantal** of **percentage**. Het vastleggen van aantallen of percentages zal nooit de ervaren mate van inclusie kunnen representeren, het blijven slechts getallen die als hulpmiddel kunnen dienen bij het opstellen, monitoren, evalueren en herzien van universitair inclusie-beleid. Uiteindelijk gaat het om de ervaring van medewerkers in de praktijk: hoe zij echt betrokken en gezien worden, zich welkom voelen en daadwerkelijk kansen krijgen. Het meetbaar maken van inclusie is geen substituut voor het gesprek met medewerkers over hun ervaring, dit gesprek blijft essentieel. 'De universiteit' als instituut bestaat al ruim duizend jaar (Bologna, 1088) en is een onlosmakelijk onderdeel van de Europese geschiedenis. Hiermee is de universiteit ook gevormd door onze euro-centrische, patriargale en koloniale geschiedenis. Deze publicatie wil bijdragen aan een **evolutie** richting een meer inclusief instituut en heeft dus niet de insteek van een **revolutie** om dit hele instituut volledig te hervormen, waar soms voor gepleit wordt.

Privacy waarborgen

Dat iets meetbaar is, betekent nog niet dat dit wenselijk of noodzakelijk is, die afweging is altijd contextafhankelijk. Zo is het registreren van persoonskenmerken aan bijzondere waarborgen onderhevig, onder andere vastgelegd in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) als Nederlandse uitwerking van de Europese General Data Protection Regulation (GDPR). De GDPR is een Europese verordening (dus met rechtstreekse werking) die de regels voor de verwerking van persoonsgegevens door particuliere bedrijven en overheidsinstanties in de hele Europese Unie standaardiseert. De GDPR en AVG vloeit voort uit het Handvest van grondrechten van de Europese Unie, dat onder andere bepaalt dat EU-burgers het recht hebben op de bescherming van hun privacy en persoonsgegevens.

Volgens overweging 18 en artikel 2.2 onder c, is de verordening niet van toepassing op de verwerking van persoonsgegevens door burgers in het kader van een louter privé-activiteit die als zodanig geen enkel verband houdt met een beroeps- of handelsactiviteit. Van werkgevers zoals universiteiten wordt echter een bijzondere verantwoordelijkheid verwacht om de privacy van de eigen werknemers (en anderen zoals studenten of klanten) te waarborgen. Deze bijzondere verantwoordelijkheid biedt echter ook speciale uitzonderingen, bijvoorbeeld als het gaat om het inclusiever maken van de werkomgeving, zo lang de werkgever expliciet, bewust en toetsbaar zorg draagt voor de privacy van de eigen werknemers. Deze vereisten worden verder uitgewerkt in hoofdstuk drie.

Aanpak

Aan de hand van een literatuuranalyse zijn methoden in het meetbaar maken van inclusie in kaart gebracht. Hiervoor is zowel binnen als buiten het onderwijs gezocht, waarbij is gekeken in hoeverre de methode toepasbaar is voor universiteiten. De uitkomst van de literatuuranalyse is aangevuld met praktijkinzichten uit interviews met diversity officers, HR-adviseurs, medezeggenschapsleden, ombudsfunctionarissen en vertrouwenspersonen.

- o **Hoofdstuk 1** beschrijft de gehanteerde definities
- o **Hoofdstuk 2** beschrijft de meetbare aspecten van de structuur van de universiteit
- o **Hoofdstuk 3** beschrijft de meetbare aspecten van de cultuur van de universiteit

Podcast

Beluister de SoFoKleS-podcasts 'Hete hangijzers: brandende kwesties op de academische arbeidsmarkt' waaronder **Werken aan meer diversiteit en inclusiviteit aan de universiteit**. Universiteiten zetten zich steeds meer in voor een diverse en inclusieve werkomgeving. De praktijk is soms weerbarstig: het kost tijd om vaste patronen en structuren te doorbreken en tot een cultuurverandering te komen. In deze podcast gaan we in gesprek met hoogleraar en Chief Diversity Officer Evangelia Demerouti en universitair docent Wiebren Jansen. Wanneer is de universiteit als werkgever inclusief? Gaat de verandering snel genoeg? Zo niet, welke impuls is er nodig? En kun je eigenlijk te veel diversiteit hebben? Zoek naar 'SoFoKleS' op **Spotify - Apple - Soundcloud** of scan deze QR-code:



SCAN ME

Inhoudsopgave

1 Definities	1
Meetbaarheid.....	1
Waarom inclusie meetbaar maken?	2
Europese Commissie	2
Nationaal coördinator.....	2
Sectorale ambities.....	2
Ongelijkheidspraktijken.....	2
Vooroordelen	3
Cultureel archief.....	3
Zelfpresentatie	3
2 Structuur van de universiteit	4
Gelijk recht doen	4
Toegankelijkheid	4
Vindbaarheid	5
Zorgstructuur.....	5
Vertrouwenspersoon	5
Gedragscode.....	5
Ombudsfunctionaris	5
Medezeggenschap	5
Diversity Office	6
Afdeling HRM.....	6
Wervingsbeleid.....	6
Gelijke beloning.....	7
Promotie en ontwikkelbeleid	7
Individuele ondersteuning.....	7
Training en coaching	7
Medewerkersnetwerken	8
Exitgesprekken	8
3 Cultuur van de universiteit	9
Institutionele vooringenomenheid	10
Medewerkers Onderzoek.....	10
Nederlandse Inclusie Monitor	10
Perceived Group Inclusion Scale	10
Kwalitatieve methoden	10
Focusgroepen	10
Group Decision Room	11
Meten voor impact	11
Wetgeving.....	11
Wet ingroeiquote en streefcijfers.....	11
Algemene Wet Gegevensbescherming.....	12
HR Analytics	12
Gender Gap Analyse Tool	12

1 Definities

Het onderzoek 'Inclusiviteit meetbaar maken' inventariseert manieren om de mate van inclusiviteit uit te drukken in een cijfer en verkent de eventuele juridische beperkingen en mogelijkheden bij het registreren van kenmerken van inclusie. Inclusiviteit en diversiteit worden vaak samen gebruikt, maar hebben elk een eigen betekenis:

Diversiteit gaat over 'de representatie of aanwezigheid van mensen die van elkaar verschillen.'

Inclusie gaat over 'de mate waarin mensen zich geaccepteerd voelen ongeacht de verschillen.'

In die zin bouwt inclusie voort op diversiteit, maar gaat nog een stap verder, omdat het zich richt op het *proces* binnen een werkomgeving. In een diverse werkomgeving zijn verschillende groepen vertegenwoordigd en in een inclusieve werkomgeving voelen deze groepen zich geaccepteerd en worden zij op gelijkwaardige wijze behandeld.

Een **inclusieve cultuur** is een cultuur waarin iedereen (1) erbij hoort en (2) zichzelf kan zijn, ongeacht verschillen of overeenkomsten.¹

Gelijkwaardigheid (equity) is ook een kernbegrip: bij gelijkheid (*equality*) wordt iedereen gelijk behandeld zónder dat er oog is voor onderlinge verschillen, maar gelijkwaardigheid (*equity*) vraagt juist om wél oog te hebben voor onderlinge verschillen, zodat daar rekening mee gehouden kan worden. Mensen verschillen nu eenmaal van elkaar en dit maakt hen mede tot wie zij zijn. Maar deze verschillen maken ook dat mensen verschillende behoeften hebben. Voor gelijkwaardigheid wordt iedereen niet *gelijk* behandeld maar wordt er bewust rekening gehouden met onderlinge verschillen, alleen zo is het mogelijk om recht te doen aan de waardigheid die ieder mens toekomt. Hierbij gaat het om een eerlijke kans voor iedereen, door barrières en achterstanden op te heffen waar mogelijk.

Diversiteitsbeleid richt zich doorgaans op aantallen, cijfers en de *formele structuur*. Bijvoorbeeld door specifieke groepen die nog niet vertegenwoordigd worden binnen de organisatie uit te nodigen om te solliciteren of vacatures expliciet bij hen onder de aandacht te brengen. Of door vooroordelen aan te pakken. Het doel is meestal het wegnemen van zaken die een organisatie weerhouden een afspiegeling van de samenleving te worden, omdat de samenleving immers zelf ook divers is. Daarmee streeft diversiteitsbeleid vaak naar eerlijke kansen, gelijke toegang en representatie. Diversiteitsbeleid is doorgaans de primaire verantwoordelijkheid van de organisatie.

Inclusiebeleid richt zich veelal op de omgangsvormen in de *werkcultuur* als mensen eenmaal aangenomen zijn. Het gaat om de acceptatie van collega's, opdat iedereen het gevoel heeft erbij te horen en tegelijkertijd zichzelf kan zijn. Alleen het werven en aannemen van nieuwe collega's is onvoldoende, zij kunnen pas echt van meerwaarde zijn als zij gezien en gewaardeerd worden en hun eigenheid kunnen inbrengen en toevoegen. Inclusie is een proces dat de voorwaarden voor de gelijkwaardige deelname van individuen bevordert, opdat iedereen zich thuis voelt, gewaardeerd wordt en zich volwaardig kan manifesteren. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen.

Een inclusieve werkomgeving is belangrijk voor het werven en het behouden van een divers personeelsbestand. Medewerkers die zich thuis voelen in een organisatie zullen er blijven werken. Omgekeerd zullen medewerkers vertrekken als zij zich niet thuis voelen, bijvoorbeeld als de organisatie geen oog heeft voor hun unieke behoeften of geen rekening met hen houdt, bijvoorbeeld als 't gebouw fysiek niet toegankelijk is voor iemand in een rolstoel.

Meetbaarheid

Waar diversiteit veelal meetbaar is in cijfers, gaat het bij inclusie veelal om de organisatiecultuur en de ervaring van medewerkers. Er zijn verschillende manieren waarop inclusie concreet meetbaar gemaakt kan worden, van belevingen tot feitelijk beleid. Dit rapport beschrijft in algemene zin de meetbaarheid van de volgende elementen:

- | | |
|---------------------------------|----------------------|
| ○ Structuur | ○ Cultuur |
| ○ Toegankelijkheid | ○ Jezelf kunnen zijn |
| ○ Werving en selectiebeleid | ○ Ervaren acceptatie |
| ○ Promotie en ontwikkelbeleid | ○ Betrokkenheid |
| ○ Voorzieningen | ○ Waardering |
| ○ Zorgstructuur en Afdeling HRM | |

¹ Shore et al. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 37(4), 1262–1289, [link](#). Pagina 1265: 'We define inclusion as the degree to which an employee perceives to be an esteemed member of the work group, through experiencing treatment that satisfies the need for *belongingness* and *uniqueness*.'

Waarom inclusie meetbaar maken?

Om als universiteit doelbewust te veranderen aan de hand van beleid, is het essentieel om concrete beleidsdoelen te stellen en na te gaan of deze doelen worden behaald. Dit geldt ook voor inclusiebeleid. Te vaak wordt beleid gericht op inclusie en diversiteit bestempeld als *soft* of als symbool-beleid. Soft omdat het niet een duidelijk doel of een duidelijke meerwaarde zou vertegenwoordigen, symbolisch omdat inclusiebeleid toch niet zou werken. Hierdoor wordt het draagvlak voor inclusiebeleid ondermijnd en kan zelfs een tegengestelde beweging ontstaan. Binnen een competitieve sector waar grote belangen spelen, kan inclusie zelfs als een bedreiging worden gezien.

Europese Commissie

De Europese Commissie richt zich met de 'Gender Equality Strategy 2020-2025' op het stimuleren van inclusiviteit en gendergelijkheid in onderzoek en innovatie, omdat het wetenschappelijk van waarde is gebleken. Daarnaast heeft de EU een uitgebreid systeem van regelgeving en richtlijnen op het gebied van gendergelijkheid, dat zowel specifiek van toepassing is op de onderzoeksector als breed op de arbeidsmarkt in alle landen van de Europese Unie. Vanwege de specifieke omstandigheden binnen de onderzoeksector en omdat er veel structurele barrières zijn die gendergelijkheid bemoeilijken, heeft de Europese Commissie besloten 'inclusie' onderdeel te laten zijn van haar belangrijkste financieringsinstrument Horizon 2020 en Horizon Europe. Zo komen alle instellingen vanaf 2022 alléén nog in aanmerking voor financiering vanuit Horizon Europe als ze een Gender Equality Plan publiceren.

Nationaal coördinator

De de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR) is een regeringscommissaris die is ingesteld op 15 oktober 2021, naar aanleiding van twee moties van de Tweede Kamer die volgden op geluiden vanuit de samenleving en met name de Black Lives Matter-beweging. De Nederlandse overheid wil hiermee een impuls geven aan het inclusiever maken van de Nederlandse samenleving. De ambitie om tot een inclusievere universiteit te komen wordt ook uitgedragen door het ministerie van OCW, onder andere in het Nationaal Actieplan Diversiteit² dat is gepresenteerd op de Europese Gender Summit 2019 in Amsterdam. De vijf ambities voor 2025:

- Diversiteit en inclusie beter verankeren, bijvoorbeeld in onderzoeksvoorstellen en accreditaties.
- Betere monitoring van diversiteit in het onderwijs en onderzoek, inclusief sociale veiligheid en inclusie.
- Een award-systeem om het beleid en de financiering van het wo meer divers en inclusief te maken.
- Diversiteitsplannen van instellingen bundelen en ondersteunen, gericht op meer samenwerking.
- Een nationaal kenniscentrum voor diversiteit en inclusie oprichten.

Sectorale ambities

De sociale partners van de universitaire sector zijn in juni 2023 een nieuw cao-artikel³ overeengekomen dat gericht is op diversiteit en inclusie. Om medewerkers tegemoet te komen bij het uitoefenen van hun levensovertuiging of religie willen de sociale partners hun vanaf 2024 de mogelijkheid bieden om betaald verlof op te nemen op een voor hen belangrijke feestdag. Dat kan door jaarlijks Goede Vrijdag inwisselbaar te maken voor een andere feest- of gedenkdag. Daarnaast willen de sociale partners een eerste stap zetten in de introductie van (gedeeltelijk betaald) transitieverlof. Bijvoorbeeld voor bezoek aan een arts of psycholoog gerelateerd aan diagnostiek, medische transitie en/of hormoontherapie tijdens de transitieperiode. Ook hebben de sociale partners besloten tot het inclusief formuleren en vereenvoudigen van de cao-tekst.

Ongelijkheidspraktijken

Op basis van het onderzoek *Naar het inclusiever hermaken van het hoger onderwijs*⁴ van Zakia Essanhaji en Marieke Van den Brink, weten we dat ongelijkheidspraktijken met elkaar verbonden praktijken zijn binnen organisaties. Gezamenlijk creëren de besluitvormingspraktijken, leiderschapspraktijken, diversiteitsmanagementpraktijken en evaluatiepraktijken een sociale orde. Deze sociale orde kan langs lijnen van gender, etniciteit, klasse, seksualiteit, genderidentiteit en andere kenmerken zoals gezondheid bijdragen aan inclusie, of inclusie juist tegenwerken. Hoewel organisaties om verschillende redenen gecommitteerd zijn aan diversiteit en inclusie, ontbreekt het hen vaak nog aan kennis over *exclusiepraktijken* en zicht op de achterliggende *sociale orde* die deze in stand houden. Dit betekent dat allerlei losse maatregelen, hoe belangrijk ook, nooit het gewenste duurzame resultaat zullen opleveren, als er niet tegelijkertijd oog is voor de sociale orde in subtiële zichtbare én onzichtbare verschillen met een intersectionele bril, want de intersectie van verschillen leidt tot wezenlijk andere ervaringen van exclusie. Dit betekent dat inclusie-kenmerken die meetbaar zijn, slechts een deel van de oplossing zullen kunnen tonen.

² rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/09/01/nationaal-actieplan-boekje-definitief

³ caouniversiteiten.nl

⁴ openjournals.ugent.be/ts/article/id/89594

Vooroordelen

Mensen hebben onherroepelijk vooroordelen, zowel over *zichtbare* als *onzichtbare* persoonskenmerken. Deze vooroordelen zijn niet-rationele aannames die niet op feiten gebaseerd zijn. Het zijn aannames, bijvoorbeeld over de betekenis van iemands leeftijd of sekse voor diens karakter of capaciteiten. Deze vooroordelen komen mede voort uit de bestaande taal en cultuur, waar expliciete maar ook impliciete stereotypen worden gereproduceerd die vaak binnair van aard zijn: wat betekent het om man of vrouw, jong of oud, zwart of wit, hetero of homo te zijn. Dit is om twee redenen problematisch. In de eerste plaats omdat de werkelijkheid niet zo simpel is. En in de tweede plaats omdat de betekenis van deze binaire stereotypen waarde-geladen zijn en vooronderstellingen met zich meebrengen die het zicht op de unieke persoon tegenover je belemmeren. Het probleem daarbij is dat we dan denken (on)bewust al iets over een persoon te weten, zonder ook maar iets gevraagd te hebben of diens werk gezien te hebben. In een inclusieve organisatie hoort iedereen erbij, kun je laten zien wie je bent en wat je kan, wordt je gelijkwaardig behandeld, zonder vooroordelen. Dit is de basis van elke professionele werkomgeving.

Cultureel archief

Iedereen zal beamen dat vooroordelen niet het beeld van een collega zouden moeten bepalen. Maar dat betekent niet dat vooroordelen er niet zijn. Vooroordelen heeft iedereen en zijn er namelijk altijd: het zijn automatische oordelen die we onbewust maken. Ze helpen ons op een snelle, efficiënte wijze inschattingen te maken vóór dat we een rationeel oordeel kunnen vellen. Om dit te doen gaan vooroordelen uit van generieke kenmerken (zoals uiterlijk, gender, kledingstijl) die we onbewust al van een oordeel hebben voorzien. Dit oordeel is mede gebaseerd op ons cultureel archief: een 'opslagplaats voor het geheugen' van een cultuur in boeken en liedjes, taal en spreekwoorden. Maar ook in gebruiken en gedragingen die we van generatie op generatie overnemen. Het cultureel archief⁵ beschrijft impliciete stereotypen zoals dé man, dé vrouw, dé directeur of dé schoonmaker, hoe zij zich gedragen en hoe zij in het leven zouden staan. Dit helpt ons om elkaar te begrijpen, voorspelbaar te zijn voor elkaar, interactierituelen zoals een hand geven of een gesprek voeren vlekkeloos te laten verlopen. Je weet immers al hoe iemand zal reageren en stemt je eigen handelen daar onbewust moeiteloos op af. Tegelijkertijd doen deze stereotypen en verwachtingen mensen te kort, omdat stereotypen ons beeld van de ander alvast invullen en zo het zicht belemmeren op de persoon met diens unieke karakter, ervaringen en verdiensten.

Ook bevat het cultureel archief stereotypen die helemaal niet behulpzaam zijn, maar toch door de tijd heen bewaard zijn gebleven. Het zijn oordelen en verwachtingen die zijn gebaseerd op de manier waarop we in een ver verleden naar de wereld keken. Bijvoorbeeld door onszelf als superieur, ontwikkeld en moreel perfect te presenteren.⁶ Maar ook door de ander als inferieur, onontwikkeld en moreel verwerpelijk te presenteren in boeken, liedjes, uitdrukkingen en plaatjes. Dat heeft gevolgen voor de connotatie van woorden. Gedurende de afgelopen duizend jaar dat 'de universiteit bestaat' en ruim vijfhonderd jaar in Nederland, is het cultureel archief aan grote veranderingen onderhevig geweest. Toch is een deel van onze cultuur ook hetzelfde gebleven, waaronder ook onbewuste stereotypen die daarin besloten zijn. Elk kind dat opgroeit in Nederland wordt gevormd door expliciete en impliciete noties over hoe mensen zijn, hoe de wereld werkt en hoe we ons moeten gedragen.

Zelfpresentatie

Onze opgave is dus niet om vooroordelen te ontkennen, want ze zijn er nu eenmaal altijd en ontkennen is niet behulpzaam. Juist door ze te erkennen en ons er bewust van te zijn, kunnen we er een rationeel oordeel over vormen en dáár naar handelen. Dit is alleen mogelijk als we zowel ons **gedrag** als de dominante **stereotypen** en onze **onbewuste oordelen** blijven analyseren: Wat gebeurt er als iemand de kamer binnenkomt? Bepalen de persoonskenmerken van collega's mijn verwachtingen en de manier waarop ik mij naar hen opstel? Voor organisaties geldt precies hetzelfde: ook organisatiebeleid gaat uit van verwachtingen over gedrag. Organisaties zouden daarom zowel de uitkomsten van **beleid** als de dominante **stereotypen** en de **impliciete verwachtingen** van beleid moeten analyseren als zij inclusief willen zijn: 'Pakt ons beleid wel zo uit als bedoeld, voor wie wel/niet?' Bijvoorbeeld:

- Wat is een goede collega? Iemand die altijd *Ja* zegt, nooit hulp vraagt, zelf zorgt dat het werk altijd af is?
- Hoe doet een directeur/manager? Is dat altijd een witte man die een pak draagt en nooit fouten maakt?
- Hoe wordt het werk beoordeeld? Is dat op basis van hoe positief jij zelf opgeeft over je eigen prestaties?
- Wanneer maakt iemand promotie? Is dat als 'het plaatje klopt' en als je een netwerk hebt dat jou steunt?

Het is daarom van belang om alert te zijn op eigen vooroordelen, maar ook na te gaan of beleid bevooroordeeld is.

⁵ Wekker, G. (2020). *Witte onschuld: Paradoxen van kolonialisme en ras, herziene editie*. Amsterdam University Press.

⁶ Stegeman, J. en Pieterse, S. (2025). *Uitverkoren: Hoe Nederland aan zijn zelfbeeld komt*. Athenaeum, Amsterdam



2 Structuur van de universiteit

Een inclusieve organisatie is een organisatie die zelfonderzoek doet: wat voor beleid hebben we vastgesteld en zou dat onbewust een effect kunnen hebben op de beoordeling, waardering of het gevoel erbij te horen van personen? Staan we open voor kritiek op het beleid en nemen we de tijd om deze kritiek te onderzoeken? Wat zeggen we als we iemand complimenteren die zich nooit ziekmeldt of nooit om hulp vraagt? Waarom zijn het vaak dezelfde type personen die doorstromen of juist uitstromen? Welke verwachtingen leven er binnen onze organisatie over loyaliteit, tegenspraak en erbij horen? Benoemen we voldoende hoe we willen zijn? Geen enkele organisatie is helemaal 'inclusief' omdat dit een ideaal is waar je slechts naar kunt streven maar nooit zult bereiken. Zelfreflectie en doen van zelfonderzoek hoort bij een mens en ook bij een organisatie die streeft naar inclusiviteit.

Voor een duidelijk overzicht maakt dit rapport onderscheid tussen de **structuur** en de **cultuur** van de universiteit. De structuur betreft alle formele, tastbare en zichtbare kenmerken van de universiteit, zoals gebouwen en formeel beleid. De cultuur betreft alle informele en onzichtbare kenmerken van de universiteit, zoals ervaring en beleving. Voor een inclusieve werkomgeving zijn zowel formele structuren als de informele cultuur van belang, ze versterken elkaar en hebben elkaar nodig. De structuur is doorgaans primair de verantwoordelijkheid van de werkgever, de cultuur is altijd een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als alle werknemer.

Een belangrijk startpunt kan zijn om alle wettelijk verplichte maatregelen in kaart te brengen (toegankelijkheid van gebouwen en voorzieningen, beschikbaarheid vertrouwenspersoon, ombudsfunctionaris, klachtencommissie, etc) en feitelijk te turven of daar aan wordt voldaan. De basis bestaat uit het voldoen aan wat al krachtens de wet of cao geregeld dient te zijn op het gebied van inclusie. De wettelijke verplichtingen verdienen de eerste prioriteit.

Gelijk recht doen

De Parlementaire Onderzoekscommissie Discriminatie van de Eerste Kamer presenteerde op 14 juni 2022 het rapport *Gelijk recht doen*.⁷ Uit dit rapport, dat de effectiviteit van antidiscriminatiewetgeving onderzocht, blijkt dat organisaties kritisch moeten kijken of de taal, houding, procedures, regels en cultuur mensen niet buitensluit. Gelijkaardig en rechtvaardig behandelen begint met respect en openheid voor de ander. In het deelrapport dat specifiek gaat over het hoger onderwijs, wordt gewaarschuwd voor 'het ontbreken van een professionele cultuur bij het gezamenlijk werken aan een discriminatievrije leeromgeving'. In andere woorden is de belangrijkste en meest kansrijke maatregel het stimuleren van een professionele organisatiecultuur. Op het instellings- en faculteitsniveau zijn er aanwijzingen dat er een discrepantie is tussen het diversiteitsbeleid en de uitvoering in de praktijk. Gegeven de beperkingen van het parlementaire onderzoek omschrijft de commissie dit als een eerste voorzichtige conclusie over het hoger onderwijs:

- Stimuleer kennisopbouw en monitoring over specifieke discriminatieproblemen, zodat er meer duidelijkheid is over wat er speelt in de praktijk en welke maatregelen nodig zijn tegen discriminatie.
- Wees je bewust van de effecten van veel discretionaire ruimte in het onderwijsveld op discriminatie en houd deze effecten goed in de gaten. Daarbij geldt: discretionaire ruimte kan niet zonder de kennis, vaardigheden en middelen die nodig zijn om deze ruimte in te zetten op een manier die discriminatie tegengaat. Verder ligt het in het decentrale stelsel voor de hand dat de wetgever hoe dan ook op indirecte wijze probeert om individuele professionaliteit en organisatiecultuur in het hoger onderwijs te stimuleren, bijvoorbeeld door het creëren van goede randvoorwaarden.
- Ga er niet van uit dat alleen betere informatievoorziening het gebruik van klachtenprocedures zal bevorderen; er is bijvoorbeeld ook vertrouwen nodig in het nut ervan.

Toegankelijkheid

Wellicht de meest onomstreden indicator van inclusiviteit is de mate waarin de fysieke omgeving toegankelijk is voor iedereen. Dit kan bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in (een percentage van) het totaal aantal:



- werkplekken dat rolstoel-toegankelijk is en geschikt is voor visuele/auditieve ondersteuning
- faciliteiten voor evacuatie, zoals een evac-chair voor collega's die niet zelf snel trap kunnen lopen
- brede drempelloze ingang, toegangsdeuren, parkeerplekken en rolstoeltoegankelijke kantine
- aangepaste toiletten en andere voorzieningen waar medewerkers behoefte aan hebben.⁸

⁷ eerstekamer.nl/overig/20220614/hoofdrapport_gelijk_recht_doen_een

⁸ weekvandetoegankelijkheid.nl/toegankelijke-werkplek



Vindbaarheid

Niet alleen de **aanwezigheid** van toegankelijke werkplekken of aangepaste toiletten doet er toe, maar ook de **vindbaarheid** en de **benaming**. De vindbaarheid van voorzieningen, bijvoorbeeld in de bewegwijzering, lijkt logisch maar is niet vanzelfsprekend. Het gebruiken van de term *mindervalide* of *gehandicapt* doet geen recht aan de personen die (tijdelijk) ondersteuningsmiddelen zoals een rolstoel, kinderwagen, krukken of rolator gebruiken. Valide betekent 'geschikt' en de termen *invalide*, *mindervalide*, *andersvalide* etc. kunnen worden gelezen als 'ongeschikt' of 'minder-geschikt' en daarmee als denigrerend worden ervaren, ook al zijn er ook mensen die deze termen niet vervelend of kwetsend vinden. *Rolstoelgebruiker* schetst neutraal wat iemand (tijdelijk/altijd) gebruikt. Omdat niet iedereen de Nederlandse taal even machtig is, kan het behulpzaam zijn om de bewegwijzering en de benaming van ruimtes en voorzieningen aan te vullen met een pictogram en een tweede taal, zoals het Engels. Voor sommige zaken zoals financiële regelingen of voorzieningen kan het zinvol zijn deze in nog een aantal andere talen te vertalen en in de Nederlandse teksten rekening te houden met medewerkers die minder taalvaardig zijn.

Zorgstructuur

De universitaire sector biedt een zorgstructuur waar medewerkers terecht kunnen als zij zich niet gelijkwaardig behandeld voelen. Onderdelen daarvan zijn vastgelegd in de cao Nederlandse Universiteiten, zoals de plicht van elke universiteit om een vertrouwenspersoon, klachtencommissie en ombudsfunctionaris aan te stellen.

Vertrouwenspersoon

Alle Nederlandse universiteiten bieden medewerkers de gelegenheid om een vertrouwenspersoon te spreken. De vertrouwenspersoon verzorgt de eerste opvang voor mensen die met ongewenst gedrag te maken krijgen. Bijvoorbeeld als zij zich behandeld voelen in strijd met de *Wet gelijke behandeling*. De vertrouwenspersonen zijn werkzaam op zowel centraal als facultair niveau. Ze leggen verantwoording af in een jaarverslag, dat wordt besproken in het College van Bestuur. Ook heeft elke universiteit minstens één vertrouwenspersoon integriteit, waar mensen met een vermoeden van een misstand of schending te rade kunnen gaan. Vertrouwenspersonen hebben een belangrijke informatie- en doorverwijsfunctie, laagdrempelige toegang is essentieel en vereist wellicht ook extra aandacht voor de herkenbaarheid, representativiteit en taalvaardigheid bij de selectie en de training.



Het aantal medewerkers per vertrouwenspersonen en het aantal signalen dat vertrouwenspersonen ontvangen over inclusie-gerelateerde vragen of klachten zou concreet geregistreerd kunnen worden.

Ombudsfunctionaris

In de cao Nederlandse Universiteiten 2020 is afgesproken dat alle universiteiten een ombudsfunctionaris instellen. Een aantal aspecten van deze functie zijn landelijk ingekaderd.⁹ Zo is de ombudsfunctionaris *onafhankelijk en gezaghebbend*, wordt in de formele structuur van de universiteit direct onder het CvB ondergebracht en worden de taken in een *reglement of statuut* beschreven. De ombudsfunctionaris kan in het bijzonder oog hebben voor gedragingen en beleid dat medewerkers (onbedoeld) uitsluit. Volgens het kader heeft de ombudsfunctionaris de volgende bevoegdheden, die ook deels cijfermatig tot uitdrukking zouden kunnen komen in hun jaarverslagen:



- o signaleren van **ongewenste patronen** in het ongewenst gedrag of de sociale onveiligheid;
- o het gevraagd en ongevraagd **adviezen** geven aan het bestuur van de universiteit;
- o **contact onderhouden** met medewerkers en studenten die relevant zijn voor een melding;
- o het naar aanleiding van een melding zelfstandig en op eigen initiatief **onderzoeken** doen;
- o desgewenst een **bemiddelende rol** innemen, maar niet als mediator.

Gedragscode

Een gedragscode kan bijdragen aan de inclusiviteit van medewerkers, door inclusieve omgangsvormen expliciet als norm binnen de organisatie te benoemen. Het kan gaan om: professioneel en zonder vooroordeel behandelen, elkaar welkom en thuis laten voelen en met respect behandelen, het correct uitspreken van namen, rekening houden met bijzondere religieuze feestdagen of dieetvoorkeuren, nagaan wat de gewenste gesprekstaa is, etc. Het opstellen van een gedragscode is vastgelegd in de cao Nederlandse Universiteiten: alle universiteiten hebben de plicht een gedragscode bij medewerkers onder de aandacht te brengen. Sommige universiteiten hebben aanvullende codes opgesteld, bijvoorbeeld op het gebied van integriteit of persoonlijke relaties op de werkvloer.

⁹ universiteitenvannederland.nl/files/documenten/Domeinen/Personeel/Landelijk_kader_voor_invulling_universitaire_ombudsfunctie.pdf



Medezeggenschap

De rol van de ondernemingsraad en andere medezeggenschapsorganen wordt makkelijk onderschat als het gaat om inclusie. De medezeggenschap biedt bij uitstek een kans voor groepen die anders minder zichtbaar zijn om mee te denken en te adviseren. De medezeggenschap wordt vaak onderschat als bron van waardevolle kennis, ervaring en inzicht, die juist optimaal benut zou moeten worden en die idealiter een brede afspiegeling van de organisatie zou moeten vormen. Daarnaast heeft de medezeggenschap een aantal formele instemming- en adviesrechten en informele agenderingsmogelijkheden om inclusie op bestuurlijke agenda's te plaatsen. De medezeggenschap kan:



- o **vragen** om feiten en cijfers over inclusie, zoals gelijke beloning, afspiegeling van leidinggevend
- o **agenderen** van de voortgang in de praktijk en de ontwikkeling of evaluatie van aanvullend beleid
- o **inwinnen** van feitelijke informatie bij de eigen achterban over actuele ervaringen en behoeften
- o **adviseren** over voorgenomen inclusiebeleid en zelf voorstellen doen met concrete streefdoelen.

Diversity Office

De Diversity Offices en Officers werken aan het verder brengen van de inclusiviteit aan de universiteit, bijvoorbeeld middels bewustwording, advisering en ondersteuning van medewerkers, bestuur, HRM en leidinggevend. Door als Diversity Office de eigen dienstverlening en de ontwikkeling binnen de organisatie te monitoren, kan er een beeld ontstaan van de voortgang, bijvoorbeeld:



- o aantal **adviezen** of gesprekken die gevoerd zijn
- o aandeel van de **teams** die bereikt of gesproken zijn
- o hoeveelheid signalen en type **signalen** die ontvangen zijn
- o de **tijdsinvestering** en nog benodigde capaciteit om voldoende vorderingen te blijven maken.

Afdeling HRM

De afdeling HRM heeft in veel organisaties een andere benaming, maar speelt een centrale rol bij het inclusiever maken van de organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld over de werving, het promotie- en ontwikkelbeleid, het trainen en ondersteunen van leidinggevend en medewerkers, en het leren van beoordeling- en exitgesprekken.

De toename van het aantal geautomatiseerde aanvraagssystemen, ook bij de uitvoering van personeelsbeleid, maakt de uitvoering vaak efficiënter, eenvoudiger en goedkoper. De aanvrager kan alles zelf regelen, wanneer het uitkomt. Er hoeft geen afspraak te worden gemaakt en het verzoek hoeft niet persoonlijk aan iemand te worden voorgelegd. Ook maakt het tijd vrij binnen organisaties, want de uitvoerders van beleid kunnen zich meer toeleggen op persoonlijke begeleiding of andere taken. Tegelijkertijd neemt het risico op ongewenste beleidseffecten toe, als verzoeken niet persoonlijk, maar in een geautomatiseerd proces worden afgehandeld. Elke afwijking van de norm of elke uitzondering kan een automatische afhandeling frustreren. Wil je als universiteit bijdragen aan meer inclusiviteit, dan is het essentieel dat er ook kritisch wordt gekeken naar de verwachtingen, uitzonderingen en de uitkomsten van geautomatiseerde systemen: door tijd vrij te maken om na te gaan hoe het wordt ervaren en HR-adviseurs de ruimte te bieden om af te wijken indien nodig voor een rechtvaardige uitkomst. Dit betekent dat vooraf het beleidsdoel wordt uitgewerkt, opdat de uitkomst ook getoetst kan worden aan dit doel. Dit is een lastige opgave, omdat het extra tijd kost en ook doelen aan verandering onderhevig zijn. Toch is het een essentiële stap om in de praktijk inclusiever te worden. Voorbeelden van uitsluiting door het systeem zijn:

- o Als een systeem voor ouderschapsverlof uitgaat van heteronormativiteit: één vader en één moeder
- o Als systemen complexe woorden of dubbele ontkenningen gebruiken, die niet iedereen goed begrijpt
- o Als je bij een ziekmelding altijd uit een vaste set categorieën moet kiezen die niet alle situaties dekken.

Wervingsbeleid

Het inclusief werven is een complex vraagstuk. Het begint met bewust wervingsbeleid: als de organisatie een afspiegeling van de samenleving wil zijn, waarom is dat nu dan nog niet het geval? Hoe divers is bijvoorbeeld de respons op een vacature, bereiken we wel alle doelgroepen? Hoe divers is de sollicitatiecommissie en heeft deze voldoende kennis en inzicht om de eigen vooroordelen te deconstrueren? Welk imago of welk beeld kleeft aan de functie of de organisatie, klopt deze wel? Hier is veel specifieke literatuur over te vinden.¹⁰ Het werven met extra aandacht voor gelijkwaardige kansen past binnen de aanpak van Erkennen & Waarderen.¹¹ Tegelijkertijd blijft de vraag: wat als de kandidaat aangenomen wordt en zich vervolgens niet thuis voelt en vervolgens snel uitstroomt?

¹⁰ ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/kennisplatform/werven-en-selecteren

¹¹ nwo.nl/erkennen-en-waarderen



- Bijhouden wat de respons op de vacatures was en de verhouding van de verschillende groepen
- Bijhouden welke personen worden uitgenodigd op gesprek en de verhouding van de groepen
- Bijhouden welke personen wordt aangenomen en de verhouding van de verschillende groepen
- Navragen hoe de werving wordt beoordeeld (kwaliteit van de vacaturetekst en het hele proces)

Gelijke beloning

EU-richtlijn 2023/970 regelt het versterken van het beginsel van gelijke beloning voor gelijk of gelijkwaardig werk van mannen en vrouwen door middel van transparantie van de beloning en handhavingsmechanismen.¹² De richtlijn is van toepassing op alle werkgevers in de publieke en private sector. Zij zullen moeten onderzoeken hoeveel zij vrouwen en mannen betalen voor 'werk van gelijke waarde.' Organisaties dienen actie te ondernemen als de loonkloof tussen mannen en vrouwen meer dan 5 procent bedraagt. De richtlijn bevat ook bepalingen over compensatie bij loondiscriminatie, en sancties (waaronder boetes) voor werkgevers die deze regels¹³ overtreden:



- Onderzoeken of de beloning van het huidige personeelsbestand evenwichtig is ten aanzien van gender: verdienen mannen en vrouwen met dezelfde functie en werkervaring hetzelfde loon?
- Aanvullen van beloning van gemarginaliseerde medewerkers die opvallend minder verdienen.
- In het beloningsbeleid formuleren dat de organisatie beoogt om altijd gelijkwaardig te belonen.

Promotie en ontwikkelbeleid

Inclusie komt in de praktijk voor medewerkers pas echt tot stand, als zij feitelijk erkend en beloond worden op een gelijkwaardige wijze. Medewerkers weten vaak niet waarom zij geen promotie krijgen en anderen wel, het is daarom aan de organisatie om te voorkomen dat bepaalde groepen onterecht minder kans maken op promotie, beloning of ontwikkelkansen. Dit kan door proactief na te gaan welke risico's er in het huidige promotie-, beloning- en ontwikkelbeleid schuil kunnen gaan en deze te adresseren. Het kan gaan om individuen die zelfstandig bepalen wie welke kansen krijgt en daarmee onevenredig veel macht hebben, of om roulerende leiderschapsrollen waar een specifieke groep zichzelf steeds kan bevoordelen, door elkaar te helpen en het hand boven het hoofd houden.



- Het registreren van de uitkomsten van promotie-, beloning- en ontwikkelbesluiten is een manier om na te gaan of er nog ongelijke behandeling plaats vindt. Bijvoorbeeld door het bijhouden van de:
- verhouding waarin bepaalde groepen de kans krijgen om door te groeien, zich te ontwikkelen,
 - afspiegeling van leidinggevend: in hoeverre deze functie eerlijk verdeeld is over de populatie.

Individuele ondersteuning

Als bepaalde groepen in de praktijk minder doorgroeien of zelden promotie maken, dan is het aan de organisatie om dat te signaleren en om vast te stellen of dat een onwenselijke uitkomst is en daar vervolgens naar te handelen. Als het niet een gewenste uitkomst is, dan kan ondersteuning van achterstandsgroepen nodig zijn om hen gelijke kansen te bieden in de praktijk. Dit is géén (positieve) discriminatie, die vindt namelijk al plaats omdat anderen blijkbaar bevoordeeld worden. Dit is juist het compenseren van reeds bestaande bevoordeling. Ondersteunen van achterstandsgroepen is het opheffen van kansenongelijkheid, bijvoorbeeld door het registreren van het aantal:



- mentorprogramma's voor eerste generatie academici, vrouwen, mensen van kleur of anderen
- vormen van professionele ondersteuning voor mensen met dislectie, discalculie, etc.
- informatie voor leidinggevend (hoe om te gaan met x, waar aan te denken bij y)
- uren voor leidinggevend om kennis op te doen met onderwerpen die spelen in het team.

Training en coaching

De bevordering van een inclusieve werkomgeving vergt kennis en inzicht. Bewustwording alleen is echter niet zaligmakend en bereikt minder vaak de mensen die het juist nodig hebben. Kennis en inzicht van de ervaring van anderen kan door middel van training en coaching mogelijk worden gemaakt. Bijvoorbeeld door medewerkers van een verschillende leeftijd of achtergrond aan elkaar te koppelen als buddy of middels intervisie, training of coaching. Ook is het mogelijk om kennis en inzicht over inclusie te delen met specifieke doelgroepen zoals leidinggevend, teams of starters. Er kan geregistreerd worden hoeveelheid deelnemers participeerden in:

¹² eur-lex.europa.eu/NL/legal-content/summary/equal-pay-for-equal-work-or-work-of-equal-value-between-men-and-women-rules-on-pay-transparency.html?fromSummary=17

¹³ ecr.minbuza.nl/-/nieuwe-eu-regels-over-loontransparantie



- workshops over inclusie en sociale veiligheid voor **leidinggevenden**
- trainingen/theater over inclusie en active bystander voor **medewerkers**
- coaching en intervisie om de verbindingen tussen bepaalde **groepen** te vergroten
- teambuildingsactiviteiten die bijdragen aan meer sociale cohesie en inclusie binnen de **teams**.

Omdat teams en collega's een belangrijke hulpbron en steun kunnen zijn om effectief te werken, is het slim om sociale cohesie en een gevoel van thuis ('*belonging*') te stimuleren op de werkplek en daar actief op in te zetten. Dit is niet eenvoudig, maar start met ruimte voor het tonen en vieren van ieders eigenheid, bijvoorbeeld met een iftar voor wie dat wil, vieren van eid-al-fitr (ramadanfeest), divali (lichtjesfeest) of noroez (perzisch nieuwjaar) etc. Maar ook het bieden van een stilteruimte, de mogelijkheid om op een eigen feestdag vrij te nemen, bijvoorbeeld.

Medewerkersnetwerken

Een medewerkersnetwerk is een platform voor medewerkers die gemeenschappelijke ervaringen delen. Het doel van een netwerk is vaak het bieden van steun en een thuisbasis, het uitwisselen van kennis, doen van onderzoek, en belangenbehartiging. Zo bestaan bijvoorbeeld de interuniversitaire medewerkersnetwerken *Athena's Angels* en *Accessible Academia* en de *UCU people of colour*. Ook bestaan er verder geprofessionaliseerde belangenorganisaties, zoals het *Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren* of de Britse *1752 group*. Deze netwerken zijn van groot belang geweest in het versterken van de gelijkwaardige participatie van medewerkers. Omdat deze netwerken en organisaties bestaan uit mensen die ongelijkheidspraktijken vaak zelf hebben ervaren op de werkvloer, hebben zij veel waardevolle kennis en ervaring over de vormen van inclusie en exclusie aan de universiteit. Door deze netwerken te ondersteunen en regelmatig te overleggen en betrekken, kan een universiteit een goed beeld vormen knelpunten en oplossingsmogelijkheden op het gebied van inclusie binnen de universiteit.

Anderen

Naast bovengenoemde organen en functionarissen zijn er nog tal van anderen binnen en buiten de universiteit die bijdragen aan een inclusieve werkomgeving, van Catering en Beveiliging tot aan de Klachtencommissie en het College van Bestuur. Op al deze plekken zou bewust aandacht kunnen zijn voor inclusie, door naar de eigen specifieke rol te kijken, zoals:



- heldere richtlijnen over het niet-etnisch-profileren bij de Beveiliging
- voldoende vegetarisch, vegan, kosjer en hallal gerechten bij de Catering
- monitoren van klachten op het gebied van inclusie en diversiteit en daarover rapporteren
- de samenstelling van het College van Bestuur en diens contact met alle lagen van de instelling.

Exitgesprekken

Wanneer een werknemer de organisatie verlaat, is het verstandig een exit- of eindgesprek te voeren. Daarin kan gevraagd worden naar hoe de werknemer denkt over het werken bij de organisatie. Zorg ervoor dat in deze gesprekken oog is voor uitsluitingsmechanismen, de stijl van leidinggeven, de werk-privébalans en zaken die mogelijk met ontevredenheid of vroegtijdig vertrek kunnen samenhangen. Dit biedt waardevolle informatie over knelpunten en oplossingen voor een inclusieve organisatiecultuur, aldus de Sociaal-Economische Raad (SER).

Neurodivergentie

Steeds meer organisaties ontdekken de waarde van werknemers met een brein dat anders informatie verwerkt, ook wel neurodivergentie genoemd. Het omvat onder andere: autisme, adhd, dyslexie, hoogbegaafdheid en hoogsensitiviteit. ASML meldde in 2022 er zijn succes aan te danken te hebben. Door als universiteit actief rekening te houden met de behoeften van deze groepen, steunt dit niet alleen hen maar ook alle andere collega's.

Regelingen en voorzieningen

Er zijn uiteenlopende regelingen en voorzieningen gericht op een inclusieve werkomgeving mogelijk, ook in de cao bijvoorbeeld. Zo heeft Movisie een onderzoek gedaan naar een inclusieve cao voor alle gemeentenambtenaren¹⁴ en hebben de Onderzoeksinstituten laten onderzoeken hoe de cao inhoudelijk entextueel inclusiever kan.¹⁵

¹⁴ <https://www.movisie.nl/publicatie/movisie-brengt-advies-uit-inclusieve-cao>

¹⁵ <https://sofokles.nl/publicatie/naar-een-meer-inclusieve-cao-adviesrapport-voor-de-onderzoeksinstituten>



3 Cultuur van de universiteit

Inclusie is in belangrijke mate een subjectieve ervaring, over hoe medewerkers met elkaar omgaan in de praktijk.

- a) **Ervaringsscore:** door in kaart te brengen uit welke aspecten 'ervaren inclusie' bestaat en voor elk aspect een cijfer op een schaal van 0-10 uit te vragen onder medewerkers, kan de ervaren inclusie van personen, groepen of teams in kaart worden gebracht. Bijvoorbeeld in hoeverre zij zich thuis voelen (team, faculteit, organisatie) en zichzelf durven zijn. Voorbeelden van meetbare vragen over ervaren mate van inclusie:



- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| o Kun je jezelf zijn | o Word je buitengesloten |
| o Kun je jezelf uiten | o Word je gediscrimineerd |
| o Voel je je thuis/welkom | o Word je gepest |
| o Word je gewaardeerd | o Word je betrokken |
| o Kun je volwaardig meedoen | o Word je geïnformeerd |
| o Ervaar je ondersteuning/steun | o Word je gezien door collega's |

Uiteindelijk doet het er toe in welke mate iemand zich 'thuis' voelt en gewaardeerd voelt, daarnaast is het registreren van pesten, discriminatie en buitensluiten essentieel om als werkgever te voldoen aan de zorgplicht vanuit de wet, waaronder de arbo-wet¹⁶ en de algemene wet gelijke behandeling.¹⁷

- b) **Ervaringen vergelijken:** door antwoordscores te vergelijken tussen **periodes** (bijvoorbeeld in een jaarlijks Medewerker Onderzoek waarbij de score beter wordt als het inclusiebeleid goed uitpakt of juist daalt als de mate van ervaren inclusie afneemt) of tussen **locaties** en **teams**, bijvoorbeeld door te vergelijken tussen **sector**, **organisatie**(onderdeel) of **functie**, kan een relatief verschil over tijd of plaats worden gevolgd en opvallende verschillen worden gesignaleerd.



Uitsluiting en discriminatie kunnen plaatsvinden op grond van talloze meetbare factoren, waaronder:

- | | |
|------------------------------------|--|
| o Etniciteit | o Vast of tijdelijk contract |
| o Gender of geslacht | o Parttime of fulltime werkend |
| o Fysieke verschillen of uiterlijk | o (Mantel)zorgverantwoordelijkheid |
| o Gezondheid (validisme/ableism) | o Immigratiestatus of achtergrond |
| o Neurodiversiteit (zoals autisme) | o Sociaaleconomische positie of achtergrond |
| o Seksuele oriëntatie (LHBTIQ+) | o Levensbeschouwelijke positie of achtergrond |
| o Burgerlijke staat, partner/kind | o Leeftijd of 'generatie' |
| o Digitale vaardigheden | o Iets anders, zoals: trauma, allergie, veganisme, |
| o Taalbeheersing of taalkennis | naam, cultuur, accent, veroordeling, opleiding |

- c) **Samengesteld: KPI.** Door de score van de medewerkers (ervaringsscore) door de tijd te meten, gekoppeld aan bijvoorbeeld een score voor de elementen in de structuur en een score voor actief beleid om de cultuur inclusiever te maken, kan bijvoorbeeld een Kritische Prestatie Indicator (KPI) worden geformuleerd. Voor een KPI kan vervolgens ook een ambitie voor de toekomst worden geformuleerd: deze score willen we op die termijn behalen. Op die manier kan bestuurlijk gestuurd worden en extra/ander beleid worden ingezet als de ambitie tussentijds nog onvoldoende gerealiseerd lijkt te worden. Verschil in beleid tussen faculteiten, instellingen en teams kan ook tot een verschillende mate van inclusie leiden, waarna succesvol beleid kan worden overgenomen.



¹⁶ wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2025-01-01

¹⁷ wetten.overheid.nl/BWBR0006502/2020-01-01



Institutionele vooringenomenheid

Tegenwoordig wordt ook wel gesproken over institutionele vooringenomenheid of institutioneel racisme. Hierbij wordt de verantwoordelijkheid gelegd bij de organisatie als geheel: de cultuur, het beleid, systemen of structuren. Het is echter belangrijk om in gedachte te houden dat achter institutionele vooringenomenheid altijd personen zitten die het beleid hebben opgesteld, goedgekeurd, uitgevoerd en die er formeel verantwoordelijk voor zijn. Als zij zich niet bewust zijn van de mogelijke beleidsconsequenties voor mensen die niet tot de norm behoren, dan kan het beleid bedoeld of onbedoeld leiden tot uitsluiting en kansenongelijkheid. Omdat de samenleving door de tijd heen verandert, veranderen de beleidsuitkomsten ook altijd. Voor inclusiviteit is het daarom belangrijk om steeds na te gaan en te controleren of beleidsuitkomsten nog wel overeenstemmen met beoogde beleidsdoelen. Er zijn de laatste jaren zeer belangrijke promotie-onderzoeken gedaan naar een inclusieve universiteit, waaronder: Decomposing the diversity problem of the university: On moving on from white problems towards new horizons¹⁸ van Dr. Zakia Essanhaji, assistant professor of organizational ethnography bij de Vrije Universiteit Amsterdam.

Medewerkers Onderzoek

Medewerker (tevredenheid) onderzoeken (MO) bevatten bijna altijd wel vragen die gerelateerd zijn aan inclusie. Vaak beschikken universiteiten daarmee al over een belangrijke bron van data over de mate van (ervaren) inclusie. Zie voor voorbeelden van MO-vragen over de ervaren mate van inclusie: 'Ervaringsscore' bovenaan pagina 9.

Nederlandse Inclusie Monitor

Er zijn specifieke instrumenten die zich richten op het meten van inclusie, zoals de Nederlandse Inclusie Monitor¹⁹ van de Universiteit Utrecht. De NIM Beleidsscan Inclusiviteit is opgesteld op basis van wetenschappelijke inzichten



en geeft een overzicht van mogelijke beleidsstappen, waarbij de uitkomst ook vergeleken kan worden met een benchmark. De vragenlijst is opgedeeld in de domeinen: instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom. Zo is er per domein oog voor de: visie op inclusie, doelen, draagvlak, acties, en het meten van de voortgang. Samen vormen deze stappen een score per domein van maximaal 100 punten. Bij

het beschrijven van de resultaten en bepalen van de score van het ervaren inclusiviteitsklimaat worden de uitkomsten van een meerderheidsgroep en een de minderheidsgroep met elkaar vergeleken. Om uitspraken te doen over het inclusiviteitsklimaat, wordt de gemiddelde score van de meerderheids- en minderheidsgroep afgezet tegen een wetenschappelijk gevalideerde minimale grenswaarde (afkappunt). Een score onder dit afkappunt geeft een negatief inclusiviteitsklimaat weer, terwijl een hogere score een neutraal of positief klimaat aangeeft. Ook wordt de score vergeleken met de gemiddelde score van de Nederlandse beroepsbevolking.

Perceived Group Inclusion Scale

De Perceived Group Inclusion Scale (PGIS)²⁰ is een andere methode om inclusie te meten. Het biedt een conceptueel raamwerk voor inclusie en gebruikt dit vervolgens als uitgangspunt voor een schaal en het valideren



van de ervaren mate van inclusie. Inclusie wordt uitgewerkt als tweedimensionaal concept dat bestaat de behoefte om erbij te horen en van authenticiteit. Ook gaat PGIS er vanuit dat de groep het individu al dan niet kan includeren, naast de mate waarin het individu zich al dan niet met de groep verbindt. PGIS wordt uitgevraagd aan de hand van 16 vragen.

Kwalitatieve methoden

Inclusie is ook meetbaar met kwalitatieve methoden. Deze onderzoeken zijn niet direct in cijfers te vangen, maar het biedt wel de mogelijkheid om over inclusie te rapporteren op een minder gekwantificeerde wijze.

Focusgroepen

Om de mate van inclusie te bespreken en te begrijpen is het instellen van focusgroepen een mogelijkheid. In kleine groepen in een veilige omgeving kunnen inclusiebeleid, de resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoek, enquêtes en andere persoonlijke ervaringen met inclusie aan de orde komen. Voorbeeldvragen die besproken kunnen worden, zijn:

- Wat betekent een inclusieve omgeving voor jou?
- Wat zijn jouw ervaringen met inclusie tijdens je werk?

¹⁸ <https://research.vu.nl/en/publications/decomposing-the-diversity-problem-of-the-university-on-moving-on->

¹⁹ [Nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl](https://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl)

²⁰ Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>



Group Decision Room

Om inclusie op een anonieme wijze te bespreken, kan gebruik worden gemaakt van een Group Decision Room (GDR) of soortgelijk digitaal hulpmiddel. De betrokken medewerkers kunnen bij elkaar in dezelfde ruimte zitten, waarbij zij anonim op een eigen laptop of tablet via een website hun mening en ervaring met inclusie uitwisselen. Het voordeel hiervan is dat iedereen op een gelijkwaardige wijze een bijdrage kan leveren en dit rustig formulerend en weloverwogen kan uittypen. Op deze wijze beïnvloeden deelnemers elkaar minder, maar kunnen zij elkaars reacties bijvoorbeeld wel zien zonder te weten wie wat precies heeft getypt, om er vervolgens bijvoorbeeld over kunnen stemmen, een hiërarchie aan te brengen of te reageren. Zo kan een team toewerken naar een gedeelde conclusie, door anonim input op te halen en deze input anonim te bevragen, punten toe te kennen en daarmee te wegen of prioriteit aan te brengen.



Metten voor impact

Zie ook Metten voor impact, dit is een handreiking om de effectiviteit van diversiteits- en inclusiebeleid te meten.²¹ In deze handreiking staat op pagina 3 bijvoorbeeld een beslisboom om de methode van onderzoek te kiezen.

Wetgeving

Er is uiteenlopende wetgeving van toepassing op het inclusiever maken en meten van inclusie binnen organisaties.

Wet ingroeiquotum en streefcijfers

Op 1 januari 2022 is de *Wet ingroeiquotum en streefcijfers* in werking getreden.²² Deze wet heeft tot doel om de man/vrouw-verhouding in de top en subtop van grote beursgenoteerde organisaties evenwichtiger te maken. Deze wet geldt niet voor universiteiten, maar de universiteiten zouden er wel eventueel een voorbeeld aan kunnen nemen. Bijvoorbeeld door zich vrijwillig te committeren aan (elementen of de *geest* van) deze door de Eerste en Tweede Kamer aangenomen wet. De wet bestaat uit een aantal aspecten:

1 Ingroeiquotum = objectieve cijfers om de mate van inclusiviteit te meten en aan de SER te rapporteren.



- Geldt voor (± 100) grote beursgenoteerde bedrijven in Nederland, niet voor universiteiten;
- Het stelt dat voortaan minstens één-derde van de Raad van Commissarissen (RvC) van deze beursvennootschappen vrouw moet zijn en minstens een derde van de RvC man moet zijn;
- Dit geldt enkel voor *nieuwe* benoemingen;
 - Als de RvC niet evenwichtig is samengesteld, dan dient een nieuwe benoeming bij te dragen aan meer evenwicht.
 - Een nieuwe benoeming die niet bijdraagt aan meer evenwicht is nietig. De zetel blijft leeg tot een passende benoeming wordt gedaan.
- Uitzonderingen op ingroeiquotum:
 - Als herbenoeming plaatsvindt *binnen* acht jaar na het jaar van eerste benoeming van de betreffende commissaris.
 - Als de benoeming plaatsvindt onder uitzonderlijke omstandigheden (maximaal 2 jaar)

2 Streefcijfers en Plan van Aanpak



- Grote bedrijven (± 5.000) in Nederland zijn verplicht zelf passende en ambitieuze streefcijfers te formuleren voor de man/vrouw-verhouding van de RvC, het bestuur en de subtop.
 - Passend: streefcijfer hangt af van de omvang van het bestuur, RvC en subtop.
 - Ambitieuw: het streefcijfer is gericht op een meer evenwichtiger samenstelling.
- Zij dienen een Plan van Aanpak te maken waarin staat hoe ze de streefcijfers willen realiseren.

3 Rapportage en transparantie



- Jaarlijks en binnen tien maanden na afloop van het voorgaande boekjaar moeten alle grote nv's en bv's rapporteren over het bovenstaande:
 - Dit brengt op objectieve wijze de mate van inclusiviteit in de top in kaart, doordat bedrijven hun cijfers dienen te rapporteren. De SER maakt de gegevens openbaar.

²¹ <https://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/handreiking-meten-voor-impact>

²² www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/inhoud-wet



De samenstelling van de top van de organisatie is van invloed op de ervaren mate van inclusie en heeft indirect invloed op de samenstelling van het managementkader en de rest van de organisatie. Hieronder staan enkele tips gebaseerd op de SER-pagina Inclusief werven en selecteren voor inclusief werven van de top van de organisatie:

- Stel mensen en middelen beschikbaar om zich specifiek te richten op een inclusieve procedure
- Neem de wens tot een diverse samenstelling van de RvB of RvT op in de profielschets/vacature
- Toets of de profielschetsen gebruik maken van inclusief taalgebruik en breed aansprekend zijn
- Geef wervingsbureaus expliciet de opdracht een divers samengestelde kandidatenlijst aan te leveren. Stem werving en selectie af op een brede doelgroep, gebruik inclusieve taal, leg functie-eisen, kandidatenprofielen en beoordelingscriteria vooraf vast en zorg voor een divers samengestelde selectiecommissie. Overweeg een externe *critical friend* of een *auditor* in de selectiecommissie op te nemen die kijkt of de selectiecriteria en procedures worden nageleefd.

Algemene Wet Gegevensbescherming

In het charterdocument *Met en is Weten*²³ van de Sociaal-Economische Raad (SER) staat een overzicht van de verschillende regels die gelden om persoonsgegevens te mogen verzamelen, om een inclusief bedrijfsklimaat te meten en te monitoren. De registratie van personeelsgegevens dient altijd te voldoen aan Algemene Wet Gegevensbescherming (AVG). Een werkgever die personeelsgegevens wil verzamelen en verwerken kan bij specifieke vragen en/of toetsing terecht bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) die toezichthouder is voor de naleving van de privacywetgeving. Er zijn twee categorieën persoonsgegevens, reguliere en bijzondere:

1 Reguliere persoonsgegevens, zoals geslacht, leeftijd en nationaliteit

Het verzamelen en verwerken van reguliere persoonsgegevens als geslacht, leeftijd en nationaliteit zijn in principe toegestaan. Als een werkgever de nationaliteit wil weten om te controleren of de werknemer bevoegd is om in Nederland te werken, dan is 'nationaliteit' een regulier persoonsgegeven. Maar als nationaliteit expliciet of impliciet wordt gebruikt om onderscheid te maken naar etniciteit of migratieachtergrond, wordt het beschouwd als bijzonder persoonsgegeven.

2 Bijzondere persoonsgegevens, zoals etniciteit, gezondheid en seksuele gerichtheid

Hier gelden enkele aanvullende eisen voor, voor verwerking is altijd een bepaald doel noodzakelijk en er mag geen schriftelijk bezwaar tegen verwerking zijn gemaakt. Als een werkgever in het kader van inclusie- of diversiteitsbeleid bijzondere persoonsgegevens van medewerkers wil registreren, kan dit vooral op basis van één uitzondering uit de AVG: uitdrukkelijke toestemming van werknemers. Een andere uitzonderingsbasis is een 'zwaarwegend algemeen belang' zoals het kunnen voldoen aan de Algemene Wet Gelijke Behandeling.

Het charterdocument 'Met en is Weten' van de SER geeft aan onder welke voorwaarden het registreren van persoonsgegevens mag plaatsvinden, waarbij altijd:

- alle medewerkers geïnformeerd moeten worden over de registratie van deze gegevens
- een concreet uitgewerkt plan ligt, waarin duidelijk wordt gemaakt wat het inclusiebeleid beoogt en waarom deze gegevens nodig zijn, hoe de gegevens worden gebruikt en wat er mee gebeurt.

HR Analytics

HR Analytics combineert HR-data onderling en met andere bedrijfsdata om zo een beeld te krijgen van de *business impact* van HR-praktijken. Dit maakt mogelijk relaties vast te stellen tussen KPI's, stuurgetallen en algehele prestaties en resultaten van een organisatie. Op die manier kunnen patronen en trends zichtbaar worden. Voorbeelden van vragen die met HR Analytics beantwoord zouden kunnen worden:



- Welke medewerkers in het personeelsbestand zijn het meest (on)tevreden en wat is de samenhang met diversiteitskenmerken?
- Is er een relatie tussen diversiteit in teams en teamprestaties?
- Welk type leiderschap verhoogt de samenwerking binnen een divers samengesteld team?

Gender Gap Analyse Tool



The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analyse Tool²⁴ kan organisaties helpen om een beeld te vormen van gendergelijkheid; zo valt in te zien wat de sterke punten/gebieden zijn en waarop nog verdere winst op te behalen valt en actie op kan worden ondernomen. Het bestaat uit een online vragenlijst die ook als Excel-bestand gedownload kan worden, met 18 uitgebreide vragen over inclusie.

²³ www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/diversiteitinbedrijf/publicaties/2021/Charterdocument_meten-is-weten.pdf

²⁴ <https://weps-gapanalysis.org>