

## Werkplan diversiteit en inclusie

Expertisebureau D&I  
Universiteit Leiden

23 juni 2020

## Inhoud

<b>1. INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Diversiteitsbeleid 2.0: Van divers naar inclusief</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Aanpak van het werkplan D&amp;I</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Van beleid naar praktijk</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Kerndoelstellingen van het D&amp;I-beleid</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Van Diversity Office naar Expertisebureau D&amp;I</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Tijdpad, beslissingsprocedure en overleggen</b>	<b>10</b>
<b>2 WERKVELDEN, DOELSTELLINGEN EN PROJECTEN</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Werkveld Studenten</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Werkveld Inclusief onderwijs</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Werkveld Medewerkers</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Werkveld Onderzoek</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Werkveld Toegankelijke en Inclusieve Leer- en Werkomgeving</b>	<b>19</b>
<b>2.6 Monitoring en bestuursafspraken</b>	<b>21</b>
<b>3 EXPERTISEBUREAU D&amp;I</b>	<b>23</b>
<b>3.1 De kerntaken van het Expertisebureau D&amp;I</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Samenwerking met faculteiten en expertisecentra</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Expertgroepen en netwerken binnen de Universiteit Leiden</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Nationale en internationale D&amp;I-netwerken</b>	<b>25</b>
<b>APPENDIX A</b>	<b>26</b>
<b>Voorgeschiedenis en context: De Review Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid 2018</b>	<b>26</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Diversiteitsbeleid 2.0: Van divers naar inclusief

#### **Diversiteit en inclusie: [kernwaarden van de Universiteit Leiden](#)**

De Universiteit Leiden staat voor inclusiviteit en diversiteit. Zij staat open voor iedereen die hier wil studeren of werken en het uiterste uit zichzelf wil halen. Zij vormt een open gemeenschap waarin iedereen die wil bijdragen aan haar ambities en aan alles waarvoor zij staat, zich thuis voelt en gelijke kansen krijgt.

Diversiteit en inclusie staan hoog in het vaandel bij de Universiteit Leiden. Onze universitaire gemeenschap is in vele opzichten divers: we verschillen van elkaar qua etniciteit, gender, seksuele oriëntatie, gezondheid, religie, leeftijd, sociaal-economische achtergrond en meer. In het Instellingsplan wordt benadrukt dat de Universiteit Leiden een open gemeenschap wil zijn waar studenten en medewerkers zich thuis voelen. Om die diversiteit tot bloei te laten komen, is een werkelijk inclusieve universiteit nodig. De Universiteit Leiden heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid om een leer- en werkomgeving te creëren waarin ieders talenten tot ontplooiing kunnen komen. Een inclusieve academische gemeenschap is een voorwaarde om tot excellent wetenschappelijk onderwijs en onderzoek te komen.

De eerste vijf jaar van het D&I-beleid is het thema diversiteit stevig op de kaart gezet.<sup>1</sup> Een representatieve genderbalans aan de top is veel vanzelfsprekender geworden en er is een groeiend aantal vrouwelijke hoogleraren en bestuurders. Er zijn propedeuse-ondersteuningspunten ([POPcorners](#)) bij Sociale Wetenschappen, Geesteswetenschappen en sinds kort ook bij Governance and Global Affairs. POPcorners bieden maatwerkadvies, workshops en een gemeenschap aan onder meer studenten met migratieachtergrond en eerste generatiestudenten. Door de internationalisering van opleidingen is het aantal internationale docenten en studenten in de meeste faculteiten flink aan het groeien.

Vanwege de groeiende diversiteit en het toenemende diversiteitsbewustzijn is er steeds meer behoefte aan deskundig advies, handvatten en instrumentarium om diversiteitsvraagstukken tegemoet te treden. Opleidingen willen de diversiteit in hun studenteninstroom bevorderen en hun voorlichtings- en wervingsmaterialen hierop aanpassen. Docenten hebben vragen over hoe zij actief diverse ervaringen en perspectieven in hun syllabi en in de collegezaal kunnen betrekken. Studiesucces blijft een belangrijk aandachtspunt: interne cijfers tonen aan dat in veel opleidingen studenten met een niet-Westerse migratieachtergrond nog steeds vaker uitvallen en een lager rendement hebben dan andere studenten. Opleidingen en besturen worden zich steeds meer bewust van de achterblijvende diversiteit in hun geledingen en het belang van rolmodellen voor studenten en medewerkers van verschillende achtergronden. Uit de open vragen van de Personeelsmonitor 2018 blijkt ook dat vrouwen en (etnische) minderheden vaker aangeven met onaangename situaties in hun werkomgeving of met ongewenst gedrag te maken te krijgen. COVID-19 heeft een ongelijke impact op studenten en medewerkers, omdat zij in

---

<sup>1</sup> Een overzicht van de voorgeschiedenis, eerdere beleidsplannen en de Review Diversiteits- en Inclusiesbeleid zijn te vinden in Appendix A.

verschillende persoonlijke en thussituaties verkeren en niet iedereen over dezelfde middelen en netwerken beschikt. Het tegengaan van de ongelijkheid die door de coronacrisis is ontstaan is van grote urgentie. Om gelijke kansen te bevorderen is er meer nodig dan goede intenties – expertise, concrete procedures en instrumentarium stellen medewerkers, opleidingen, instituten en faculteiten in staat om effectieve stappen te ondernemen.

De afgelopen tijd hebben zich verschillende racistische incidenten bij de Universiteit Leiden voorgedaan die de urgentie van brede expertise en deskundige interventies op het gebied van diversiteit en inclusie duidelijk maakten. Deze incidenten tonen aan dat racisme geen kwestie is van individueel gedrag, maar dat de oorsprong ervan structureel is. Het gaat niet om persoonlijke intenties, maar om ingebakken structuren, praktijken en gedragspatronen die ongelijkheid en uitsluiting veroorzaken. Deze moeten onderzocht, erkend en aangepakt worden. Er zijn structurele maatregelen, een specifieke infrastructuur en inhoudelijke deskundigheid nodig om ongelijke kansen, verschillende vormen van uitsluiting en met name racisme effectief tegen te kunnen gaan binnen de organisatie.

In alle lagen van de universitaire gemeenschap klinkt dezelfde boodschap: diversiteit en inclusie leven. De brede aandacht voor deze thema's toont aan dat het niet slechts wenselijk, maar noodzakelijk is om als onderzoeks- en onderwijsinstelling aan onze kernwaarden te voldoen, met name de kernwaarde diversiteit en inclusiviteit. Het is een teken dat de universitaire gemeenschap ernaar streeft een afspiegeling van de samenleving te zijn. Diversiteit in representatie en het waarborgen van gelijke kansen zijn hiervoor de voorwaarde. Dit betekent dat in de vervolgfase van het D&I-beleid een inclusieve aanpak centraal moet komen te staan.

**Diversiteit** gaat over de *aanwezigheid* van studenten en medewerkers met verschillende ervaringen, ideeën en perspectieven. Als universiteit willen we de diversiteit van de samenleving reflecteren op onder meer het gebied van etniciteit, gender, seksuele oriëntatie, gezondheid, religie, leeftijd en sociaal-economische achtergrond. De studenten- en medewerkerspopulatie van de universiteit is de afgelopen jaren steeds diverser geworden, maar dat betekent nog niet dat de universiteit *inclusief* is.

**Inclusie** verlegt de focus van het individu en specifieke groepen naar *de instelling* en de *werk- en leeromgeving*. Een leer- en werkomgeving waarin iedereen zich thuis voelt, ongeacht diens achtergrond, en een klimaat waar inclusie de norm is, zijn basisvoorwaarden om te presteren. Een inclusieve universiteit is een leer- en werkomgeving waar iedereen diens talenten kan ontplooien.

## 1.2 Aanpak van het werkplan D&I

Het bevorderen van een inclusieve leer- en werkgemeenschap waarin iedereen zich kan ontplooien vereist een integrale aanpak. Een dergelijke aanpak bevordert bewustwording en kennis, verankert inclusiviteit in procedures en kaders, vereist monitoring en evaluatie en zorgt voor verantwoording voor het waarborgen van gelijke kansen en het bereiken van deze doelstellingen.

Het werkplan D&I concretiseert de korte- en langetermijndoelstellingen en de uitvoering van het D&I-beleid van de Universiteit Leiden. Het doorzetten van het D&I-beleid vraagt om nauwe samenwerking met de expertisecentra, directies, faculteiten en eenheden. In het vaststellen van het werkplan zijn de faculteiten, expertisecentra en directies gevraagd inhoudelijk mee te denken over de manier waarop het werkplan en deze samenwerking vormgegeven kunnen worden.

### *Kerndoelstellingen*

De kerndoelstellingen van het beleid (hoofdstukken 1.4 en 2) geven richting aan een integraal D&I-beleid op de *lange termijn*. De faculteiten, expertisecentra en directies zijn gevraagd hun eigen D&I-plannen op te stellen, voortbouwend op het centrale werkplan en in afstemming met het Expertisebureau D&I. In deze plannen worden de genoemde doelstellingen naar de werkvloer vertaald. Hierbij is er vanzelfsprekend ruimte voor variatie; afhankelijk van de specifieke behoeftes van de eenheid kan voor specifieke zwaartepunten binnen de kerndoelstellingen van het werkplan D&I gekozen worden.

### *Van Diversity Office naar Expertisebureau D&I*

Het omvormen van het Diversity Office naar het Expertisebureau D&I (hoofdstukken 1.5 en 3) is een *langetermijndoelstelling* die in de loop van 2020-2021 verder ontwikkeld wordt in samenwerking met de faculteiten en expertisecentra.

Aan de expertisecentra en directies wordt de vraag gesteld a) hoe zij zelf kunnen bijdragen aan de kerndoelstellingen en het doorzettingsvermogen van het werkplan D&I en wat hiervoor nodig is, b) hoe de voorgestelde doelstellingen en projecten aansluiten bij hun eigen behoeftes op het gebied van D&I-expertise en c) hoe het Expertisebureau D&I kan worden vormgegeven zodat deze aansluit bij hun rol en werkzaamheden.

Aan faculteiten wordt gevraagd om hun beschikbare D&I-infrastructuur te versterken door het aanwijzen een facultaire Diversity Officer (of vergelijkbare functie) met voldoende expertise en capaciteit zoals in hoofdstuk 3.2 beschreven. Het Expertisebureau ondersteunt de faculteiten bij het opstellen van facultaire plannen en het vormgeven van interventies. Ook voorziet het Expertisebureau de faculteiten van de nodige expertise om deze uit te voeren.

### *Pilot projecten 2020*

Er wordt op *korte termijn* vorm gegeven aan de kerndoelstellingen van het D&I-beleid door middel van doelgerichte pilotprojecten in 2020-2021 (hoofdstuk 2). De projecten richten zich op de ontwikkeling van expertise middels tijdelijke pilots die ondersteuning bieden bij urgente vraagstukken (zie hoofdstuk 1.5). Richtlijnen, instrumentarium en handvatten die ontwikkeld worden in het kader van de projecten worden na afloop duurzaam verankerd binnen de organisatie. De precieze inbedding van deze projecten in de bestaande organisatie wordt de komende tijd in samenwerking met de expertisecentra ontwikkeld.

Het doorzetten van het D&I-beleid vraagt medewerking en inzet van alle eenheden. Het doel van het beleid is om aan de kernwaarden van de Universiteit Leiden te voldoen en om de vraagstukken binnen de verschillende eenheden op te lossen. Het Expertisebureau D&I ondersteunt de faculteiten en eenheden met expertise, advies en instrumentarium bij het

uitvoeren van hun beleid. Cruciaal voor succesvolle uitvoering is de aanwezigheid van enerzijds voldoende deskundigheid en capaciteit, anderzijds bestuurlijk commitment en eigenaarschap op het gebied van D&I bij faculteiten, expertisecentra en andere eenheden.

### 1.3 Van beleid naar praktijk

Door de Review Diversiteits- en Inclusiviteitsbeleid van 2018 is geconstateerd dat er in de afgelopen vijf jaar duidelijk vooruitgang is geboekt bij het creëren van bewustwording op het gebied van D&I. Tegelijk geeft de Review ook aan dat doorzettingsvermogen een centraal aandachtspunt blijft voor de vervolgfase van het D&I-beleid. Fase twee van het D&I-beleid richt zich daarom op het versterken van de D&I-infrastructuur en het doorzettingsvermogen van het D&I-beleid binnen de organisatie. Het beleid richt zich ook op het bewerkstelligen van een cultuuromslag die sociale veiligheid en inclusie bevordert en D&I-beleid naar de werkvloer vertaalt.

Hoe realiseren we een inclusieve leer- en werkomgeving die studenten en medewerkers met diverse perspectieven aantrekt en hen stimuleert hun talenten te ontplooiën? Hoe zorgen we voor erkenning van verschillende ervaringen en een omgeving die diversiteit respecteert en alle studenten en medewerkers gelijke kansen biedt? Inclusie gaat om de fundamentele van de instelling: de structuren, praktijken, medewerkers en studenten. Het gaat om verandering op brede schaal, van kennis en bewustwording tot het veranderen van procedures en praktijken die (vaak onbedoeld) resulteren in ongelijkheid en uitsluiting. Inclusie gaat om meer dan enkel beleid dat in stukken is vastgesteld – het gaat om het geheel van instelling, medewerkers, studenten, cultuur en omgangsvormen. Bevordering van diversiteit en inclusie vraagt om verandering van structuren en de dagelijkse praktijk.

Voor effectief D&I-beleid zijn de volgende zaken van belang:

- Het bevorderen van **kennis en inzicht** in de verschillende thema's waar D&I aan raken. Het is cruciaal om kennis te hebben van kernbegrippen (zoals gender, racisme en toegankelijkheid) en de oorsprongen van buitensluiting. Inbedding van D&I-deskundigheid in sleutelposities en deskundigheidsbevordering bij bestuurders, medewerkers en docenten zijn belangrijk uitgangspunten voor het bevorderen van een inclusieve werk- en leeromgeving.
- Effectief D&I-beleid vraagt om **structuren die duidelijke kaders scheppen** om diversiteit en inclusie bewust te bevorderen. Kaders en eisen kunnen op onbewuste aannames gebaseerd zijn, waardoor specifieke groepen bevoordeeld of juist benadeeld worden. Een belangrijk onderdeel van het D&I-beleid is het scheppen van duidelijker kaders, richtlijnen, afspraken en procedures die diversiteit en inclusie kunnen waarborgen en die positieve verandering kunnen bevorderen.
- Cultuurverandering vraagt om **verandering in perspectieven en gedrag**. Reflectie, dialoog en samenwerking zijn bouwstenen waardoor concrete verandering in gedrag op gang wordt gebracht en ondersteund. **Deskundige begeleiding** is een belangrijk onderdeel van dit proces.
- **Duurzame inbedding** is noodzakelijk om het D&I-beleid te verankeren in de organisatie. Het gaat daarbij om zowel een versterkte **D&I-infrastructuur** als om deskundigheid in sleutelposities op verschillende lagen van de organisatie. Naast betrokken bestuurders, experts en beleidsmedewerkers, medewerkers- en

studentennetwerken op het gebied van D&I zijn **deskundige procesbegeleiders** op facultair, afdelings- en instituutsniveau nodig.

#### Best practice: Het “vlag-incident”

In het najaar van 2019 vond bij de Campus Den Haag een racistisch incident plaats, ook wel bekend als het “vlag-incident”. Er was media-aandacht voor het incident en er werden zelfs Kamervragen gesteld. Het vlag-incident werd gekenmerkt door een goede aanpak, waaruit het belang blijkt van bovengenoemde zaken.

Doordat er reeds een goede verbinding bestond tussen de facultaire diversiteitscoördinator en de Diversity Officer werd de casus snel opgepakt en op een deskundige manier begeleid. De facultaire diversiteitscoördinator speelde een cruciale rol in het bereiken en verbinden van de betrokkenen. De Diversity Officer heeft het bestuur en betrokkenen met haar deskundige advies ondersteund in het kiezen van een oplossingsgerichte aanpak. Bij het formuleren van de aanpak zijn dus zowel de belangrijkste stakeholders betrokken als de interne (Diversity Officer) en externe experts. Het incident werd door gesprekken en dialogen aangepakt om begrip en erkenning te stimuleren, sociale relaties te versterken en een inclusieve omgeving te bevorderen.

Concluderend kan gezegd worden dat de goede aanpak uit drie onderdelen bestond; in de eerste plaats de aanwezigheid van interne expertise in vorm van de Diversity Officer (**kennis en inzicht**); in de tweede plaats een goede inbedding van D&I in vorm van de verbinding en effectieve samenwerking tussen de Diversity Officer, de facultaire diversiteitscoördinator en betrokkenen (**D&I in infrastructuur**) en in de derde plaats deskundige advisering en begeleiding door interne en externe experts (**deskundige procesbegeleiding**). Het vervolg van het “vlag-incident” bestaat uit het aanscherpen van de gedragscode, het oprichten van een laagdrempelige meldpunt en het bevorderen van bewustwording via evenementen en docentprofessionalisering. Dit schept **structuren en kaders** scheppen die inclusie duurzaam binnen de campus kunnen inbedden.

#### 1.4 Kerndoelstellingen van het D&I-beleid

Het nieuwe D&I-beleid zal de kerndoelstellingen van de werkplannen diversiteit en inclusie 2014-2016 en 2017-2018 continueren, uitbreiden en aanscherpen. Een *integrale* aanpak is een voorwaarde om diversiteit en inclusie op verschillende niveaus daadwerkelijk te bevorderen. Diversiteit en inclusie zijn geen afzonderlijke projecten, maar omvatten een veranderingsproces met cultuuromslag en structurele verandering als doel.

Het werkplan D&I geeft richting aan het universitaire D&I-beleid. Door middel van concrete projecten en activiteiten worden op de korte termijn de eerste stappen gezet die bijdragen aan deze kerndoelstellingen. Faculteiten wordt gevraagd om binnen onderstaande doelstellingen hun eigen D&I-beleid te ontwikkelen, waarbij het van belang is in alle werkvelden integraal stappen te zetten.

De kerndoelstellingen van het D&I-beleid zijn:

- **Studenten:** het vergroten van (etnische) diversiteit in de **studenteninstroom** en het bevorderen van **studiesucces**, met name van studenten met een migratie-achtergrond.
- **Onderwijs en leeromgeving:** het bevorderen van een inclusieve leeromgeving **door inclusieve curricula, colleges en didactiek**.
- **Medewerkers:** 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**.
- **Onderzoek:** het bevorderen van **diversiteit van aanvragers en inhoudelijk inclusief onderzoek**.
- **Leer- en werkomgeving:** het bevorderen van **een toegankelijke en inclusieve leer- en werkomgeving**, met aandacht voor inclusie in universitaire publicaties en evenementen.
- Het bevorderen van **sociale veiligheid en inclusie en het tegengaan van racisme** in de werk- en leeromgeving.

De kerndoelstellingen en daar aan gekoppelde activiteiten en projecten worden in hoofdstuk 2 nader toegelicht.

### 1.5 Van Diversity Office naar Expertisebureau D&I

Het College van Bestuur heeft naar aanleiding van de Review Diversiteits- en Inclusiviteitsbeleid van 2018 geadviseerd het Diversity Office om te vormen naar een Expertisebureau D&I dat in samenwerking met expertisecentra en beleidsdirecties D&I-beleid stimuleert en faciliteert. De omvorming van het Diversity Office naar het Expertisecentrum D&I en de inbedding van D&I-deskundigheid binnen de organisatie is een *langetermijndoelstelling* die in de komende twee jaar verder ontwikkeld zal worden.

De taak van het Expertisebureau D&I is het opbouwen en inbedden van D&I-expertise binnen de organisatie. Het Expertisebureau D&I biedt deze expertise aan de verschillende eenheden aan in vorm van advies, richtlijnen en instrumentarium. Van de faculteiten en expertisecentra wordt de ontwikkeling van meer eigenaarschap verwacht bij het uitvoeren van D&I-beleid met behulp van expertise, handvatten en instrumentarium die door het Expertisebureau D&I worden aangeboden. De beoogde rol en organisatorische inbedding van het Expertisebureau D&I wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3.

Het Expertisebureau D&I zal het dossier D&I binnen de organisatie agenderen en faciliteren door het opbouwen en bevorderen van expertise op alle lagen van de universiteit. Het bevorderen van diversiteit en inclusiviteit en het doorzetten van een effectief beleid vraagt, net zoals bij andere expertisegebieden, ervaring, expertise en een breed bereik binnen de organisatie. Gezien de schaarste van effectieve trainingen en instrumentarium toegepast op de Nederlandse context, biedt de omvorming van Diversity Office tot Expertisebureau D&I ook gelegenheid om op lange termijn een *expertisecentrum* op te bouwen. Dit expertisecentrum kan een voortrekkersrol spelen in de ontwikkeling van expertise op het gebied van D&I in de Nederlandse context.



## Deskundigheidsbevordering en experts

Op korte termijn wordt de beschikbare expertise op het gebied van D&I ook uitgebreid middels het op projectbasis inhuren van externe experts in specifieke werkvelden. In 2020 worden deze projecten in de vorm van pilots ontwikkeld en bekostigd vanuit de begroting van het Expertisebureau D&I. In 2021 wordt bekeken op welke wijze deze expertise het beste duurzaam ingebed kan worden.

Het Expertisebureau D&I wil in 2020-2021 inzetten op de ontwikkeling van de volgende expertisegebieden:

- Het ontwikkelen van een **D&I-trainingstraject** met een trainer die deskundigheidsbevordering op het gebied **van inclusieve werving en selectie** (implicit bias, inclusiviteit) verzorgt en op bredere schaal dan tot nu toe kan aanbieden (in samenwerking met HR).
- Het aantrekken van een deskundige docent die cursussen op het gebied van **diversiteit en inclusief onderwijs** (zowel gericht op het curriculum als ook didactiek) voor docenten kan verzorgen, aanvullend op het huidige aanbod bij ICLON (in samenwerking met het ICLON).
- Het aantrekken van een **expert en procesbegeleider op het gebied van racisme**, die deskundigheid kan bevorderen in vorm van workshops, als ook bij kan dragen aan sociale veiligheid en community building (in samenwerking met HR).
- Het stimuleren van D&I-expertise op het gebied van **onderwijs en onderzoek** bij docenten en onderzoekers, door middel van advisering en het aanbieden van middelen voor D&I-gerelateerde projecten en activiteiten (Expertisebureau D&I).

De specifieke doelstellingen en projecten worden in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

### *D&I-infrastructuur bij faculteiten en eenheden*

Het Expertisebureau D&I is in vergelijking met het Diversity Office in mindere mate verantwoordelijk voor de implementatie van D&I-beleid. Een versterkte D&I-infrastructuur die diversiteit en inclusiviteit op facultair en instituutsniveau bevordert, is dus van groot belang voor effectief D&I-beleid. Er is meer D&I-deskundigheid nodig in besturen, adviescommissies en medezeggenschapsraden om signalen op te vangen, beleid aan te jagen en zorg te dragen voor effectieve en deskundige implementatie van D&I-beleid.

Bij alle faculteiten zijn er inmiddels medewerkers met D&I in hun portefeuille die zich met veel betrokkenheid inzetten voor het D&I-beleid. Het blijft echter moeilijk om D&I-beleid door te zetten zonder duidelijkheid over hun rol, taak, benodigde competenties en deskundigheid. Daarnaast hebben deze D&I-medewerkers voldoende capaciteit nodig om D&I-beleid te kunnen faciliteren.

Het College van Bestuur vraagt de faculteiten hun D&I-infrastructuur te versterken door:

- Het aanwijzen van een **portefeuillehouder D&I binnen** het bestuur van de faculteiten, instituten en expertisecentra die het D&I-beleid agendeert en toeziet op de uitvoering van het beleid.
- Het aanstellen van **facultaire diversiteitscoördinatoren**, ofwel **facultaire Diversity Officers**, die beschikken over voldoende capaciteit (in fte), expertise, bewegingsvrijheid en gezag om het facultaire D&I-beleid te formuleren en de

uitvoering ervan te begeleiden. Diversiteit en inclusie zijn een expertisegebied, geen extra taak erbij. Diversity Officers zijn experts met een specifiek profiel, inzicht, ervaring en competenties die verder gaan dan kennis verworven door een korte training. Aan faculteiten is gevraagd om ervoor te zorgen dat de nodige expertise en capaciteit aanwezig is om diversiteit en inclusie op een effectieve manier te stimuleren, begeleiden en uit te voeren in samenwerking met het Expertisebureau D&I. Vanzelfsprekend kan de (centrale) Chief Diversity Officer de faculteiten adviseren in het formuleren van hun aanpak en het inrichten van deze functie.

- Het oprichten van **D&I-Klankbordgroepen of commissies** binnen faculteiten en instituten die over D&I-beleid en vraagstukken adviseren en aandachtspunten vanuit de instituten en werkvloer agenderen.

#### *Governance*

- De Diversity Officer overlegt regelmatig met de Vice-Rector en **portefeuillehouder D&I bij het College van Bestuur** en adviseert deze.
- In het najaar 2020 (oktober) zal de Diversity Officer bij het **Bestuursberaad** de facultaire D&I-plannen bespreken met de decanen. Een keer per jaar worden voortgangsrapportages van de faculteiten bij het Bestuursberaad besproken.
- De Diversity Officer zal een keer per jaar met de **faculteitsbesturen** de stand van zaken en de samenwerking bespreken. Ook zal de Diversity Officer een keer per jaar bij de **facultaire WD overleggen** aanwezig zijn om het werkplan te presenteren, en over de aanpak op instituutsniveau te adviseren.
- Eens per kwartaal neemt de Diversity Officer deel aan het **bedrijfsvoeringsoverleg** om de vooruitgang en monitoring van het D&I-beleid te bespreken.
- Twee keer per jaar adviseert de **Adviesraad 'Excellence Through Diversity'** de Vice-Rector en portefeuillehouder D&I bij het College van Bestuur over de vooruitgang van het D&I-beleid. De Adviesraad legt de verbinding tussen de faculteiten en verschillende expertisegebieden.
- De Diversity Officer onderhoudt regelmatig contact met de **expertisecentra HR, Studenten- en Onderwijs Zaken (SOZ), Directie Strategie en Corporate Marketing (SCM), Vastgoed en Veiligheidszaken** over de ontwikkelingen in hun werkveld op het gebied van D&I.
- De Diversity Officer overlegt regelmatig met de **facultaire diversiteitscoördinatoren/Diversity Officers** en waar gewenst met de **facultaire diversity commissies of klankbordgroepen**.
- De Diversity Officer ondersteunt en adviseert de D&I-netwerken bij hun taak.

#### [1.6 Tijdpad, beslissingsprocedure en overleggen](#)

Tussen maart en juni 2020 wordt het concept werkplan D&I voorgelegd aan relevante gremia, experts, en netwerken. Het concept werkplan wordt ter bespreking voorgelegd aan HR, SCM, en SOZ, de Adviesraad 'Excellence Through Diversity', de facultaire diversiteitscoördinatoren en de D&I medewerkers- en studentennetwerken. Vervolgens wordt het plan bij het AOWB, OWB, OBV en Bestuursberaad voorgelegd. Het streven is om het plan in juni 2020 door het CvB te laten vaststellen.

De faculteiten ontwikkelen na vaststelling van het centrale werkplan D&I hun eigen facultaire werkplannen. Deze werkplannen zijn toegespitst op de behoeftes van de faculteit

en eenheden en zijn tevens in lijn met het brede kader van het centrale D&I-beleid. De faculteiten documenteren hun beleid en resultaten in vorm van voortgangsrapportages, die eens per jaar met de Diversity Officer besproken worden. De Diversity Officer stelt zich ook beschikbaar om met de instituten over D&I-beleidsonderwerpen in gesprek te gaan en steun te bieden.

Eens per jaar (in juni) rapporteren de decanen in het Bestuursberaad over de voortgang van hun facultaire diversiteitsbeleid. De voortgang van het D&I-beleid wordt geëvalueerd door het toevoegen van meer D&I-indicatoren in de bestuursmonitor en in de bestuursafspraken die momenteel in ontwikkeling zijn. De personeelsmonitor 2021 levert daarnaast informatie over de mate van inclusie en sociale veiligheid van de werkomgeving. De Adviesraad 'Excellence Through Diversity' (nieuwe stijl) brengt jaarlijks in april en oktober/november advies uit over het lopende diversiteitsbeleid.

## 2 Werkvelden, doelstellingen en projecten

In hoofdstuk 2.1 tot en met 2.6 worden de kerndoelstellingen die centraal staan in het D&I-beleid verder toegelicht. Ook de werkvelden van het Expertisebureau D&I en daaraan verbonden projecten en eventuele aanvullende afspraken worden beschreven. Projecten die in 2020 uitgevoerd worden staan in aparte kaders uitgewerkt. De beoogde organisatiestructuur die het D&I-beleid kan dragen wordt verder toegelicht in hoofdstuk 3.

### 2.1 Werkveld Studenten

Doelstellingen:

- Bevordering van **diversiteit in studenteninstroom en verbeteren studiesucces**, met name van eerste generatiestudenten en studenten met een migratieachtergrond.
- Ontwikkeling van **inclusieve voorlichtingsmaterialen** en activiteiten.
- Maatwerkondersteuning voor het bevorderen van studiesucces in vorm van **POPcorners** (of een vergelijkbaar model) in alle faculteiten.
- **Sociale veiligheid, studentenwelzijn en het tegengaan van racisme** in de leeromgeving.

Verschillende opleidingen signaleren een gebrek aan diversiteit in de studenteninstroom, specifiek bij studenten met een migratieachtergrond en eerste generatiestudenten. Het Expertisebureau D&I, in samenwerking met SCM, facultaire C&M afdelingen en geïnteresseerde opleidingen, stelt zich als doel de voorlichtingsmaterialen en werving inclusiever te maken. Ook wordt onderzocht hoe onze voorlichtingsactiviteiten beter kunnen aansluiten op deze doelgroepen.

Deze nieuwe doelstelling sluit aan bij de vraag hoe het studiesucces van studenten met een migratieachtergrond en eerste generatiestudenten kan worden ondersteund. Deze doelstelling is al sinds 2014 van kracht. Maatwerkondersteuning bij faculteiten (POPcorner of vergelijkbaar model) draagt bij aan deze doelstelling. De continuering van initiatieven die diversiteit en inclusie expliciet betrekken bij universiteitsbrede communicatie, activiteiten en evenementen (introductieweken EL CID, HOP, open dagen) voor Nederlandse en internationale studenten draagt ook bij aan deze doelstelling. Ook is het wenselijk dat deelname aan internationale uitwisselingen ook bij studenten die minder vaak hiervan gebruik maken (met name eerstegeneratie studenten en studenten met een migratieachtergrond) gestimuleerd en ondersteund wordt. Daarnaast worden programma's gecontinueerd die gericht zijn op voorlichting en het bevorderen van academische binding bij ondervertegenwoordigde groepen (Start je Toekomst, Echo Award) en vluchtelingen (Meeting Point). De Student Wellbeing Officer die in 2020 door SOZ wordt aangesteld zal in samenwerking met het Expertisebureau D&I bijdragen aan de sociale veiligheid en het welzijn van studenten. Voorzieningen op het gebied van sociale veiligheid worden onder medewerkers verder toegelicht.

#### ***Project: Trainingsprogramma inclusief wervings- en voorlichtingsmateriaal***

Trainingsprogramma met externe communicatie expert, op basis waarvan concrete richtlijnen kunnen worden ontwikkeld wat betreft het bereiken van studenten met diverse achtergronden en inclusief taalgebruik. De workshop biedt handvatten voor toepassing bij andere eenheden binnen de universiteit.

<i>Initiator:</i>	Expertisebureau D&I
<i>Samenwerking:</i>	Pilot opleidingen, medewerkers SC&M en C&M op facultair niveau
<i>Tijdpad:</i>	Training: voorjaar 2021. Vertaling naar andere eenheden: 2021. Het Expertisebureau D&I faciliteert de training in afstemming met betrokken eenheden. De resultaten en richtlijnen worden daarna ook in samenwerking met SCM aan andere eenheden aangeboden.

## 2.2 Werkveld Inclusief onderwijs

Doelstellingen:

- Bevordering van **inclusieve curricula** en diversiteitsbewuste colleges.
- Docentontwikkeling op het gebied van **inclusieve didactiek**.

Voor het bevorderen van studiesucces is een inclusieve leeromgeving een belangrijke voorwaarde. Een inclusieve leeromgeving betreft en motiveert alle studenten en biedt hen de mogelijkheid zich ten volle te ontplooiën. Voor opleidingen die de diversiteit van de studenteninstroom wensen te vergroten is het curriculum een belangrijk aandachtspunt. Het D&I-beleid richt zich daarom in het bijzonder op het ontwikkelen van onderwijsseenheden, curricula en onderwijspraktijken met een inclusieve aanpak.

In de eerste plaats is het belangrijk om aan de slag te gaan met inclusie in de aanpak en aanwezigheid van D&I-onderwerpen in colleges en curricula. Specifieke aandacht gaat uit naar het ontwikkelen van inclusieve curricula, syllabi en leermateriaal. Het Expertisebureau D&I adviseert en ondersteunt geïnteresseerde faculteiten, opleidingen en netwerken in het vormgeven van hun activiteiten. Het Expertisebureau D&I biedt ook ondersteuning bij het ontwikkelen van resources die docenten handvatten bieden om inclusie in hun onderwijs te bevorderen.

Daarnaast zal het Expertisebureau het cursusaanbod voor docentontwikkeling op het gebied van D&I verder ontwikkelen. Het ICLON heeft met succes de module “Inclusive Education” ontwikkeld, die door veel BKO kandidaten gevolgd wordt en een waardevolle bijdrage levert aan het cursusaanbod. Nu onderwerpen zoals racisme en inclusieve curricula steeds meer aandacht krijgen is het van belang meer expertise op het gebied van diversiteit te verankeren in het cursusaanbod.

### ***Project: Cursus diversiteit en didactiek***

Het Expertisebureau D&I stelt voor om in samenwerking met een deskundige docent met expertise op het gebied van diversiteit en didactiek een module te ontwikkelen die het aanbod in docentontwikkeling kan aanvullen op het gebied van D&I. Deze docent adviseert opleidingen ook inhoudelijk over inclusiviteit in colleges en curricula. Goed onderwijs is inclusief; het project past daarom bij de doelstellingen van kwaliteitsafspraken in het onderwijs en de onderwijsvisie en zou ook bij de BKO kunnen aansluiten.

<i>Initiator:</i>	Expertisebureau D&I
<i>Samenwerking:</i>	Expertisebureau D&I, ICLON, onderwijskundige adviseurs
<i>Tijdpad:</i>	Het Expertisebureau D&I ontwikkelt in samenwerking met ICLON het inhuren van een trainer en de ontwikkeling van een cursus. Het

Expertisebureau D&I evalueert in 2021 met het ICLON of structurele inbedding in het cursusprogramma wenselijk is. De cursus wordt gekoppeld aan leerlijnen voor docentontwikkeling in afstemming met HR.

### Afspraken op het gebied van onderwijs

- Diversiteit en inclusie van programma's toetsen in vorm **van programma evaluaties**.
- In elke faculteit wordt tenminste één opleidingen gevraagd zich op te geven voor een **pilot voor het ontwikkelen van inclusievere curricula** met resources en instrumentarium (bijv. curriculum check), aangeboden en ontwikkeld door het Expertisebureau D&I.
- Het **aanbieden van trainingen op het gebied van D&I voor docenten**, zowel op het gebied van inclusief onderwijs als ook omgang met racisme.

### 2.3 Werkveld Medewerkers

Doelstellingen:

- Bevordering van de **diversiteit onder medewerkers in alle functies** in het bijzonder op het gebied van gender en etnische diversiteit, in de subtop, top en bestuurlijke functies.
- Zichtbaarheid en aandacht voor de inclusie van **medewerkers met een beperking** en de toegankelijkheid van hun werkomgeving.
- Bevordering van inclusieve **werving- en selectieprocedures** en diversiteitsbewust **benoemingsbeleid**. Voorlichting in de vorm van de **Toolkit inclusive recruitment**.
- Ontwikkeling van **in-house trainingen voor deskundigheidsbevordering** op het gebied van D&I en werving en selectie, in bijzonder bij bestuurders, vacaturehouders en leidinggevenden.
- Bevordering van **sociale veiligheid**. Verkenning van mogelijkheden om **data te verzamelen** met betrekking tot sociale veiligheid en diversiteit. Versterking van het **bouwwerk sociale veiligheid** met betrekking tot D&I-expertise en het bevorderen van inclusie en sociale veiligheid.
- Ontwikkeling van **loket** en een protocol voor de **aanpak van racisme incidenten**.
- Ontwikkeling van **taalbeleid** dat de inclusie van internationale medewerkers ondersteunt.

Een voorwaarde voor het bevorderen van studiesucces en een inclusieve leeromgeving is de aanwezigheid van voldoende diversiteit en diversiteitsdeskundigheid bij docenten. Studenten hebben rolmodellen nodig die kunnen bijdragen aan hun academische binding en de inclusie van de leeromgeving. Diversiteit en etniciteit op de werkvloer trekken op nationaal niveau steeds meer aandacht, onder andere in het [SER-rapport Diversiteit aan de Top \(2019\)](#), dat het belang onderstreept van het voeren van een integraal beleid om culturele diversiteit binnen de organisatie te bevorderen. Het [Kabinet](#) heeft in februari 2020 de aanbevelingen wat betreft het vergroten van culturele diversiteit overgenomen. De Universiteit Leiden heeft in de laatste jaren belangrijke stappen gezet in het bevorderen van een representatief genderevenwicht onder hoogleraren en heeft een begin gemaakt met

het uitbreiden van deze doelstelling naar het bevorderen van culturele en etnische diversiteit in alle functies. Deze doelstelling is door sommige faculteiten al opgenomen in het D&I-beleid.

Het Expertisebureau D&I beoogt de faculteiten en eenheden de nodige ondersteuning te bieden om het diversiteitsbewust aanstellings- en benoemingsbeleid uit te breiden naar alle niveaus, met als doel een meer representatieve afspiegeling te worden van de samenleving. Het gaat daarbij niet enkel om genderdiversiteit, maar ook om etnische en culturele diversiteit. Ook werken met een beperking is ook een aandachtspunt, zowel wat betreft de uitvoering van het Participatiewet als medewerkers met een beperking die hier niet onder vallen. Om een diversiteitsbewust loopbaanbeleid te ontwikkelen is het daarnaast van groot belang om diversiteitsdeskundigheid in leiderschapsfuncties te vergroten.

Een belangrijke voorwaarde voor het bevorderen van inclusie in selectie-, aanstellings- en benoemingsprocedures is een inclusieve aanpak van recruitment. Denk hierbij bijvoorbeeld aan inclusieve vacatureteksten, het uitzetten van vacatures in verschillende netwerken, een professionele en inclusieve aanpak van selectie- en sollicitatiegesprekken, diversiteitsdeskundigheid van vacaturehouders, bestuurders en medewerkers in leiderschapsposities en een diverse samenstelling van selectie- en benoemingsadviescommissies. Tijdens de workshop Inclusive Recruitment die het Diversity Office in samenwerking met HR organiseerde in januari 2019 hebben 50 medewerkers (waaronder P&O adviseurs van de faculteiten) relevante kennis opgedaan in het kader van inclusieve werving en selectie. Deze kennis wordt in 2020 uitgewerkt in de vorm van inclusieve vacatureteksten en een Toolkit voor inclusieve werving en wervingsprocedures.

Het bevorderen van diversiteitsdeskundigheid van medewerkers op alle functieniveaus is ook een belangrijk aandachtspunt. Om een breder bereik van D&I trainingen te faciliteren wordt het HR aanbod op het gebied van D&I uitgebreid. Door het aanstellen van een trainer die regelmatig trainingen verzorgt kunnen trainingen laagdrempeliger en goedkoper beschikbaar gesteld worden aan alle medewerkers. Daarnaast biedt het Expertisebureau D&I vraaggericht maatwerktrainingen en workshops aan. Een SPOC (Small Private Online Course) over diversiteit bij de Universiteit Leiden wordt vanaf het voorjaar van 2020 ingezet tijdens voorlichtingsbijeenkomsten.

Voor het bevorderen van inclusie levert de Personeelsmonitor (2021) belangrijke data over binding en sociale veiligheid. Om bij te kunnen dragen bij een inclusieve en veilige leer- en werkomgeving zal het Expertisebureau D&I tijdelijk een D&I-deskundige op het gebied van etnische en culturele diversiteit aan te stellen. Deze expert heeft een drieledige rol: aanspreekpunt voor vragen rondom diversiteit (specifiek etniciteit en racisme), trainer op het gebied van diversiteit en inclusiviteit (waaronder etnische en culturele diversiteit) en procesbegeleider op het gebied van sociale veiligheid. Het voornaamste doel is het bevorderen van sociale binding en veiligheid, op een manier die een aanvulling vormt op de rol van de vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris. Naar aanleiding van de incidenten in het najaar van 2019 is een sterke vraag ontstaan naar het voeren van dialogen met als doel het verbeteren van onderlinge relaties en sociale veiligheid.

**Project: Toolkit inclusive recruitment**

De Toolkit is een gids met tips en richtlijnen voor het opstellen van inclusieve vacatureteksten, het uitzetten van vacatureteksten en do's en don'ts bij sollicitatiegesprekken. De Toolkit wordt momenteel door het Expertisebureau D&I en HR ontwikkeld, met feedback vanuit de faculteiten. Een conceptversie is in ontwikkeling. De Toolkit wordt middels workshops en presentaties verspreid, toegelicht en geïmplementeerd onder P&O adviseurs en vacaturehouders. Deze worden verzorgd door het Expertisebureau D&I in samenwerking met HR. Daarnaast organiseert het Expertisebureau D&I in samenwerking met betrokken P&O en communicatiemedewerkers schrijfsessies voor het opstellen van standaard vacatureteksten over de eenheid en instelling.

*Initiator:* Expertisebureau D&I  
*Samenwerking:* Expertisebureau D&I, HR centraal, HR afdelingen bij de faculteiten en instituten  
*Tijdspad:* Ontwikkeling module: voorjaar 2020. Implementatie: najaar 2020-2021.

**Project: Intern trainingsaanbod implicit bias**

Er is veel behoefte aan deskundigheidsbevordering op het gebied van implicit bias (onbewuste vooroordelen) in werving en selectieprocedures. Het is wenselijk dat alle bestuurders, leidinggevend en vacaturehouders zich bewust zijn van implicit bias. Een aantal faculteiten en instituten hebben intensieve trainingen gevolgd. Biastrainingen werken vooral goed in groepsverband en het is wenselijk om een structureel aanbod van deze trainingen te faciliteren.

Het Expertisebureau D&I stelt voor om in samenwerking met een externe expert die met succes trainingen aan de Universiteit Leiden heeft verzorgd een trainingsprogramma op te zetten en intern te verzorgen. Hierdoor kunnen trainingen sneller, eenvoudiger en goedkoper aan medewerkers van de universiteit aangeboden worden.

*Initiator:* Expertisebureau D&I  
*Samenwerking:* Expertisebureau D&I, HR centraal, HR afdelingen bij de faculteiten, instituten  
*Tijdspad:* Het Expertisebureau D&I ontwikkelt het project in samenwerking met HR en een extern trainingsbureau. De trainingen worden in 2020-2021 zover mogelijk gratis beschikbaar gesteld aan faculteiten en instituten. Daarna kunnen deze worden opgenomen in het HR trainingsaanbod.

**Project: Sociale veiligheid, mediation en procesbegeleiding bij incidenten**

Het Expertisebureau D&I stelt voor om als pilot een trainer en mediator aan te trekken op het gebied van sociale veiligheid. Deze persoon verzorgt trainingen op het gebied van etniciteit en culturele diversiteit en bevordert oplossingsgericht sociale veiligheid. Het belang van expertise op het gebied van etnische en culturele diversiteit in het aanpakken van ongewenst gedrag werd onlangs ook in een [rapport](#) van de Landelijke



Studentenvakbond benadrukt. De trainer en mediator biedt expertise die het bouwwerk sociale veiligheid kan aanvullen op het gebied van het bevorderen van dialoog, gemeenschap en sociale veiligheid. De precieze inbedding in het bouwwerk sociale veiligheid wordt besproken wanneer de ontwikkelingen met betrekking tot het bouwwerk geconcretiseerd zijn.

<i>Initiator:</i>	Expertisebureau D&I
<i>Samenwerking:</i>	Expertisebureau D&I, HR, vertrouwenspersonen, Student Wellbeing Officer (SOZ)
<i>Tijdpad:</i>	Dit project is een pilot. In 2021 wordt geëvalueerd hoe deze functie ingebed kan worden in de bestaande organisatie. Het Expertisebureau D&I verzorgt een geschikte trainer.

### **Bestuursafspraken op het gebied van medewerkers**

- Voortzetten van **bestuursafspraken** met betrekking tot genderbewust benoemingsbeleid en het vaststellen van een **nieuw streefcijfer voor vrouwelijke hoogleraren** en vrouwen in bestuurlijke posities in 2021 (in het kader van het nieuwe instellingsplan).
- Inzetten op monitoring van het **aantal internationale medewerkers en Nederlandse medewerkers met een migratie achtergrond** in alle functies.
- Het **monitoren van de sociale veiligheid** en inclusie door kwantitatief en kwalitatief onderzoek (bijvoorbeeld de Personeelsmonitor, uitgevoerd door HR) en het maken van concrete afspraken voor verbetering (met hulp van het Expertisebureau D&I). Het is wenselijk om specifieke vragen toe te voegen die sociale veiligheid met D&I thema's verbinden, bijvoorbeeld over de sociale veiligheid van vrouwelijke medewerkers en ondervertegenwoordigde groepen. De aanpak van de Personeelsmonitor is in ontwikkeling, HR neemt hierover een nader besluit.

### **Programma deskundigheidsbevordering**

- **D&I in het HR cursusaanbod:** Het HR cursusaanbod wordt uitgebreid met de Active Bystander training. Een D&I/implicit bias training (momenteel in ontwikkeling) wordt geïntegreerd in de **Leergang Academisch Leiderschap** en de **Leergang Persoonlijk Leiderschap**.
- **Deskundigheidsbevordering:** D&I-trainingsaanbod voor vertrouwenspersonen, HR medewerkers, studieverenigingen en studentenverenigingen en vraaggerichte maatwerktrainingen gefaciliteerd door het Expertisebureau D&I.

### **Overige afspraken op het gebied van medewerkers**

- Het versterken van D&I-deskundigheid binnen de universiteit door het opnemen van **competenties op het gebied van inclusie** in alle vacatures (bijvoorbeeld inclusief en verbindend leiderschap, verbindend en inclusief werken met collega's, inclusief onderwijs, D&I deskundigheid binnen het werkveld). Denk hierbij ook aan het aanwijzen van **inclusief leiderschap** als kerncompetentie bij het benoemen van hoogleraren en bestuurders (Expertisebureau D&I, HR, faculteiten, CvB).

- Ontwikkelen van een aangescherpte **procedure voor benoemingen** om de diversiteit van kandidaten in de voorselectie en benoeming beter in kaart te brengen. De Toolkit inclusive recruitment kan hierbij ondersteunen (Expertisebureau D&I, HR, faculteiten, CvB).
- Het stimuleren van **UHD-benoemingen** op basis van excellent onderwijs en inzet voor **onderwijsvernieuwing op het gebied van D&I en inclusive excellence** (HR, faculteiten). Dit past ook bij landelijke ontwikkelingen rondom belonen en waarderen.
- **Loopbaanbeleid:** Opstellen van richtlijnen met betrekking tot omgang met zwangerschapsverlof en verlenging van tenure track. Invoeren van trainingen voor leidinggevend en HR in het voeren van gesprekken over werk-familie balans, gezondheid en beperkingen met betrekking tot loopbaan. Informatiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers (HR in samenwerking met faculteiten en Expertisebureau D&I).
- **Medewerkerswebsite:** Bestaande voorzieningen en regelingen met betrekking tot werken met beperking en D&I initiatieven beter vindbaar maken (Expertisebureau D&I in samenwerking met SCM).
- **Evaluatie genderinclusief taalgebruik in informatiesystemen:** Mogelijkheden onderzoeken voor inclusieve aanpak van aanhef in het recruitment systeem, personeelsmonitor, studentenenquêtes, webformulieren, uMail en personeelsdata (IM, HR, Expertisebureau D&I).
- **Evaluatie gedragscode en grensoverschrijdend gedrag:** In het kader van het bevorderen van sociale veiligheid is het wenselijk om duidelijke grenzen te stellen wat betreft grensoverschrijdend gedrag, met name racisme, en daaraan verbonden consequenties. Het Expertisebureau verkent de mogelijkheden hiervoor in 2020-2021.

## 2.4 Werkveld Onderzoek

Doelstellingen:

- Inventarisatie van de **genderbalans** bij het indienen van onderzoeksvorstellen (faculteiten).
- Stimulering van diversiteit, inclusie en innovatie in **onderzoeksvorstellen**.

Ook op het gebied van onderzoek zijn er belangrijke stappen te zetten op het gebied van diversiteit en inclusie. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen minder vaak subsidievoorstellen indienen en dat aan vrouwelijke wetenschappers gemiddeld minder middelen worden toegekend. Dit heeft potentiële gevolgen voor zowel hun wetenschappelijke loopbanen als op de inhoud van onderzoek en onderwijs. Immers, een grotere mate van diversiteit onder onderzoekers bevordert een grotere diversiteit aan perspectieven, innovatie en inclusie in onderzoek en onderwijs.

Het Expertisebureau D&I wil onderzoeksvorstellen op het gebied van diversiteit en inclusie en onderzoeksvorstellen van ondervertegenwoordigde groepen (inclusief vrouwen) actief stimuleren. Ook is het van groot belang dat er diversiteitsdeskundigheid aanwezig is bij het beoordelen van onderzoeksvorstellen door commissies.

**Project: Kennis en bewustwording inclusiviteit en onderzoek**

Het Expertisebureau D&I organiseert lezingen, evenementen en workshops en biedt advisering aan om inclusiviteit en onderzoek in verschillende vakgebieden te stimuleren.

*Initiator:* Expertisebureau D&I

*Samenwerking:* D&I netwerken

## 2.5 Werkveld Toegankelijke en Inclusieve Leer- en Werkomgeving

Doelstellingen toegankelijke gebouwen:

- Vergroten van kennis over, bewustwording van en ondersteuning voor studenten en medewerkers met een beperking met betrekking tot **faciliteiten**.
- Verbetering van de **fysieke toegankelijkheid** van universiteitsgebouwen.
- Minstens één **all-gender toilet** per gebouw.
- Minstens één neutrale **stilteruimte** per faculteit.
- Verbetering van de **kolfruimtes** zodat zij voldoen aan de wettelijke normen.

Doelstellingen inclusieve communicatie:

- Stimulering van **inclusie in de uitstraling** van universitaire berichtgeving en websites.
- **Deskundigheidsbevordering** D&I bij communicatieafdelingen.
- Profileren van het **D&I-dossier** door middel van een vernieuwde webpagina, social media en het Leiden Inclusion Blog.
- Verbetering van de **digitale toegankelijkheid**.

Een nadruk op inclusie vraagt om aandacht voor de fysieke en digitale toegankelijkheid van de leer- en werkomgeving, inclusieve interne en externe communicatie en de uitstraling van de universiteit als inclusieve leer- en werkgemeenschap. In het kader van het Projectplan Drempelloos studeren (SOZ) is de toegankelijkheid van onderwijsgebouwen geïnventariseerd en zullen verbeterpunten worden aangepakt. Het werkplan D&I 2020-2021 zal zich hierbij aansluitend vooral richten op toegankelijkheid op het gebied van medewerkers en op onderwerpen die buiten het Projectplan Drempelloos studeren vallen. Het gaat dan met name om all-gender toiletten, kolfruimtes en stilteruimtes.

Een van de kerndoelstellingen van het werkplan D&I is om de fysieke toegankelijkheid van universiteitsgebouwen te verbeteren. Per universiteitsgebouw zal tenminste één all-gender toilet ingericht worden (dat niet overeenkomt met het rolstoeltoegankelijke toilet). Het Expertisebureau D&I inventariseert ook de faciliteiten van de neutrale stilteruimtes en kolfruimtes in de faculteiten en maakt een voorstel verbetering in de faciliteiten, zichtbaarheid en bereikbaarheid van de ruimtes.

### **Beoogde uitkomsten Projectplan Drempelloos Studeren (SOZ)**

De uitkomsten van dit project hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

1. Voorstel voor verbeterde logistiek rondom tentamenvoorzieningen. Er is een inventarisatie gedaan en een beleidsvoorstel geschreven voor het verbeteren van de tentamenvoorzieningen.
2. Verbeterde toegankelijkheid van gebouwen. Er is een inventarisatie gedaan van de huidige toegankelijkheid en voorzieningen in de gebouwen van de universiteit. Op basis hiervan wordt een plan opgesteld met als doel dat studenten met een beperking op termijn zelfstandig universiteitsgebouwen kunnen betreden en zich door de panden kunnen bewegen.
3. Verbeterde toegankelijkheid van online onderwijs, websites en digitale tools. Er is een inventarisatie gemaakt van de mogelijkheden om de digitale toegankelijkheid van de Universiteit Leiden te verbeteren met een overzicht van de verwachte kosten.
4. Vergroting deskundigheid studentenbegeleiders. Door middel van training van en voorlichting aan docenten, studentenadministraties, examencommissies en studiebegeleiders (zoals studieadviseurs) wordt de kennis over studeren met een beperking vergroot en de begeleiding verbeterd.

Daarnaast is het van belang om duidelijke afspraken te maken en richtlijnen op te stellen over de mate van toegankelijkheid die voor huidige en toekomstige universiteitsgebouwen wenselijk is. Ook is er aandacht voor het versterken van deskundigheid bij medewerkers op het gebied van Vastgoed. Tot slot wordt geadviseerd om standaard diversiteitsdeskundigen en ervaringsdeskundige studenten en medewerkers te betrekken bij gebruikersbijeenkomsten van nieuwbouwprojecten. Zo kunnen aandachtspunten op het gebied van toegankelijkheid in het PvE (Programma van Eisen) en de inrichting van gebouwen meegenomen worden.

Een inclusieve uitstraling op het gebied van communicatie bij universitaire evenementen kan zowel de diversiteit in de instroom van studenten en medewerkers versterken, als ook academische binding en het vormen van een inclusieve universitaire gemeenschap bevorderen. Het is wenselijk om de zichtbaarheid van voorzieningen en diensten te vergroten, waaronder kolf- en stille ruimtes, vertrouwenspersonen en de ombudsfunctionaris. Het Expertisebureau D&I zal samen met SCM verkennen hoe D&I-expertise kan bijdragen aan een inclusieve uitstraling van de universiteit en bij universitaire evenementen. Gezien de centrale rol van websites in informatievoorziening is het wenselijk om ook in te zetten op digitale toegankelijkheid.

### ***Project: Inventarisatie all-gender toiletten, neutrale stilteruimtes en gebouwtoegankelijkheid***

Het Expertisebureau D&I stelt met de hulp van een student-assistent een inventarisatie op van de huidige all-gender toiletten, neutrale stilteruimtes en gebouwtoegankelijkheid. Op basis van deze inventarisatie maakt Vastgoed een voorstel voor de uitvoering van verbetering van deze voorzieningen.

*Initiator:* Expertisebureau D&I

*Samenwerking:* Expertisebureau D&I en Vastgoed, faculteiten

*Tijdpad:* Inventarisatie en berekening: voorjaar 2020. Uitvoering: nader te bepalen.

**Project: Vernieuwing webpagina Expertisebureau D&I**

Het omvormen van een Diversity Office naar een Expertisebureau D&I vraagt om een vernieuwde webpagina Dossier Diversiteit. Deze legt meer nadruk op verbinding en informatievoorziening (resources, netwerken, aanspreekpunten voor verschillende vraagstukken). In de vernieuwing wordt ook de strategie omtrent de nieuwsbrief, social media en een blog meegenomen. Op basis van een voorstel van het Expertisebureau D&I wordt een student assistent gevraagd de aanpassingen uit te voeren.

*Initiator:* Expertisebureau D&I  
*Samenwerking:* Expertisebureau D&I en SCM  
*Tijdpad:* Voorstel in afstemming met SCM: voorjaar 2020. Uitvoering door student assistent: vóór september 2020.

**Overige afspraken en richtlijnen op het gebied van gebouwtoegankelijkheid:**

- Opstellen **richtlijnen** toegankelijkheid onderwijsgebouwen en werkplekken (Vastgoed, Expertisebureau D&I en ASP).
- Includeren van ten minste één (ervarings)deskundige medewerker bij **gebruikersbijeenkomsten** voor verbouwingen en nieuwbouwprojecten (Vastgoed, Expertisebureau D&I en ASP).
- Bevorderen van **deskundigheid** rondom toegankelijke architectuur en faciliteiten (Expertisebureau D&I in samenwerking met een externe expert).

**Overige afspraken en richtlijnen op het gebied van inclusieve communicatie:**

- Bijdragen aan bewustwording door ontwikkeling en bevorderen van **D&I-gerelateerde inhoud** voor nieuws, berichten, en sociale media van de universiteit (organisatie Expertisebureau D&I in samenwerking met SCM en CM).
- Organiseren van een **D&I panel** over D&I en communicatie (1-2 keer per jaar) in samenwerking met SCM en facultaire CM afdelingen (organisatie Expertisebureau D&I).
- D&I deskundigheidsbevordering in vorm van een D&I-trainingsaanbod voor communicatiemedewerkers en de ontwikkeling van handvatten **en richtlijnen voor inclusieve communicatie** (organisatie Expertisebureau D&I). Zie ook het project trainingsprogramma inclusief wervings- en voorlichtingsmateriaal (2.1).

## 2.6 Monitoring en bestuursafspraken

De impact van het D&I-beleid wordt op verschillende manieren gemonitord:

- *Studiesucces en diversiteit in studenteninstroom:* kengetallenrapportages (IM/HR) met informatie over uitval, rendement en studiesucces van studenten uitgesplitst naar migratieachtergrond, vooropleiding en vwo-cijfer.
- *Diversiteitsbewust benoemingsbeleid:* kengetallenrapportages met informatie over het percentage vrouwelijke medewerkers, nationaliteit en functie (IM/HR).

- *Werkklimaat en sociale veiligheid*: de Personeelsmonitor 2021 levert inzicht in de beleving van de werkomgeving door de medewerkers van de Universiteit (HR).
- Het Expertisebureau D&I verricht *beleidsondersteunend onderzoek* over verschillende D&I-vraagstukken met betrekking tot etniciteit op de werkvloer (Expertisebureau D&I).
- *Inclusief onderwijs*: in programma evaluaties wordt een vraag over D&I opgenomen om de inclusiviteit van de leeromgeving in kaart te brengen. De resultaten worden vervolgens besproken in de opleidingsjaarverslagen. Het Expertisebureau D&I kan desgewenst opleidingscommissies bij het onderzoeken van de leeromgeving ondersteunen (SAZ).

### 3 Expertisebureau D&I

Sinds 1 januari 2014 is er een Diversity Officer aangesteld die het College van Bestuur, dat de eindverantwoordelijkheid voor het diversiteitsbeleid draagt, adviseert en ondersteunt. In afstemming met de portefeuillehouder D&I bij het College van Bestuur, faculteiten, directies en expertisecentra stelt de Diversity Officer een centraal werkplan op en adviseert de faculteiten in het ontwikkelen van facultaire werkplannen. De Diversity Officer ziet toe op de meting, monitoring en terugkoppeling van resultaten.

In het nieuwe D&I-beleid gaat het Expertisebureau D&I meer vraaggericht en adviserend werken. De nadruk ligt op het stimuleren, agenderen, aanjagen en faciliteren van D&I-beleid en het Expertisebureau D&I is minder betrokken bij de uitvoering ervan. Het Expertisebureau D&I werkt nauw samen met de verschillende eenheden en draagt bij aan de ontwikkeling van facultaire D&I werkplannen. Ook stelt het Expertisebureau D&I zich ten doel de aanwezige D&I-expertise binnen de organisatie meer te betrekken, op te bouwen en te bundelen. Daarnaast worden experts in verschillende werkvelden aangesteld om actief bij te dragen aan de bevordering van een inclusieve leer- en werkomgeving en de inbedding van D&I-deskundigheid in de organisatie.

#### 3.1 De kerntaken van het Expertisebureau D&I

De kerntaken van het Expertisebureau D&I zijn als volgt:

- **Bevorderen van bewustwording en deskundigheid** op het gebied van D&I door het organiseren van evenementen, presentaties, trainingen en workshops in samenwerking met (externe) experts.
- **Deskundige advisering** over verschillende D&I vraagstukken binnen de organisatie.
- **Onderzoek** naar D&I vraagstukken binnen de organisatie.
- **Ontwikkelen van instrumentarium** om een inclusieve werkwijze binnen de organisatie te versterken en handvatten te bieden voor specifieke D&I vraagstukken.
- **Versterken van de structurele inbedding** van D&I deskundigheid binnen de organisatie door medewerkers- en studentennetwerken, D&I teams en coördinatoren te ondersteunen.
- **Maatwerkondersteuning** en pilots gericht op specifieke vraagstukken en bottom-up initiatieven.
- **Kennisuitwisseling en deskundigheidsbevordering** door deelname aan nationale en internationale netwerken van Diversity Officers (LanDO, LERU EDI policy group, NADOHE)

#### 3.2 Samenwerking met faculteiten en expertisecentra

De samenwerking en structurele inbedding worden als volgt vormgegeven:

- Aanstellen van **facultaire Diversity Officers** en oprichten van **klankbordgroepen D&I** op facultair niveau.
- Regulier overleg met **facultaire Diversity Officers/D&I-coördinatoren** en facultaire medewerkers op het gebied van HR en onderwijs met D&I in hun portfolio.
- Tenminste één keer per jaar overleg met **faculteitsbesturen en WDs** over de voortgang van het facultaire D&I-beleid en vraaggerichte advisering over D&I-vraagstukken.

- **Regulier overleg met vertegenwoordigers van HR, SOZ, SCM, ICLON, Vastgoed en Veiligheidszaken** over D&I-vraagstukken en lopende projecten.
- Samenwerking met **boegbeeld onder de decanen**.

Het Expertisebureau D&I stelt voor om binnen elke faculteit **een facultaire Diversity Officer** aan te stellen die een centrale rol vervult bij het agenderen en aanjagen van het D&I-beleid binnen de eenheid. Deze facultaire Diversity Officer adviseert het faculteitsbestuur en faciliteert en monitort de uitvoering van het D&I-beleid. Aangezien een dergelijke coördinerende functie in de meeste faculteiten en eenheden al bestaat (in vorm van diversiteitscoördinatoren en/of medewerkers met D&I in hun portefeuille) betreft dit vooral een versterking van de functie. Tot nu toe beschikt deze functie vaak over onvoldoende capaciteit en mogelijkheden om het D&I-beleid effectief te faciliteren. Om D&I-werkzaamheden te prioriteren is het van belang dat D&I de hoofdaanstelling van de medewerker is (bijvoorbeeld 0.6fte). Deskundigheid op het gebied van D&I, beleid en procesbegeleiding en voldoende capaciteit en gezag zijn voorwaarden voor het effectief uitvoeren van het facultaire D&I-beleid. De functie van facultaire Diversity Officer is idealiter gepositioneerd binnen het faculteitsbureau. Om verwarring te voorkomen kan de Diversity Officer op centraal niveau de titel Chief Diversity Officer in gebruik nemen.

De (Chief) Diversity Officer voert regelmatig overleg met de facultaire Diversity Officers en diversiteitscoördinatoren om kennis uit te wisselen en het D&I-beleid op facultair niveau te ontwikkelen. De facultaire Diversity Officers en diversiteitscoördinatoren vormen de verbinding tussen het centrale en facultaire beleid en zullen in de vervolgfase een centrale rol spelen in de uitvoering van het D&I-beleid. De Diversity Officer voert één keer per jaar een gesprek met het faculteitsbestuur over de ontwikkeling van het facultaire beleid.

De (Chief) Diversity Officer werkt nauw samen met HR, SOZ, SCM, ICLON, Veiligheid en Vastgoed voor de ontwikkeling van het D&I-beleid. De (Chief) Diversity Officer overlegt regelmatig met medewerkers van de expertisecentra met D&I in hun portfolio en ontwikkelt samen met hen projecten in werkvelden die raakvlakken hebben met de expertisecentra.

Naar aanleiding van de Review Diversiteits- en Inclusiviteitsbeleid 2018 is een *boegbeeld* onder de decanen benoemd die als klankbord van de Diversity Officer optreedt, het doorzettingsvermogen van het beleid versterkt en een voorbeeldfunctie onder de bestuurders vervult.

### 3.3 Expertgroepen en netwerken binnen de Universiteit Leiden

De Universiteit Leiden kent de volgende netwerken op het gebied van D&I:

- **Adviesgroep Excellence Through Diversity** (nieuwe stijl).
- **Klankbordgroep D&I** (studenten en medewerkers, centraal).
- **Netwerken voor studenten en medewerkers:** Access and Support Platform (ASP), LGBT+.
- **Medewerkersnetwerken:** vrouwennetwerk Sophia, Leiden University Diversity and Equality Network (LUDEN).
- **Studentennetwerken:** Afro Student Association, Space to Talk about Race (STAR), Middle East and North Africa Student Association (MENA).



Om experts op het gebied van D&I nader te kunnen betrekken wordt de Adviesgroep 'Excellence Through Diversity' omgevormd tot een centraal expert- en adviesorgaan dat is samengesteld uit wetenschappelijke experts en deskundigen uit expertisecentra en het Bestuursbureau. De Adviesgroep adviseert de vice-rector over het D&I-beleid.

De **Klankbordgroep D&I en de medewerkers- en studenten netwerken** leveren een belangrijke bijdrage aan het bevorderen van bewustwording over verschillende D&I-onderwerpen en community building. Zij hebben ook een belangrijke adviserende functie en verbinden de werkvloer met het facultaire en centrale D&I-beleid. Het Expertisebureau D&I werkt tevens met hen samen op het gebied van beeldvorming en communicatie. Eens per jaar nemen zij deel aan een overleg met de vice-rector. Het Expertisebureau D&I blijft in de periode 2020-2021 middelen beschikbaar stellen voor activiteiten van medewerkers- en studentennetwerken en biedt Leidse experts en studenten de mogelijkheid om bij te dragen aan het D&I-beleid van de Universiteit Leiden. Ook zal het Expertisebureau D&I vraaggericht professionaliseringstrainingen voor de netwerken verzorgen.

Tot slot stelt het Expertisebureau D&I middelen beschikbaar binnen haar eigen budget voor **pilot projecten van diversiteitsdeskundigen** binnen de universiteit die aan het D&I-beleid bijdragen.

### 3.4 Nationale en internationale D&I-netwerken

Het Expertisebureau D&I is betrokken bij de volgende netwerken:

- **Nationale netwerken:** Expertisecentrum ECHO, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), Landelijk Netwerk Diversity Officers (LanDO), Workplace Pride, Diversiteit in Bedrijf, Werkgroep Data en Diversiteit.
- **Internationale netwerken:** LERU (League of European Research Universities) Equality, Diversity and Inclusion policy group, National Association for Diversity Officers in Higher Education (NADOHE).

Het Expertisebureau D&I is aangesloten bij verschillende landelijke netwerken op het gebied van D&I en neemt regelmatig deel aan intervisiebijeenkomsten. De Diversity Officer is voorzitter van het Landelijke Netwerk Diversity Officers en neemt het voortouw in het opbouwen van relaties met landelijke en internationale organisaties met gedeelde doelstellingen. Nationale en internationale netwerken dragen bij aan kennisuitwisseling, deskundigheidsontwikkeling, samenwerking op het gebied van onderzoek en beleidsontwikkeling.

## Appendix A

### Voorgeschiedenis en context: De Review Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid 2018

Het werkplan diversiteit, gelijke kansen en inclusie van 2020 bouwt voort op het werkplan diversiteit en inclusie 2014-2016, de contouren van het werkplan 2017-2018 en het rapport van de Review Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid van juli 2018. De Review Diversiteits- en inclusiviteitsbeleid werd in 2018 met de Adviesraad 'Excellence Through Diversity', in overleg met de facultaire diversiteitscoördinatoren, met de Universiteitsraad, het Bestuursberaad en het College van Bestuur besproken.

De Reviewcommissie, onder leiding van prof. dr. Huib Pols, constateert dat het Diversity Office sinds de oprichting in 2014 met deskundigheid en inzet het D&I-beleid binnen de organisatie heeft bevorderd en op de kaart heeft gezet. Leiden heeft een van de hoogste percentages vrouwelijke hoogleraren in Nederland en zowel de studenten als docenten van veel opleidingen en programma's zijn in toenemende mate cultureel divers in achtergrond. Er zijn concrete maatregelen op facultair niveau genomen om de hooglerarenbenoeringen te optimaliseren, en om studiesucces onder studenten met migratie-achtergrond te ondersteunen. Sommige faculteiten hebben diversiteit ingebed in de organisatie door het aanstellen van een facultaire diversiteits-coördinator, en door het betrekken van diversiteit in het takenpakket van medewerkers op het gebied van onderwijs en HR.

De Diversity Officer heeft zich ingezet voor de ontwikkeling van nationale en internationale netwerken op het gebied van D&I door het voorzitterschap op zich te nemen van het Landelijke Overleg Diversity Officers (LanDO), het stimuleren van contacten met de zusterorganisatie National Association of Diversity Officers in Higher Education (NADOHE, VS), deelname aan de LERU Gender (nu EDI – Equality Diversity and Inclusion) policy group, en het bevorderen van samenwerking, onder andere met het Landelijke Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH) en NWO op het gebied van D&I.

De Review Diversiteits- en Inclusiesbeleid 2018 heeft echter ook geconstateerd dat eigenaarschap van het D&I-beleid tot nu toe grotendeels bij het Diversity Office zelf heeft gelegen met het gevolg dat het D&I-beleid zich in beperkte mate heeft kunnen doorzetten. Voor de volgende fase adviseert de commissie bestuurlijk eigenaarschap duidelijker bij het College van Bestuur, de faculteiten, instituten, en opleidingen te beleggen. Bestuurlijk eigenaarschap zou kunnen worden bevorderd door het beleid nadrukkelijker in de bestuurlijke lijn naar de faculteiten te agenderen, een bestuurlijk boegbeeld te benoemen, en deskundige en gezichtsbepalende hoogleraren en andere medewerkers meer bij het D&I-beleid te betrekken.

Het College van Bestuur adviseert naar aanleiding van de Review het Diversity Office om te vormen tot een centraal Expertisebureau D&I. Het Expertisebureau D&I zal meer adviserend dan uitvoerend in functie zijn, en meer vraaggericht werken met betrekking tot de faculteiten, en nauw samenwerken met de expertisecentra en beleidsdirecties (BV - HR en IM)-, SOZ, SCM en het ICLON) bij het ontwikkelen en faciliteren van het D&I-beleid in verschillende werkvelden. Het Expertisebureau D&I zal zich richten op advisering over D&I-vraagstukken, het stimuleren en agenderen van D&I in de organisatie, het stimuleren en ondersteunen van positieve ontwikkelingen vanuit de werkvloer, het ontwikkelen van evidence-based instrumentarium, het verrichten van onderzoek naar verschillende D&I-vraagstukken, en het faciliteren van faculteiten bij de vormgeving van het facultaire D&I-

beleid. Doelstellingen en activiteiten van netwerken kunnen worden verbeterd door professionalisering.