

Strategisch Actieplan Diversiteit en Inclusie

Hogeschool Rotterdam

Colofon

Redactie

Guusje Tavecchio

D&I collega's Hogeschool Rotterdam

Contact

Mail: inclusie@hr.nl of g.l.tavecchio@hr.nl

Website: www.hr.nl/diversiteit

Opmaak | DTP

JArgo design

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1. Aanleiding	5
1.2. Strategische Agenda 'Talent voor Transitie' 2023-2028	6
1.3. Visie en missie D&I	7
1.4. Inclusieve Cultuur	8
2. Vijf Kernthema's van een Inclusieve Cultuur	11
2.1. Inclusieve werkomgeving	11
2.2. Inclusief leiderschap	13
2.3. Inclusieve leeromgeving	14
2.4. Inclusieve communicatie	17
2.5. Inclusieve werving en selectie	18
3. Proces Implementatie Strategisch actieplan D&I	21
3.1. Wat	21
3.2. Hoe	21
3.3. Hulp	25
4. Bronnen	27
4.1. Geraadpleegde Literatuur	27
4.2. Geraadpleegde Links	28



1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De laatste jaren is er op de Hogeschool veel in gang gezet ten aanzien van diversiteit en inclusie. In 2016 tekende de hogeschool het Charter Diversiteit en nam zich daarmee voor aan een inclusieve en diverse werkomgeving te gaan werken. In de vorige strategische agenda (Hogeschool Rotterdam, 2016) was het een van de kernthema's om van daaruit ook die inclusieve werkomgeving te bereiken. Hieruit vloeiden beleid, professionaliseringsactiviteiten en projecten voort op Hogeschool- en instituutsniveau. Een stroomversnelling rondom de urgentie ontstond toen in mei 2020 de wereldwijde beweging *Black Lives Matter* (BLM) aandacht vroeg voor het institutionele racisme, naar aanleiding van de moord op George Floyd. Hoewel de hogeschool al lange tijd aandacht besteedde aan het brede palet van diversiteit en inclusie, bleek ook op onze hogeschool racisme en discriminatie voor te komen, meer dan tot dan toe was (h)erkend. In het najaar van 2020 organiseerden we rondetafelgesprekken naar aanleiding van (verhitte) reacties rondom de thematiek van zowel BLM als discriminatie op onze school, met docenten, medewerkers en studenten. Als uitkomst van deze gesprekken is een hogeschoolbreed strategisch actieplan (2021) geformuleerd met ook aandacht voor de inclusieve leeromgeving. Dit strategisch actieplan met acht punten was een weergave van de dialogen die plaatsvonden, vertaald naar kaders en doelstellingen ten aanzien van Diversiteit en Inclusie. Anno 2024 zien we dat er weliswaar veel wordt gedaan, maar dat de aandacht voor D&I tegelijkertijd nog niet altijd en overal in de haarvaten van de organisatie terecht is gekomen of te versnipperd een plek heeft gekregen. Het thema is nog onvoldoende in de breedte en/of integraal opgepakt, kent nog geen passende plan-do-check-act (PDCA) cyclus en het structureel kunnen leren van elkaar komt nog niet altijd tot wasdom. Zodra dit alles meer ingebed is, kan het lerend vermogen van de organisatie ten volle benut worden. We hebben mooie slagen gemaakt op het gebied van een inclusieve leeromgeving wat onder andere is voortgekomen uit de experimenten van de werkplaats inclusieve pedagogiek en didactiek (IPD), terwijl andere onderwerpen zoals werving en selectie meer aandacht verdienen. Daarom biedt dit strategisch actieplan Diversiteit en Inclusie 2.0 een integrale doorontwikkeling en aanpak van de ingezette koers. In dit document scheppen we meer helderheid over de acties die worden ondernomen op centraal en decentraal niveau en binnen de afzonderlijke organisatieonderdelen. Wat zijn de doelstellingen en acties, binnen de opleidingen en de ondersteunende afdelingen als ook binnen de kenniscentra en CoE waar onderzoek en projecten met de buitenwereld de boventoon voeren? Kortom: 'waar staan we als hogeschool voor, als we het hebben over Diversiteit en Inclusie, en hoe gaan we deze visie nog beter implementeren en borgen op hogeschoolniveau en per organisatieonderdeel?

1.2. Strategische Agenda 'Talent voor Transitie' 2023-2028

De strategische agenda (SA) besteedt duidelijk aandacht aan inclusie, door direct aan te geven dat Hogeschool Rotterdam jongeren en volwassenen gelijke kansen biedt op een professionele toekomst. Een toekomst die bij hun talenten en ambities past. De maatschappelijke opdracht die de hogeschool omarmt wordt ook gedeeltelijk gezien vanuit de vraag 'hoe kunnen we de samenleving inclusiever maken?' HR ziet zichzelf als samenleving in het klein waarin het goede voorbeeld wordt gegeven, doordat ze een open en inclusieve leer- en werkomgeving biedt. Twee van de kernwaarden uit de missie van de SA richten zich ook duidelijk op inclusie; met *kernwaarde verbondenheid* wil HR mensen samenbrengen om samen te (leren) werken en (leren) leven, om ergens bij te (kunnen en mogen) horen. Een hogeschool waar iedereen zich welkom, veilig, gezien en gekend voelt. Met *kernwaarde rechtvaardigheid* wil HR studenten toegang geven tot gelijke maatschappelijke kansen, op basis van talenten en ambities. Het onderwijs en praktijkonderzoek van HR draagt dan idealiter bij aan het verkleinen van kansenongelijkheid.

De inhoudelijke missie van de SA besteedt met de vier maatschappelijke opgaven duidelijk aandacht aan inclusie en heeft oog voor zowel de menselijke als de maatschappelijke kant. De *vitale gemeenschap* zet in op het verkleinen van onderwijs-, gezondheids-, welvaarts- en welzijnsverschillen en het vergroten van maatschappelijke participatie. HR geeft zelf het voorbeeld, stelt de SA: 'We zijn een inclusieve organisatie die nieuwe studenten en medewerkers met open armen ontvangt. We bevorderen rechtvaardigheid door in ons onderwijs en als werkgever gelijke toegang te bieden tot maatschappelijke kansen.'

Met de **visie op studentsucces** wordt er in het bijzonder aandacht besteed aan de inclusieve hogeschool die HR wil zijn:

'We doen er alles aan om elke student en elke medewerker zich welkom, veilig, gezien en gekend te laten voelen. We ontvangen iedereen met open armen en werken vanuit een inclusieve didactiek en pedagogiek. Een stevig fundament van democratische waarden en spelregels speelt hierbij een grote rol. Het stelt studenten, docenten en de school in staat om met verschillende waarden, belangen en zienswijzen om te gaan' (SA, p.10)



Met het thema *slimme en sociale stad*, laat HR zien niet alleen oog te hebben voor de positieve kanten van technologie ontwikkelingen, maar juist ook aandacht te willen besteden aan het op een inclusieve en verantwoorde wijze inzetten van die technologie. In samenwerking met de gemeente Rotterdam wordt er bijvoorbeeld stevig ingezet op digitale inclusie, gericht op een digitale samenleving waarin iedereen kan meekomen. Wat betreft de *toekomstbestendige economie*, kiest HR ervoor in te zetten op de betekenis-economie, wat ervoor zorgt dat we ook aan een meer gelijkwaardige economie werken. De *duurzame delta* richt zich onder andere op een gezonde delta, waar iedereen kan wonen, werken en leven vanuit de principes die duurzaamheid voorstaan en gelijkwaardigheid verbeteren. Belangrijk is dat het ook betaalbaar is en blijft, zodat iedereen mee kan in deze transitie.

1.3. Visie & missie D&I

Visie

De visie die de afgelopen jaren is ontwikkeld ten aanzien van D&I op de HR heeft veel overeenkomsten met de strategische agenda en sluit hier nog steeds goed op aan. Het belangrijkste vertrekpunt is dat:

‘Op een inclusieve hogeschool iedereen zich thuis moet kunnen voelen en (fysiek) mee moet kunnen doen. Er is geen ruimte voor uitsluiting of vooroordelen die leiden tot discriminatie en kansongelijkheid. Een hogeschool die divers en inclusief is houdt rekening met alle stemmen en zorgt ervoor dat die stemmen niet alleen gehoord, gerepresenteerd en (h)erkend worden, maar ook dat ze worden gebruikt in communicatie, beleid, onderzoek en de praktijk van het onderwijs. Er is oog en oor voor de toegankelijkheid en doorstroom van (neuro)divers talent.’

Missie

Op de hogeschool zie we diversiteit als realiteit. De diverse stad vraagt dat we deze diversiteit binnen onze school erkennen en waarderen. We richten ons op de professionalisering van onze studenten, door hen klaar te stomen voor de maatschappij van morgen. Vanuit het erkennen van deze diversiteit als meerwaarde en bron van eigenheid en kracht, zijn we dagelijks bezig inclusie vorm te geven binnen onze cultuur op school. De professionals van vandaag leiden toekomstige generaties op, en daarom is het belangrijk stil te staan bij niet alleen deze realiteit, maar ook stil te staan en uiting te geven aan inclusieve manieren van samenwerken en onderwijzen. We besteden actief aandacht aan inclusieve manieren van werven, selecteren en zien het thema van (fysieke) toegankelijkheid als baken van een inclusief beleid. De meerwaarde van een inclusieve hogeschool, die diversiteit in al zijn verscheidenheid omarmt, draagt direct bij aan de werkbeleving van onze medewerkers op het moment dat ze zich gezien en gehoord voelen, zich thuis voelen, zich veilig voelen en weten dat er eerlijke carrièreperspectieven zijn. Zo'n werkomgeving is een reden voor studenten om te voelen en geloven, dat diversiteit een meerwaarde is en dat er voor hen in de toekomst ook een plek is waar zij kunnen participeren en een waardevolle bijdrage geven aan de maatschappij. Medewerkers en studenten vormen daarom samen onze inclusieve hogeschool, die zich inzet voor:

- Het horen van alle stemmen
- Het aandacht geven aan en erkennen van verschil
- De dialoog kiest als manier van respect tonen en ontmoeting creëren
- Talent niet alleen ziet, maar ook zoekt, in zijn diverse verschijningsvormen

Er is overal diversiteit en die is er ook altijd geweest. De opzet van dit 'strategisch actieplan diversiteit en inclusie', biedt daarom een manier voor iedereen om inclusief te handelen en bij te dragen aan een inclusieve cultuur. Of je nu werkzaam bent in het onderwijs, binnen bedrijfsvoering of onderzoek, de mogelijkheid te handelen zit overal; van het aanbod binnen onze kantines, de boeken die worden geselecteerd als studiemateriaal, de manieren van werven en selecteren, de toegankelijkheid van onze gebouwen en opleidingen, de communicatie in beeld en taal die we gebruiken tot de zichtbaarheid van onze managers en directeuren als bondgenoten op dit thema. Sociaal maatschappelijke ontwikkelingen, die soms leiden tot verwijdering, onbegrip of zelfs polarisatie, geven de indruk dat aandacht voor diversiteit en inclusie nu groter is dan voorheen. Laten we met elkaar gebruik maken van die indruk en dat momentum, om inclusie op de hogeschool te verankeren, in beleid, werkomgeving en de onderwijspraktijk.

1.4. Inclusieve Cultuur

Zoals terug te lezen is in de SA en bovenstaande visie D&I, bevat een inclusieve hogeschool meerdere elementen die zich op verschillende niveaus van handelen afspelen. We werken daarom binnen HR wat betreft definiëring van diversiteit en inclusie vanuit de paraplu-terme 'inclusieve cultuur.' Zowel op HR niveau als binnen de afzonderlijke organisatieonderdelen, kunnen onder deze paraplu doelen en acties geadresseerd worden binnen vijf D&I kernthema's. Een inclusieve cultuur bevat de volgende uitgangspunten:



Figuur 1. Inclusieve Cultuur vanuit 5 Kernthema's

- Een inclusieve cultuur houdt niet alleen rekening met de (h)erkenning en aandacht voor verschil en eigenheid, maar streeft op dit streven door een lerende organisatie te zijn die (praktijk)kennis uitwisselt met medewerkers gericht op bewustwording;
- Vanuit het inclusie gegeven dat er openheid moet zijn voor een ander en waardering voor verschillen, is het nodig hier meer over te leren en weten, om mee te kunnen groeien met de wensen en behoeften van medewerkers, docenten en studenten en de omgang en communicatie met hen. Er wordt dan, zonder impliciete aanname (vooroordeel), naar de ander gekeken;
- Binnen een inclusieve cultuur worden randvoorwaarden gerealiseerd waarbinnen deze lerende gemeenschap van werknemers en studenten veilig kan leren van en over elkaar in de hyperdiverse context van Hogeschool Rotterdam. Zo'n cultuur kan leiden tot prettig, veilig en succesvol samenwerken (Shore e.a., 2011; Celik, 2021).



2. Vijf Kernthema's van een Inclusieve Cultuur

Vanuit de strategische agenda, de D&I visie en de paraplu van de inclusieve cultuur, zijn er 5 kernthema's vastgelegd. In dit strategisch actieplan brengen we per kernthema verschillende doelen en acties in kaart die bijdragen aan een inclusieve cultuur op de hogeschool. De vijf kernthema's omvatten de verschillende gebieden van handelen, zowel op onderwijs-, onderzoeks- als beleidsniveau.

2.1. Inclusieve werkomgeving

De Strategische Agenda benoemt dat HR een inclusieve werkomgeving vormt, waarin het draait om het ontwikkelen van talenten. Mensen worden samengebracht om te werken en te leren. Iedereen voelt zich veilig, gezien en gekend. De D&I visie benadrukt dat iedereen zich thuis moet kunnen voelen en zich gerepresenteerd voelt. Een inclusieve werkomgeving vormt een randvoorwaarde om een inclusieve cultuur te realiseren, aangezien alle collega's deelnemen vanuit hun eigen professionele rol in de gedeelde context van de hogeschool. Theoretisch worden er veel dingen geschreven over dit thema, een aantal belangrijke uitgangspunten voor HR zijn:

- Een inclusieve werkomgeving is gekoppeld aan het uitgangspunt van inclusie dat er ruimte en waardering is voor eigenheid, dat er een gevoel is van erbij horen en er een natuurlijk onderdeel van te zijn. De werkomgeving is er een die iedereen eerlijk behandelt en aandacht geeft aan divers talent (Celik, 2021; Shore e.a., 2011; Randel e.a., 2018).
- Een inclusieve werkomgeving besteedt, met een opleidingsaanbod dat is ingebed in het personeelsbeleid, aandacht aan het professionaliseren van medewerkers en docenten op individueel-, team- en organisatieniveau. Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen, gespecialiseerd in deze thematiek, waar collega's en studenten bij terecht kunnen. De professionalisering adresseert de thema's die vallen onder diversiteit en inclusie, zoals impliciete associaties (stereotypen), vooroordelen, binding, veiligheid en uitsluiting (Celik, 2021).
- Succesvolle interventies zijn systeemverandering, samenwerking tussen verschillende groepen stimuleren en sociale verantwoording borgen. Dat houdt in dat meer inclusiviteit bereikt wordt door het creëren en onderzoeken van systemen en processen op ongewenste uitsluiting. Dit is een opgave voor de organisatie en haar medewerkers. Bewustwordingsactiviteiten dragen alleen in deze bredere context bij aan meer inclusie (Dobbin & Kalev, 2022).

Doelstellingen inclusieve werkomgeving

Een inclusieve werkomgeving is een omgeving waarin:

- De werkomgeving (fysiek) toegankelijk is voor iedere medewerker.
- Aandacht is voor het in- en doorstroomprofiel van medewerkers; 'equality doesn't mean equity.' De aanwezigheid van kansen, maakt niet dat kansen gelijk worden verdeeld.
- Medewerkers zich bewust zijn van de gevolgen van stereotypering, uitsluitingsmechanismen en eigen (voor)oordelen en tools krijgen hoe te handelen.
- De diversiteit aan identiteiten, achtergronden, perspectieven, ervaringen en belevingen binnen teams wordt erkend en benut. Er is aandacht voor intersectionaliteit.
- De medewerker wordt als gelijkwaardige partner binnen de organisatie gezien en krijgt ruimte om zijn eigen werkproces vorm te geven binnen de kaders van het functioneringsprofiel. Er is aandacht voor de eigen talenten en kwaliteiten, en sensitiviteit voor neurodiversiteit.

- De medewerker in staat is bij te dragen aan een **open en veilige sfeer/safe space** voor de communicatie in de werkomgeving. Er is tolerantie voor de bijdragen van andere betrokkenen, ook als er anders wordt gedacht over *hot topics*.
- **Onderzoek naar de mate van ervaren inclusie** door medewerkers wordt gebruikt om systemen en/of processen te doorbreken en aan te passen.

Acties op HR-niveau

- Ontwikkeling professionaliseringsactiviteiten die de ontwikkeling van medewerkers stimuleren zodat zij proactief bijdragen aan een inclusieve werkomgeving. Een deel hiervan wordt verplicht op basis van HR-brede afspraken. Bijvoorbeeld deelname aan een bias training, een module interculturele vaardigheden, een workshop inclusief communiceren met collega's.
- Professionalisering van adviseurs van diverse ondersteunende diensten opdat zij kunnen bijdragen in hun advies en ondersteuning aan een meer inclusieve werkomgeving. Bijvoorbeeld leerlijn inclusief adviseren, aandacht voor hot topics en het spanningsvolle gesprek, intervisie bijeenkomsten inclusief adviseren, waarbinnen cases dienen als reflectiemateriaal, online leer materiaal dat adviseurs handvatten geeft (zie handreiking inclusieve werkomgeving).
- Onderhoud van het netwerk en de regelingen die een veilige werkomgeving borgen door middel van goed opgeleide en representatieve vertrouwenspersonen en goede, geprofessionaliseerde procedures en regelingen voor de aanpak van incidenten.
- Door ontwikkelen van de strategische personeelsplanning in de instituten en diensten met aandacht voor gelijke kansen voor in- en doorstroom van medewerkers.
- Verspreiden en implementeren van onderzoeksresultaten die inclusie in relatie tot werkbeleving en omgeving meten. Alsmede de resultaten en aanbevelingen te implementeren in eigen dienst of instituut (bijvoorbeeld resultaten WBO).

Acties op afzonderlijke organisatieonderdelen

- Uitvoering van strategische personeelsplanning met beantwoording van de vraag: 'Hoe divers is het (opleidings)team, wat betekent dit voor de kwaliteit van het onderwijs (of de dienstverlening) en wat staat ons daarin te doen?'
- Inzichtelijk maken in hoeverre de kenmerken van een inclusieve werkomgeving herkenbaar aanwezig zijn. Gebruik hierbij de handreiking 'kenmerken inclusieve werkomgeving.' Is er bijvoorbeeld promotiemateriaal nodig (posters, praatplaat) of een checklist waar medewerkers hun ervaringen kunnen delen.
- Inzichtelijk maken hoe het is gesteld met de (fysieke) toegankelijkheid, interne mobiliteit, professionalisering en taaktoebedeling. Is er in een van deze processen sprake van onbedoelde uitsluiting of voorkeursbeleid? Is er een onafhankelijke toetsing/screening die steekproefsgewijs cases naloopt.
- Er worden methodes gebruikt die bijdragen een werkomgeving inclusiever te maken, bijvoorbeeld een screening aan de hand van 'de acht inclusie principes' (Kramer, 2013; 2019). Daarbij ligt het zwaartepunt op het horen en benutten van alle stemmen in de organisatie (zie *Bijlage I. Achtergrond Kernthema's Inclusieve Cultuur*).

2.2 Inclusief leiderschap

De Strategische Agenda benoemt dat HR, vanuit inclusief leiderschap, het goede voorbeeld geeft als samenleving in het klein. Vanuit de kernwaarde van *verbondenheid*, 'brengen we als hogeschool mensen samen; zij mogen ook ergens bij horen. Iedereen voelt zich welkom, veilig, gezien en gekend.' Inclusief leiderschap kan zowel uitgedragen worden door leidinggevenden als door medewerkers en studenten; hoe verhoud jij je tot de ander en welke rol kun jij spelen in het leven van een ander? De D&I visie onderschrijft deze waarden en benoemt het belang van her- en erkenning van meerstemmigheid. Inclusief leiderschap zorgt voor een potentiële garantie en doorwerking van inclusieve waarden binnen een inclusieve cultuur. Wie staat er voor dit thema en is een belangrijke bondgenoot, die deze bewustwording ondersteunt? Theoretisch worden er veel dingen geschreven over dit thema, een aantal belangrijke uitgangspunten voor HR zijn:

- De hogeschool laat zich o.a. inspireren door het zogeheten model van Deloitte over inclusief leiderschap (Dillon & Bourke, 2016). Dit model stelt zes kenmerken van inclusief leiderschap centraal: betrokkenheid, moed, (her)kennen van vooroordelen, nieuwsgierigheid, culturele intelligentie en samenwerking (zie *Bijlage 1. Achtergrond Kernthema's Inclusieve Cultuur*).
- Er is sprake van inclusief leiderschap wanneer de leidinggevende een hoogwaardige relatie heeft met de medewerkers, gericht is op beschikbaarheid en toegankelijkheid. Een leidinggevende biedt openheid in de omgang met hen en zorgt voor psychologische veiligheid (Nishii & Mayer, 2009; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Celik, 2021).
- Inclusief leiderschap vraagt om de aanwezigheid van diversiteitsensitive competenties, met als gevolg dat aandacht voor verschil, authenticiteit, veiligheid en welzijn de standaard vormen in plaats van een uitzondering (Celik, 2018; Shore, Cleveland & Sanchez, 2018).
- Een inclusief leidinggevende versterkt de gevoelens van medewerkers over 'erbij horen' en 'gewaardeerd worden' (Celik, 2021). Als leidinggevenden dat kunnen uitstralen en overdragen, worden zij zelf een voorbeeld van inclusief handelen. Deze erkenning en herkenning van het verschil en het aandacht geven aan het individu verhogen de motivatie, vertrouwen en tevredenheid van werknemers (Celik, 2021; Burke e.a., 2006).

Doelstellingen inclusief leiderschap

- **Inclusie als opgave: het tonen van urgentie, sturing en zichtbaarheid:** er is aandacht voor de D&I thema's door het verhogen van bewustzijn over (systematische) uitsluiting en discriminatie en racisme. Binnen de dagelijkse aansturing en taaktoebedeling krijgen deze onderwerpen meer een plek en wordt toegezien op de uitvoer van D&I acties (niet reactief maar proactief).
- **Reflecteren op in- en uitsluiting:** wees bedacht op een cultuur van *blaming*, *shaming* en *cancelling* terwijl er tegelijkertijd nadrukkelijk aandacht is voor kleine en grote voorbeelden van groepsvorming, uitsluiting en onveiligheid. Het open maar niet vrijblijvende (spanningsvolle) gesprek moet daadwerkelijk gevoerd kunnen worden.
- **Bijdragen aan vormgeving, uitvoering en borging van een inclusieve cultuur:** uit en beloon inclusief gedrag, ook in werkprocessen. Dit is/wordt onderwerp in de PCDA cyclus en gesprekscyclus met alle medewerkers.
- De leidinggevende is in staat een **open sfeer/ *safe space* te creëren** voor de communicatie in de werkomgeving en het betrekken van alle betrokkenen
- **Voorlopers en voortrekkers van inclusie worden gesteund.** Actieve ambassadeurs worden gezien en erkend, en gesteund in hun ondersteuningsvragen.

Acties op HR-niveau

- Het verplicht (door)ontwikkelen en doorlopen van de leergang Inclusief Leiderschap aan zittende en nieuwe managers. In deze trainingen wordt o.a. stilgestaan bij de bovenstaande vier geformuleerde doelstellingen.
- Het (door)ontwikkelen van inclusie als thema binnen de gesprekscyclus, met ruimte voor het aspect van ervaringen delen als het initiëren van ontwikkeltrajecten. Het 'open maar niet vrijblijvende gesprek' krijgt een vaste plek binnen deze cyclus.
- Het initiëren en borgen van selectie- en ontwikkel assessments, met inbegrip van de competentie 'inclusief leidinggeven.'
- In het werkbelevingsonderzoek wordt structureel aandacht besteed aan een inclusieve werkomgeving en inclusief leiderschap, de uitkomsten worden als aanbevelingen opgepakt in de inrichting van werkomgeving en processen.

Acties op afzonderlijke organisatieonderdelen

- De leidinggevenden van de verschillende organisatieonderdelen ontwikkelen hun leiderschapskwaliteiten op het gebied van inclusiviteit door het verplicht volgen van de leergang inclusief leiderschap.
- Leidinggevenden krijgen de opdracht de processen waarvoor zij verantwoordelijk zijn te onderzoeken op ongewenste uitsluiting. Dit vormt onderdeel van de PDCA-cyclus, waaronder de gesprekscyclus (beoordeling). Idealiter wordt hierin opgetrokken met HRM Business Partners, opdat er een eenduidige aanpak wordt ontwikkeld.
- Leidinggevenden sturen en reflecteren op het creëren van een inclusieve werkomgeving doordat er aandacht is voor de vijf kernthema's van de inclusieve cultuur. Leidinggevenden zoeken actief de dialoog op, over 'hoe deze cultuur' te realiseren vanuit de eigenheid van het instituut/dienst.
- Leidinggevenden identificeren en erkennen D&I voorlopers en voortrekkers, en steunen hen in hun ambassadeursrol.

2.3 Inclusieve leeromgeving

De SA agendeert vanuit haar kernwaarde *rechtvaardigheid* dat we expliciet een inclusieve leeromgeving creëren door als hogeschool 'studenten toegang tot gelijke maatschappelijke kansen te bieden, op basis van talenten en ambities. Ons onderwijs en praktijkonderzoek dragen bij aan het verkleinen van kansenongelijkheid.' We zetten ons als hogeschool in om inclusief te zijn door 'iedereen met open armen te ontvangen en te werken vanuit een inclusieve didactiek en pedagogiek.' De ambitie is dat alle studenten zich welkom voelen, veilig, gezien en gekend. Ze ontwikkelen zich tot professional en behalen een daarbij passende kwalificatie. De D&I visie benoemt eveneens dat iedereen zich thuis moet kunnen voelen en mee moet kunnen doen. Er is geen ruimte, binnen een inclusieve hogeschool, voor uitsluiting of vooroordelen die leiden tot discriminatie en kansenongelijkheid. Theoretisch is en wordt er veel geschreven over een wenselijke inclusieve leeromgeving, en welke principes daaraan bijdragen (zie *Bijlage I. Achtergrond Kernthema's Inclusieve Cultuur*). Een aantal belangrijke uitgangspunten voor HR zijn:

- Een inclusieve leeromgeving biedt een context binnen een onderwijsinstelling waarbij een aantal randvoorwaarden gericht zijn op 'je thuis voelen (belonging)' en 'je gewaardeerd voelen (erkenning)', waardoor je als individu kan bijdragen aan een inclusieve cultuur (Wolff & De Jong, 2018).
- Doordat je, ondanks de kenmerken die jou verschillend maken, (fysiek) mee kan doen, het gevoel hebt erbij te horen en succesvol kan in- en doorstromen, heb je niet alleen gunstigere kansen om jouw potentie te benutten, ook is er door deze omgeving oog en aandacht voor gelijkwaardige toegang tot kansenstructuren (Tavecchio, 2020).

- Op de hogeschool is binnen dit kernthema gekozen voor een indeling naar interventie niveau. Op *macro niveau* zijn er doelstellingen en acties die de onderwijscontext betreffende inclusieve maatstaven kunnen herijken, die de leer- én werkomgeving beïnvloeden (Meeuwisse et al., 2010; Walton et al., 2015). Op *meso niveau* zijn er doelstellingen en acties die het curriculum en de gehanteerde pedagogiek herzien betreffende inclusieve maatstaven. Wat leren we en hoe leren we zijn de uitgangsvragen (Crenshaw 2017; Tavecchio 2020; ECIO, 2023; Van de Haterd et al., 2023; Adviesrapport Inclusieve Curricula HR). Op *micro niveau* zijn er doelstellingen en acties die zich richten op de gehanteerde didactiek en het onder de aandacht brengen van de student-voice (Wolff & De Jong, 2018; Brooman et al., 2015; Meeuwissen et al. (2019) (zie *handreiking handelingsperspectief inclusief curriculum*).

Doelstellingen inclusieve onderwijsomgeving

Besteed aandacht aan realisatie en handhaven van een inclusieve onderwijsomgeving door:

- Het **onderwijs (fysiek) toegankelijk** te maken, met aandacht voor bijzonderheden, beperkingen, neurodiversiteit, gender, cultuur, etniciteit en religiositeit. Is er een bezinningsruimte waar men terecht kan, is er leerondersteuning voor een leerstoornis, zijn faciliteiten daadwerkelijk fysiek toegankelijk, zien we al het talent, ook niet traditioneel talent?
- Het **curriculum te ontwerpen of herzien naar inclusieve maatstaven**, zoals gesuggereerd in de *Handreiking Inclusief Curriculum* zodat iedereen zich gezien en gehoord voelt en waarbij aandacht is voor het inclusief vakmanschap binnen de beroepen waartoe we opleiden. Bijvoorbeeld sensitiviteit voor algoritmes met een *bias*; aandacht voor de religieuze identiteit binnen een professionele rol van de verpleegkundige, het omgaan met hot topics binnen de lerarenopleiding.
- Aandacht te besteden aan professionalisering en hantering van **inclusieve pedagogische beginselen en didactische vaardigheden** die aan thema's als sociale rechtvaardigheid, kansen(on)gelijkheid en diversiteitssensitief werken handelingsperspectieven geven, allereerst in onze BDB. Daarnaast het aanbieden van kennismodules over b.v. SEN (*special education need*, neurodiversiteit en leerstoornissen), over LHBTQI+, over identiteit en religiositeit, over cultuur en etniciteit en passende (activerende) werkvormen (zie Bijlage II. D&I handreikingen en tools). Dit gebeurt in afstemming met O&K en het KCTO.
- Het werken vanuit een **support strategy** die bijdraagt aan het gevoel van *belonging* en ruimte en erkenning geeft aan de *student voice* door de inzet van mentoren, buddies en vertrouwenspersonen die het gevoel van representativiteit vergroten en studentsucces bevorderen. Bijvoorbeeld het agenderen van welzijn: *burn-out & bore-out, overachiever & perfectionist, erbij horen & the odd one out*, mantelzorger & werken/studeren.
- Aandacht voor **gelijke kansen op zowel stage als arbeidsmarkt, en zero tolerance beleid tegen stagediscriminatie**. Samenwerkingspartners krijgen waarschuwing, zodra er melding is, bij tweede melding wordt samenwerking gestaakt.

Acties op HR-niveau

- HR draagt de ontwikkelde operationalisatie van de inclusieve leeromgeving actief uit en ondersteunt de realisatie ervan. FIT ontwikkelt bijvoorbeeld een methodiek voor de fysieke schouw van alle locaties op (fysieke, audiovisuele) toegankelijkheid voor bestaande en nieuw in gebruik te nemen locaties
- Er is een afgestemd (integraal) aanbod rondom student welzijn. Bestaande initiatieven worden doorontwikkeld, en de thema's die vallen onder diversiteit en inclusie, krijgen duidelijk een plek binnen het aanbod.

- Trainees binnen de BDB en onze onderwijsprofessionals worden door middel van het professionaliseringsaanbod:
 - Zich bewust is van de gevolgen van stereotypering, uitsluitingsmechanismen en eigen (voor)oordelen door het volgen van een training 'bias en inclusie in de klas.'
 - Hebben kennis van de beginsituatie van de student; wat is het studieloopbaantraject van je student en hoe vormt deze hen (welke hobbels en barrières zijn er al genomen). Wat is een passende begeleiding, gebaseerd op kennis van deze beginsituatie?
 - Hebben kennis van de verscheidenheid aan identiteiten, achtergronden, perspectieven, ervaringen (intersectionaliteit). Deze diversiteit wordt erkend en benut in het onderwijsmateriaal (de casuïstiek in de lessen, de keuzes van de werkboeken/literatuur).
 - Bieden de student een kansrijke benadering door expliciet stil te staan bij de specifieke talenten en kwaliteiten, die rekening houden met de eigenheid van de student.
 - Zien de student als partner binnen het onderwijs en ruimte geeft om het eigen leerproces vorm te geven in co-creatie. De student-voice krijgt op die manier een formele plek in de leerlijn en het te formuleren leerdoel binnen modules.
 - Zijn medeverantwoordelijk voor een omgeving die fysiek toegankelijk is en waarbij het onderwijs te volgen is voor iedere student. Ook auditieve of audiovisuele ondersteuning behoren tot het palet van toegankelijkheid.

Acties op de afzonderlijke organisatieonderdelen

- Het formuleren van doelen voor docentdeelname aan de leergang 'meerwaarde uit diversiteit' en/of volgen van trainingen D&I professionalisering.
- Docenten initiëren en faciliteren gesprek binnen het instituut over D&I en worden hierbij gehoord en ondersteund door hun leidinggevende. Het gebruik van een D&I Dropbox en/of D&I werkgroep die periodiek bijeenkomt.
- Studenten worden betrokken bij het opstellen en uitvoeren van (decentrale) acties. De student-voice is geen vertaling maar komt voort uit de participatie van studenten, in panels/werkgroepen, waarbij zij zelf het woord voeren en zichzelf presenteren. Zij krijgen hiervoor ruimte in het curriculum en gelegenheid in de ruimte (lokaal/samenkomst).
- Hanteren handreiking handelingsperspectief, inclusief curriculum als gespreks- en evaluatietool door de curriculumcommissies. Het rapport is studiemateriaal en wordt gelezen door docententeams, waarbij docenten zich de dilemma's eigen maken binnen hun eigen curriculum.
- O&K ontwikkelt voor de toets commissie een tool om te kunnen toetsen en screenen op inclusiviteit en toegankelijkheid. Bijvoorbeeld 'poster inclusief toetsen' (zie handreiking inclusieve leeromgeving).
- Stagediscriminatie als onderdeel van de begeleiding van studenten naar de stage toe. Er is/ komt een meldpunt, het is helder waar je terecht kunt met tussentijds vragen en klachten. Aanvullend wordt er gemonitord op eventuele stagediscriminatie (het gebruik van tevredenheidsonderzoek) en hiervoor passende stappen ondernemen (escalatie model gespreksvoering externe partijen: I. het adresseren, II. het bespreken, III. het stoppen van de samenwerking bij herhaling).

2.4 Inclusieve communicatie

De SA benoemt vanuit haar kernwaarde *verbondenheid* dat de inclusieve boodschap is dat de hogeschoolgemeenschap een plek biedt waar 'je ergens bij mag horen, waar iedereen zich welkom, veilig, gezien en gekend voelt.' De D&I visie geeft aan dat er op een inclusieve hogeschool geen ruimte is voor uitsluiting of vooroordelen die leiden tot discriminatie en kansenongelijkheid. Het representeren van alle stemmen is hierbij het doel, inclusieve communicatie is daarbij een middel. Voor het realiseren van een inclusieve cultuur is communicatie onontbeerlijk. Inclusieve taal helpt bij het vergroten van bewustzijn over de diversiteit van mensen en de impact van taal op individuen. Het bevordert een cultuur van respect en begrip. Theoretisch wordt er ook veel geschreven over inclusieve communicatie. Belangrijke uitgangspunten voor HR zijn:

- Inclusieve communicatie is vrij van taal en beelden die stereotypen, vooroordelen, normativiteit of discriminatie creëren of in stand houden. Het is een benadering van communicatie die zoveel mogelijk mensen probeert te bereiken en betrekken, waarbij toegankelijkheid, herkenning en begrip worden nagestreefd en waarvan het resultaat leidt tot positieve communicatie, vrij van stereotypen (Challouki, 2021).
- Taal en beelden worden inclusief gemaakt door aandacht te schenken aan diversiteit en representatie, woord- en terminologiegebruik, gebruik van contra-stereotypen en inclusie en anti-discriminatie. Hierdoor wordt de ontvanger vanuit erkenning, gelijkwaardigheid en respect betrokken (Verwey-Jonker Instituut, 2022).
- Inclusieve communicatie waardeert het belang van woorden en beelden en is kritisch over de impact die ze hebben voor verschillende groepen in de samenleving. Als zodanig draagt het bij aan de bevordering van gelijke kansen voor iedereen. Het vermijdt het gebruik van (gender) stereotypen en andere vooroordelen die kunnen leiden tot discriminatie (Cordivano, 2021; Van Hal et al., 2019; Challouki, 2021; Verwey-Jonker Instituut, 2022).

Doelstellingen inclusieve communicatie

- **Besteed aandacht aan diversiteit en representatie**, zodat de lezer zich kan herkennen in de tekst/boodschap en het beeld.
- **Maak bewuste keuzes in woord- en terminologiegebruik**, houdt rekening met de termen die personen uit de sociale groepen zelf kiezen. Vermijd het gebruik van woorden en uitdrukkingen die studenten, docenten en medewerkers uitsluiten of beledigen.
- **Gebruik contra-stereotypen** door het scannen van materiaal op vooroordelen en racistische denkbeelden zodat deze niet gereproduceerd worden.
- **Adresseer proactief inclusie en discriminatie**, uit expliciete boodschappen hieromtrent vanuit de noties van sociale rechtvaardigheid en kansengelijkheid.
- **Ondersteun het open maar niet vrijblijvende gesprek** door het aanbieden van dialoogsessies en events waarbinnen *Hot Topics* niet geschuwd worden.

Acties op HR-niveau

- Hanteer de geformuleerde visie en missie van HR betreffende diversiteit en inclusie en uit deze in de communicatieve boodschappen van HR.
- De centrale communicatieafdeling en alle communicatiemedewerkers werken volgens de stijlguides inclusieve communicatie. Doel is dat inclusieve communicatie herkenbaar aanwezig is en dat de stijlguides toeziet op het consequent gebruik. Communicatiemedewerkers worden geschoold middels de training inclusieve communicatie.
- Selecteer bij het kiezen van externe samenwerkingen en in aanbestedingsprocedures ook op het gebruik en begrip van 'diversiteit en inclusiviteit in communicatie' als relevant criterium in de beoordeling.

Acties op afzonderlijke organisatieonderdelen

In afstemming en samenwerking met de communicatieadviseur 'inclusieve communicatie:'

- Versterk en vergroot in de gehanteerde communicatie uitingen diversiteit en representatie van mensen van kleur en het brede D&I pallet (intersectionaliteit zoals neurodiversiteit, bijzonderheid, handicap, LHBTQ+ etc.).
- Vermijd vooroordelen in communicatie: vergroot bewustzijn, wees geïnformeerd over discriminatie, racisme en uitsluitings-mechanismen door het aanbieden/volgen van 'de training inclusieve communicatie.'
- Organiseer open maar niet vrijblijvende gesprekken over *hot topics*, waarbij gespreksvormen worden gebruikt die het luisteren naar elkaar en het nemen van rijke besluiten versterken, zoals dialoogsessies en methoden gebaseerd op *Deep Democracy* (bijvoorbeeld de dialoog tafels rondom BLM, workshop over stagediscriminatie, en activiteiten op Diversity Day, Paarse Vrijdag e.d.).

2.5 Inclusieve werving en selectie

De SA geeft vanuit haar missie betekenis aan inclusieve werving en selectie, doordat het HR een leer- en werkomgeving biedt waarin het draait om het ontwikkelen van talenten. Mensen worden samengebracht op de hogeschool en, vanuit de maatschappelijke opgave van de *vitale gemeenschap*, richt de hogeschool zich op het verkleinen van o.a. welvaart- en welzijnsverschillen en het vergroten van maatschappelijke participatie. De D&I visie stelt dat iedereen mee moet kunnen doen, doordat er rekening wordt gehouden met het proactief representeren van (neuro)divers talent. Inclusieve werving en selectie, met aandacht voor in- en doorstroom trajecten, vormt *de reason to believe*. Het realiseren van een inclusieve cultuur bereik je mede door aan de poort, als in- en uitgang van je instelling, inclusief en diversiteitssensitief te werven en selecteren. Vanuit het thema *Slimme en Sociale Stad*, is er urgentie voor herzien van de digitale middelen die worden ingezet bij assessments & screening trajecten van (divers) talent. Zijn er algoritmen die maken dat de vijver van talent een gesloten bassin is, in plaats van een delta van een rivier. Theoretisch worden er veel dingen geschreven over inclusieve werving en selectie. Belangrijke uitgangspunten voor HR zijn:

- Inclusieve werving en selectie is gericht op het vergroten van representativiteit. In het bijzonder gaat het dan over legitimiteit, waarmee wordt gestuurd op het vergroten van de herkenbaarheid binnen de organisatie van bepaalde groepen (b.v. gender, etniciteit, bijzonderheid); dit vergroot het gevoel van *belonging*. Je bent dan beter in staat om anderen met een bepaalde achtergrond te begrijpen (Celik 2021; Ely & Thomas, 2001; Herring, 2009).
- Een aanvullende argumentatie voor de representativiteitsgedachte is dat een meer diverse groep gezien wordt als interne bron van productiviteit, omdat de kennis, inzichten en vaardigheden van werknemers uit verschillende etnische of culturele groepen beter worden benut (Ely & Thomas, 2001).
- Inclusieve werving en selectie vanuit een sociaal rechtvaardigheidsperspectief stelt dat 'iedereen een gelijke behandeling wil en verdient.' Bij dit perspectief staan gelijke kansen voor werving en promotie, en de bestrijding van vooroordelen en discriminatie ten opzichte van minderheidsgroepen centraal (Selden & Selden, 2001; Celik, 2021).

Doelstellingen inclusieve werving en selectie

- Werving en selectie voor meer gelijke kansen: betrokkenen bij selectie, zoals de *recruiters*, zijn geschoold in neutrale (diversiteitssensitieve) werving en selectie (volgen training inclusieve werving en selectie).
- Diversiteit is onderdeel van het strategisch personeelsbeleid: bij vacatures wordt met behulp van het strategisch personeelsplan opgehaald welke criteria voor deze vacature van belang zijn.
- De inzet van participatiebanen in relatie tot de eigen opgave gerelateerd aan de hogeschoolopgave.
- Representativiteit, het personeel als herkenbare afspiegeling van de regionale samenleving en diverse studentpopulatie (ook gender- en neurodiversiteit e.d.),

Acties op HR-niveau

- We implementeren de ontwikkelde richtlijn voor neutrale werving en selectie in de organisatie en borgen dat deze de norm wordt. Doordat niet ter zake doende persoonsaspecten niet meer meespelen bij het maken van keuzes voor nieuw personeel werken we hiermee aan meer diversiteit in ons personeelsbestand.
- We ontwikkelen bij ons (te herziene) functiehuis een competentiewoordenboek dat neutrale W&S ondersteunt.
- We ontwikkelen onze interne mobiliteit zodanig dat sprake is van gelijke kansen en representatie, met andere woorden: medewerkers van ondervertegenwoordigde groepen of vanuit een minderheidsperspectief, worden proactief uitgenodigd te solliciteren en/of zich te ontwikkelen.

Acties op afzonderlijke organisatieonderdelen

- Het formuleren van acties in het strategisch personeelsplan op basis van de vraag 'hoe divers is ons team, wat betekent dat voor de kwaliteit van ons onderwijs of dienstverlening en wat staat ons hierin te doen?' Op basis hiervan (her)schrijven we vacatureteksten en gaan daarin terug naar de kern van de functie;
- Recruiters die betrokken zijn bij selectie worden geschoold in neutrale werving en selectie (Gestructureerde, competentie gedreven interviews houden; Gerichte vragen stellen naar relevante kwalificaties.)



3. Proces Implementatie

Strategisch actieplan D&I

3.1 Wat

Het implementeren van de doelstellingen en acties van een inclusieve cultuur op centraal en decentraal niveau, vraagt om een heldere afbakening van de doelstellingen en nadere prioritering per afzonderlijk onderwijsinstituut, kenniscentrum, CoE en dienst. Sinds 2022 zijn de verschillende instituten afzonderlijk bezig met het ontwerp van hun eigen D&I Plan van Aanpak. Een vraaggestuurde, inductieve aanpak geeft ruimte voor de eigenheid van de afzonderlijke instituten en diensten, en houdt als zodanig rekening met de directe periferie van de opleiding en de professionele beroepspraktijk. Achtereenvolgens richten de organisatieonderdelen zich op:

- I. Het opstellen en afronden van het strategische actieplan D&I tot juli 2024;
- II. Het voeren van gesprekken met organisatieonderdelen/teams in dezelfde periode en vaststellen van de plannen in Q1-Q3 2024;
- III. Het ontwikkelen van een monitoringsinstrument met passende KPI's i.s.m. CcS in Q1-Q4 2024 (0-meting);
- IV. Het terugkijken en vooruitkijken d.m.v. monitoring en eventueel het bijstellen van plannen in Q2 2025 – Q4 2025.

→ Bovenstaande procesimplementatie is onder begeleiding van het hogeschoolbrede D&I team geïnventariseerd, en wordt vanaf januari 2024 gerealiseerd in continue samenwerking met de betreffende adviseurs binnen O&K, P&O en de beleidsonderzoekers en adviseurs binnen CcS. Het overzicht van deze plannen (in wording) wordt, zodra deze geformaliseerd zijn, gedeeld op de eigen webpagina. Bij het schrijven van deze plannen van aanpak, richten de instituten en diensten zich, naast de beschreven doelstelling per D&I kernthema, op de haalbaarheid, uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van de plannen, in navolging van de D&I beginselen uit de Strategische Agenda 2023-2028. Ook wordt er voortgeborduurd op aanwezige kennis en tools die de afgelopen jaren ontwikkeld zijn vanuit de werkplaats IPD en de expertisegroep Inclusiviteit. Daarnaast wordt er samenwerking gezocht met initiatieven die ontstaan zijn en personen die actief zijn op de vele plekken in de organisatie en die de laatste jaren met dit thema voortvarend aan de slag zijn gegaan (bijvoorbeeld *office for inclusivity* van de WdKA). Per *kernthema* zijn de beschikbare opbrengsten, zoals richtlijnen, handreikingen en posters te vinden op de D&I website. Aanvullend wordt in het directeurenoverleg (DO) het belang de D&I plannen daadwerkelijk te integreren in de respectievelijke jaarplanningen door de directeuren onderschreven.

3.2 Hoe

→ Instituten, kenniscentra, CoE's en diensten zijn zelf **verantwoordelijk** voor het creëren van en werken aan een inclusieve cultuur binnen hun organisatieonderdeel. We zien het onderwerp Diversiteit en Inclusie als zeer belangrijke kwestie, vanuit het belang wat we er aan hechten. Daarmee wordt het thema niet geheel belegd bij de ondersteuning/experts, maar juist daar waar het ertoe doet en ertoe moet doen; in de lijn. Leidinggevenden zijn binnen dit alles een belangrijke schakel. Terug te zien in één van de benoemde kernthema's. Met het adresseren van deze thematieken binnen het organisatieonderdeel, worden de stemmen meegenomen van zoveel mogelijk studenten, docenten en medewerkers. Dit betekent dat het niet enkel een taak van een leidinggevende is, maar dat er vanuit iedereen,

waaronder de leidinggevende, nieuwsgierigheid naar de andere zienswijze en ervaringen bestaat. Dit draagt bij aan het realiseren van **draagvlak** binnen het organisatieonderdeel. Daarnaast legt ieder organisatieonderdeel **verantwoording** af over zijn eigen D&I acties via plan van aanpak en gesprekken met het College van Bestuur. Wanneer het monitoringsdash-board verder is ontwikkeld, biedt dit goede ondersteuning voor het te voeren gesprek en de bijstelling van plannen.

- **Beleid.** Het projectleiderschap van het strategische actieplan D&I wordt voorgezeten door de staffunctionarissen beleid, onderwijs en onderzoek vanuit CcS. De staffunctionarissen richten zich in de breedte, integraal, op het ontwerp, de implementatie en monitoring van de hogeschoolbrede D&I aanpak in nauwe afstemming en samenwerking met het hogeschoolbrede team. Ze realiseren de projectplannen, beleidsnotities en voortgangrapportages van de ingezette koers zoals gepresenteerd in dit actieplan, en zijn binnen de hogeschool het aanspreekpunt voor uiteenlopende hogeschoolbrede D&I thema's en calamiteiten (bv. vormgeving bezinningsruimte, aanpak Israël-Gaza conflict, beleid religieuze vieringen, gebruik inclusiescan).
- Ieder organisatieonderdeel wordt ondersteund door de centrale diensten. De **ondersteuning** door de staffunctionarissen D&I bij CcS richt zich op het articuleren van de leer- en ontwikkelvragen die ontstaan naar aanleiding van de gepresenteerde D&I doelstellingen en acties. Hierbij wordt continu nauw samengewerkt en afstemming gezocht met de adviseurs van O&K en P&O en decentrale experts van de verschillende organisatieonderdelen. Er is ruimte voor een 'op maat aanpak'. De verschillende instituten, diensten, kenniscentra en CoE zijn anders van aard en hebben eigen speerpunten. Daar wordt in het advieswerk van het hogeschoolbrede centrale ondersteuningsteam en genoemde samenwerkingspartners rekening mee gehouden in het formuleren van adviezen en/of handelingsperspectieven.
- In de ondersteuning wordt gewerkt vanuit een **integrale aanpak**, met daarbinnen experts/adviseurs die als trekker verantwoordelijk zijn voor een thema. Er zijn inmiddels veel experts op de hogeschool aanwezig; vier staffunctionarissen D&I (onderwijs, beleid, onderzoek en communicatie), onderwijskundige en HRM experts bij O&O, (kern)docenten en/of medewerkers bij de verschillende organisatieonderdelen, trainers, een lector met een expertisecring, de medewerkers van Platform Included, etc. Al deze medewerkers staan in relatie tot elkaar en werken met elkaar samen op de verschillende thema's. Het thema Diversiteit & Inclusie kent D&I ambassadeurs vanuit het directeurencollectief. De staffunctionarissen stemmen met hen af en gezamenlijk wordt HR-beleid voorbereid ten behoeve van besluitvorming.
Op de D&I webpagina *Diversiteit & inclusiviteit: Wie doet wat* - Hogeschool Rotterdam staat een overzicht van het hogeschoolbrede D&I team van de medewerkers en hun expertise. De hogeschool interacteert ook in/met de directe omgeving en periferie van de stad Rotterdam. Deze betrokkenheid op externe relaties en samenwerkingsverbanden vanuit een brede D&I thematiek is niet in het overzicht meegenomen, maar behoort wel tot de ambitie om te bouwen aan een *slimme en sociale stad*, waarin deze netwerken uiteraard aanvullend een rol spelen in de realisatie van een inclusieve cultuur (bijvoorbeeld een samenwerking met Albeda College op het thema kansengelijkheid, de samenwerking met ECIO inzake VN-verdrag Inclusief Onderwijs etc.). De staffunctionarissen bij CcS vervullen hierin een regisserende en coördinerende rol.
- Het **onderzoek van en kennisdisseminatie over** de vijf kernthema's van de inclusieve cultuur zal onder andere plaatsvinden in samenwerking met het lectoraat Diversiteit en Inclusiviteit dat is ondergebracht bij het Kenniscentrum Talentontwikkeling. De expertisecring van het lectoraat zal binnen de *community for teaching and learning* (CTL) uitvoeringsprincipes ontwikkelen en implementeren, die zich richten op een inclusieve leer- en werkomgeving. De inzichten uit het onderzoek van het lectoraat informeren aanvullend de hogeschoolbrede D&I beleidsvorming en verdere ondersteuning/advisering.

- Er vindt **monitoring** plaats van D&I activiteiten, die gebaseerd zijn op de strategische agenda 2024–2028 en de doelstellingen zoals beschreven in dit strategische actieplan. De hogeschool kiest voor een meer kwalitatieve meting (dus ook streefwaarden/KPI's) i.p.v. **kwantitatieve** meting. Dit heeft twee redenen. Allereerst is kwantitatieve meting gebonden aan regelgeving aangaande dataverzameling, waaronder de AVG. Dit betekent dat data gekoppeld aan het thema D&I, zoals gender, etniciteit, opleidingsniveau, etc., niet zonder consent verzameld, geanalyseerd en bewaard mag worden. De ene medewerker geeft misschien wel consent en de ander juist niet. Leidend tot data die niet gemakkelijk iets zegt over de doelstellingen van het geheel van de hogeschool of een organisatieonderdeel. Overigens zijn de gehanteerde (landelijke/internationale) definities soms in zichzelf weinig inclusief of worden op z/n minste niet altijd zo ervaren. Dat levert dus niet altijd een positieve bijdrage aan inclusiviteit.

Ten tweede zijn er allerlei voors en tegens te benoemen als het gaat om kwantitatieve doelen, zoals:

- o Doelgroepen willen niet dat het beeld leeft van positieve discriminatie terwijl zij net zo hard gewerkt hebben als ieder ander – misschien soms wel harder – en dezelfde competenties of beter hebben voor desbetreffende rol/functie.
- o Er wordt een streefgetal benoemd en daarmee wordt alle verantwoordelijkheid achter dat cijfer verstoppt.
- o Wegnemen van biases (vooroordelen of voorkeuren) die mensen hebben.
- o De veranderingen op de werkvloer lijken niet vanzelf te gaan en/of niet snel genoeg en dan kan een kwantitatief streefcijfer helpen. Dat blijkt ook uit onderzoeken gericht op vrouwenquota.

De hogeschool kiest vooralsnog voor kwalitatieve monitoring (zie onder) en zet in op het voeren van het gesprek, wegnemen van biases door bewustwording en verantwoordelijkheid neerleggen bij de leidinggevende en medewerkers zelf. Daarnaast zijn onderzoeken gericht op het vrouwenquota niet hetzelfde als streefcijfers benoemen voor alle doelgroepen binnen D&I-beleid. Dat ligt veel genuanceerder. Daarbij terugkomend op de eerstgenoemde reden van dataverzameling, regelgeving en definiëring.

- Een kwalitatief meetinstrument biedt de mogelijkheid de eigenheid en veelheid van de verschillende initiatieven en acties systematisch te volgen. De instituten, diensten, kenniscentra en CoE kunnen aan de hand van het actieplan met de doelstellingen en acties zelf een prioritering kiezen, en een waardering toekennen aan de ontwikkelde en geïmplementeerde acties en gerealiseerde doelstellingen. De monitoring volgt de gekozen methode van een procesimplementatie: er wordt niet enkel deductief gemeten wat ten doel gesteld is, er wordt ook aandacht besteed aan het veranderkundige proces dat ten grondslag ligt aan het inclusief maken van de hogeschool; passend bij onze visie en beleid op kwalitatieve meting. Op deze manier ontstaat er dataverzameling die het mogelijk maakt het proces van het realiseren van een inclusieve cultuur, vanuit vijf kernthema's te volgen. Het D&I Dashboard visualiseert deze monitoring en is in ontwikkeling voor de hogeschool. De procesimplementatie wordt per instituut/dienst stapsgewijs gevolgd en de data wordt samen met het Kenniscentrum Talentontwikkeling en CcS (beleidsonderzoek) verwerkt tot D&I *outcome* en impact rapportages. Het Impact Model, dat rekening houdt met vier stappen binnen procesimplementaties, is hierbij leidend voor de kwalitatieve én kwantitatieve evaluatie en monitoring. De vier stappen, gebaseerd op een *Theory of Change* (Richardson et al., 1994; Ren & McGuckin, 2022) die met behulp van deze tool worden doorlopen zijn:



Figuur 2. Vier stappen procesimplementatie D&I beleid

De vier stappen geven duidelijk visueel weer waar een instituut/dienst staat met betrekking tot de doelstellingen en acties. Hoe minder er wordt opgepakt, hoe minder verkeer (traffic) op het Dashboard. Dit geeft een prikkel de inspanningsverplichting te activeren, terwijl het tegelijkertijd als inspiratie kan dienen voor minder actieve afdelingen. Een kwalitatief instrument als het Dashboard, doet recht aan het veranderkundige proces dat gepaard gaat met het vinden van voedingsbodems voor D&I initiatieven en het verankeren van deze initiatieven binnen de dienst/instituut. Daarnaast biedt het instrument de mogelijkheid zelf de monitoring uit te voeren (zelf de gegevens te verwerken), waardoor er meer regie en sturing ervaren kan worden bij het aanleveren of ontbreken van data en voortgang. Binnen stap vier van het dashboard is kwantitatieve monitoring mogelijk, op basis van de verzamelde data door de jaren heen. Zonder de vooraf gestelde doelstellingen (indicatoren) en gewenste acties (streefwaarden) en het creëren van een 0-meting, is het echter lastig de effectiviteit aan te kunnen tonen. Daarom zijn stap I-III van belang tijdens de voorgestelde procesimplementatie. Kwantitatieve indicatoren hanteren, zoals van toepassing op de representatie doelstelling (diversifiëren van het personeelsbestand), hangen direct samen met persoonsgegevens van medewerkers en studenten. Voor het gebruik van deze data is *informed consent* nodig van de doelgroepen en is een positief advies nodig van zowel de CMR als de functionaris gegevensbescherming. Deze vorm van data verzamelen is wenselijk, maar er is nog geen consensus over.

3.3 Hulp

Tot slot

De website Diversiteit & Inclusie is een portal waar relevante informatie, rapporten en de nieuwste ontwikkelingen over D&I op Hogeschool Rotterdam gepubliceerd wordt. In het kader van het realiseren van een strategisch actieplan D&I op instituuts- en dienstenniveau hierbij een aantal nuttige links.

Wie doet wat: Klik hier voor het overzicht Hogeschool brede D&I collega's.

Ondersteuning: Handreikingen, trainingen en tools zijn gerangschikt per kernthema. Momenteel zijn er nog middelen in ontwikkeling (oa Dashboard).

- [Tips & Toolkit inclusieve werkomgeving](#)
- [Tips & Toolkit inclusief leiderschap](#)
- [Tips & Toolkit inclusieve leeromgeving](#)
- [Tips & Toolkit inclusieve communicatie](#)
- [Tips & Toolkit inclusieve werving en selectie](#)
- *Nieuwsbrief:* Blijf op de hoogte van de D&I ontwikkelingen op Hogeschool Rotterdam en meld je aan [voor nieuwsbrief All Inclusive](#)
- Contact? Heb je vragen, zoek je ondersteuning? Mail het D&I team inclusie@hr.nl



4. Bronnen

4.1 Geraadpleegde Literatuur

- Brooman, S., Darwent, S., & Pimor, A. (2015). The student voice in higher education curriculum design: is there value in listening? *Innovations in education and teaching international*, 52(6), 663-674.
- Burke, S.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17 (3): 288-30.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3): 250-260.
- Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In: J. Veinhardt (red.), *Organizational Culture*. Intech Open, 146-165.
- Çelik, S. (2021). Diversiteit en inclusie bij de rijksoverheid. Met beleid vooruit. *Beleid en Maatschappij*, 48 (4): 353-366.
- Challouki, H. (2021). *Inclusieve communicatie* (1ste editie). Pelckmans
- Cordivano, S. (2021). *Inclusive Communication: Three Principles*. Medium.
- Crenshaw, K. (2017). *On Intersectionality: Essential Writings*. The New Press: New York.
- Dillon, B. & Bourke, J., (2016). *The six signature traits of inclusive leadership*. Deloitte University Press.
- Dobbin, F. & Kalev, A., (2022). *Getting to Diversity. What works and what doesn't*. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2): 229-273.
- Haterd, van de, J., Pengel, P., Veltman, H. & Luyt, A. (2023). *Checklist inclusief Curriculumontwikkeling. Inzichten en praktische tips*. ECIO.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74 (2): 208-224.
- Kramer, J., (2013). *Wow! Wat een verschil. Laat de mix werken*. Management Impact.
- Kramer, J., (2019). *Jam Cultures. Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*. Boom: Amsterdam.
- Meeuwisse, M., Severiens, S.E. & Born, M.P. (2010). Learning Environment, Interaction, Sense of Belonging and Study Success in Ethnically Diverse Student Groups. *Res High Educ*, 51, 528-545.
- Meeuwissen, S. N. E., Spruijt, A., Van Veen, J. W., & De Goeij, A. F. (2019). Student participation in governance of medical and veterinary education: experiences and perspectives of student representatives and program directors. *Advances in Health Sciences Education*, 24(4), 665-690.
- Nishii, L.H., & Mayer, D.M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6): 1412-1426.
- Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M.A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28: 190-203.
- Richardson, V. et al., (1994), A Theory of Change in Teaching, in: *Teacher Change and the Staff Development Process* (pp.199-216).
- Ren, K., & Mc Guckin, C. (2022). Using theory of change as both theory and method in educational research, in: *SAGE Research Methods Cases*.
- Selden, S.C., & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model. *Administration and Society*, 33 (3): 303-329.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4): 1262-1289.

- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28 (2): 176-189.
- Tavecchio, G. L. (2020). *HEARING THE THIRD VOICE by Safe, Brave and Daring Encounters: bridge programs for underrepresented students in higher education: a critical narrative and inclusive support strategy*. VU: Amsterdam.
- Van Hal, L., Hermes, J., Koch, K. & Yilmaz, C. (2019) *Kompas voor inclusieve communicatie*. Kennisplatform Integratie & Samenleving: Utrecht.
- Verwey Jonker Instituut (2022). *Een school voor iedereen. Onderzoek naar inclusie in de communicatie en correspondentie van Hogeschool Rotterdam*.
- Walton, E., Moonsay, S., & Dharan, V. (2015). *Making education inclusive*. Cambridge Scholars Publishing.
- Wolff, R. & De Jong, M. (2018). *Doceren voor een inclusieve klas: Een literatuurstudie ter voorbereiding op docenttrainingen in het hoger (beroeps) onderwijs*. Risbo/EUR & Hogeschool InHolland.

4.2 Geraadpleegde Links

[talent-voor-transitie---strategische-agenda-2023---2028.pdf](#)
(hogeschoolrotterdam.nl)

<https://www.hogeschoolrotterdam.nl/globalassets/onderzoek/kcto/werkplaats-ipd/online-publicatie.pdf>

Diversiteit en inclusiviteit - Hogeschool Rotterdam

[white-paper_diversiteit-en-inclusie-op-de-hogeschool-rotterdam_final_2022.pdf](#)
(hogeschoolrotterdam.nl)

<https://www.leeuwendaal.nl/diversiteit-en-inclusie/>

Checklist Informatievoorziening Inclusief Onderwijs (ecio.nl).

<https://medium.com/sarah-cordivano/inclusive-communication-three-principles-cb8dbb6361cd>

