

# WHITE PAPER

## DIVERSITEIT EN INCLUSIE OP DE HOGESCHOOL ROTTERDAM

### VEELKLEURIG, VEELZIJDIG, CONCREET



**Een theoretische inleiding en  
plan van aanpak 2022-2024**

CcS-SB&BO

*Dienst*

*Naam auteur(s)*

*Functie auteur(s)*

*Verantwoordelijk directeur*

*Datum*

*Status*

Concernstaf / SB&BO

Tavecchio, G.L. et al.

Stafffunctionaris Diversiteit en Inclusie

Elferink, H. en Chabot, J. i.o.m. Glimmerveen, M.

04 juli 2022

Versie 3.0

## SAMENVATTING

Dit **White Paper** situeert Diversiteit en Inclusie op de Hogeschool Rotterdam: 'Wat gebeurt er nu, waar willen we naartoe werken en hoe kunnen we dat het beste doen?' Het presenteert een inductieve benadering, die vanuit bestaande initiatieven, kennis en kunde een methode introduceert die integraal is en *evidence informed*. Alle facetten van inclusie en diversiteit worden belicht: de thema's, de interventie niveaus en de variabelen. De innovatie van onderwijs en beleid en transformatie van de leeromgeving naar een '*community of belonging*,' borduurt voort op wat er was en groeit naar wat er moet komen. Hierbij zijn docenten, studenten en medewerkers de olie die de motor draaiende houdt. Zij maken de onderwijspraktijk, en zij sturen vanuit ervaringen het beleid. Het White Paper presenteert een benadering gebaseerd op een inductieve en integrale methode van transformatie. Deze benadering formuleert een antwoord op de vraag: hoe moet het Diversiteit en Inclusie beleid van de Hogeschool Rotterdam er uitzien, en wat zijn de implicaties van dit beleid voor het onderwijs en onderzoek? Het document bestaat uit twee delen, **(I) een inhoudelijke en theoretische duiding van D&I op de HR** en **(II) een Plan van Aanpak** dat aandacht besteedt aan het bestaande actieplan Diversiteit en Inclusie en per beleidsdimensie (beleid, onderwijs en onderzoek) de doelstellingen en taken helder agendeert. Er wordt een korte en lange termijn planning beschreven en een kostenoverzicht gepresenteerd van Diversiteit en Inclusie initiatieven die hogeschoolbreed worden ingezet.

## VERSIEBEHEER

Versie	Becommentariëren/Bespreken/Vaststellen	Wanneer	Gereed	Hoofdstuk/pagina
0.1	Becommentariëren	26-04 tot		
	Comments: Kelly Busby/Milly Kock/Jean-Marie Schmidt- Molina	30-04		
	Comments: Daniëlle Dijkman/Mark Glimmerveen	19-05		
0.2	Comments: Heleen Elferink/Jeroen Chabot	27-05		
	Comments: Dorothee Colijn en Fleur Betlem-van Dijke			
	Bespreken portefeuillehouders: Zakia Guernina/Ron Bormans	12-06		
	Bespreken/Vaststellen CVB	14-06		
0.3	Commentaar CvB verwerken	04-07		
0.4	Commentaar werkplaats IPD – Margo Pluijter- verwerken	20-09		

Versie  
Status

0.4  
Final

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1.	Aanleiding	5
1.2.	Doelstelling	6
1.3.	Vraagstelling	7
<b>2.</b>	<b>Van een status quo naar inclusieve impact</b>	<b>10</b>
2.1.	Benoemen activiteiten en initiatieven	11
2.2.	Uiteenzetten activiteiten en initiatieven	12
<b>3.</b>	<b>Een beleidsmatige positionering D&amp;I</b>	<b>16</b>
3.1.	Het D&I Idioom van de Hogeschool Rotterdam	17
<b>4.</b>	<b>Een pragmatische analyse</b>	<b>25</b>
4.1.	WAT? Welk thema van inclusie bedoelen we?	26
4.2.	WAAR? Op welke interventie niveaus zijn we actief?	27
4.3.	WIE? Wie willen we bereiken?	28
<b>5.</b>	<b>Een nieuw vertrekpunt</b>	<b>30</b>
5.1.	Een nieuw vertrekpunt: Visie Diversiteit en Inclusie op de Hogeschool Rotterdam	33
5.1.1.	Bouwstenen voor de visie Diversiteit & Inclusie van de Hogeschool Rotterdam	33
<b>6.</b>	<b>Plan van aanpak 2022-2024</b>	<b>41</b>
6.1.	Methode	41
6.2.	De vragen	45
6.2.1.	Doelstelling	45
6.2.2.	Vraagstelling	45
6.3.	De dimensies binnen het plan van aanpak	47
6.3.1.	Beleid	47
6.3.2.	Onderwijs	51
6.3.3.	Onderzoek	55
<b>7.</b>	<b>Concreet: timeline korte termijn (2022)</b>	<b>58</b>
<b>8.</b>	<b>Doorkijk: timeline middel lange termijn (2023-2024)</b>	<b>60</b>
<b>9.</b>	<b>Kosten</b>	<b>63</b>
<b>10.</b>	<b>Bijlage I.</b>	<b>64</b>
<b>11.</b>	<b>Geraadpleegde literatuur</b>	<b>65</b>

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

Met het opstellen van het Actieplan Diversiteit & Inclusie, zijn acht actielijnen geformuleerd die gebaseerd zijn en een reactie vormden op actuele ontwikkelingen binnen de Hogeschool Rotterdam (HR). Naast de inspanningen die de laatste jaren zijn geleverd, was er in 2020 een hernieuwde noodzaak het thema D&I nader te onderzoeken, duiden, verklaren en operationaliseren binnen de verschillende gremia van de HR. Het product van die inspanningen is naast het Actieplan Diversiteit & Inclusie, de realisatie van een hogeschoolbrede positionering van het thema door de aanstellingen van drie staffunctionarissen D&I: beleid, onderwijs en onderzoek. Het momentum om het brede thema niet alleen in te bedden in beleid, onderwijs, onderzoek en Human Resources, maar ook studenten en medewerkers (ondersteund personeel en docenten) te betrekken bij het ontwerp van de aanpak, geeft weer dat de HR rekening houdt met de stemmen van iedereen die betrokken en gehoord moet worden in een proces van (institutionele) transformatie. Als onderwijsinstelling binnen de Randstedelijke context van Rotterdam, ziet de HR het als haar taak studenten te ondersteunen tijdens hun persoonsvormingsproces. In een tijd waarin Diversiteit en Inclusie niet alleen vragen en uitdagingen oproept in de onderwijs omgeving, maar ook in het toekomstige werkveld, is er een duidelijke urgentie onze studenten vanuit een veilige leeromgeving voor te bereiden. De vragen en uitdagingen moeten geagendeerd worden in ons onderwijs, terugkomen in (vak)didactiek en onze docenten zullen permanent geprofessionaliseerd worden op deze thema's. Het creëren van weerbaarheid, D&I geletterdheid en flexibiliteit zien we als hogeschool als een van de kerntaken als het gaat om de betekenisgeving van Diversiteit en Inclusie beleid. Onze hogeschool is een tussenruimte; voor de adolescent die midden in zijn daadwerkelijke identiteitsontwikkeling zit en die een veilige ruimte nodig heeft om te kunnen exploreren. Voor onze docenten is het een veilige ruimte die vanuit 'een zone van (naaste) ontwikkeling' klaar staan (reactief en proactief) om onze studenten daarbinnen te begeleiden. Een tussenruimte, tussen onderwijs en de beroepspraktijk, die een oefenruimte is voor iedereen. Werken vanuit bekende veilige plekken (in de klas, op de gang, in het gebouw, online, en daarbuiten) is dan essentieel. *Wat moeten wij doen, als hogeschool, om die veilige ruimte een vetrekpunt van alle verdere ontmoeting en ontwikkeling te laten zijn?*

In dit White Paper wordt allereerst de doelstelling van een hogeschoolbreed D&I plan verkend, met een passende vraagstelling. Een status quo geeft vervolgens een eerste indruk van de activiteiten en initiatieven die ontwikkeld zijn en uitgevoerd worden in het brede veld van D&I binnen de HR, met een eerste aanzet tot een inclusiekaart. Een beleidsmatige positionering en pragmatische analyse geeft een eerste contextuele duiding van de status quo, waarbij rekening wordt gehouden met de definiëring van D&I, de onderscheiden thema's, variabelen en interventieniveaus. Het plan van aanpak operationaliseert de beleidsmatige en theoretische uitgangspunten voor een integrale D&I strategie en schetst een timeline en kostenindicatie.

## 1.2. Doelstelling

Uit het eerder genoemde Actieplan Diversiteit & Inclusie spreekt veel ambitie: er wordt veel gewenst, veel geambieerd en veel tot doel gesteld. Verschillende afdelingen, kennisinstituten, medewerkerscollectieven (expert groepen) en dialoog platformen hebben zich gebogen over het thema. Vanuit een specifiek vakgebied, (bijvoorbeeld HRM) vanuit de primaire processen binnen de instituten, vanuit het curriculum en onderwijs (pedagogiek, didactiek en professionalisering) en vanuit de actualiteit en *student voice* (bijvoorbeeld Black Lives Matter, kansenongelijkheid, Covid, Metoo-beweging en Studentsucces). Het onderwerp resoneert bij veel medewerkers en studenten, er is een momentum om dingen op de kaart te zetten en in praktijk te brengen. Daar komt bij kijken dat een definiëring en afbakening van wat wel en niet tot de thematiek behoort ook aandacht moet krijgen. De doelstelling is daarom ten eerste om helder te expliciteren wat we contextueel bedoelen met D&I (zie hoofdstuk 3), binnen de Hogeschool Rotterdam. Binnen de grootstedelijke context van een hoger beroepsonderwijs instelling die studenten toeleidt naar de arbeidsmarkt en docenten en medewerkers een plek geeft in de tussenruimte (narthex) tussen school en arbeidsparticipatie rijst die vraag 'Hoe die ruimte pedagogisch en didactisch in te vullen?' Ten tweede is het belangrijk dat, wanneer we weten wat we bedoelen met D&I binnen deze specifieke context, er duidelijke actielijnen zijn met verantwoordelijken, die ondersteund worden door medewerkers. De *governance* van D&I is een niet te vergeten aspect binnen een actieplan D&I en/of plan van aanpak: wie is waar voor verantwoordelijk, en waar dragen de acties aan bij binnen het hogeschool brede plan en/of binnen een strategische agenda? De inhoudelijke regie ligt bij de instituutdirecteuren (nu Heleen Elferink en Jeroen Chabot). Ten derde is het belangrijk dat de actielijnen realistisch en relevant zijn, aansluiten bij de belevingswereld van medewerkers en studenten en bij de nationale (en mondiale) D&I agenda, maar vooral passen binnen de context van de hogeschool. Eigen perspectieven en bestaand gedrag van zowel instituutdirecteuren, medewerkers, docenten en studenten zal vanuit een D&I aanpak veranderen, en dat willen we om progressie op dit thema te kunnen maken. Progressie, die zich richt op de volgende stap, de uitwerking van het Actieplan Diversiteit & Inclusie, de innovatie van het onderwijs, het daadwerkelijk diversifiëren van de werkvloer, het creëren van een veilige leer- en werkomgeving waar iedereen zich thuis voelt, gezien voelt en

gehoord. Daarom zijn de actielijnen *evidence informed*, continu gevoed door de realiteit en praktijk van de hogeschool (onderwijs, werkveld en leefwereld studenten) en getoetst aan de (academische) literatuur (*evidence based*). Samenvattend is een hogeschoolbrede Diversiteit & Inclusie doelstelling:

- **Expliciteren wat D&I is binnen de brede context van de Hogeschool Rotterdam;**
- **Dat actielijnen geborgd en ingebed zijn binnen de *governance* van de Hogeschool, met een duidelijke (senior) *accountability* (verantwoordelijkheidsstructuur);**
- **Dat realiteit en praktijk relevant zijn, mede doordat ze gebaseerd zijn (*evidence informed*) op ervaringen van docenten en studenten.**

### 1.3. Vraagstelling

Een hogeschoolbreed D&I plan gaat uit van een visie, van een missie en een strategie. Er liggen nu verschillende producten, initiatieven en een actieplan Diversiteit & Inclusie klaar en gelijktijdig zijn er veel initiatieven actief. Deze veelkleurigheid en veelzijdigheid vraagt erom in kaart gebracht te worden en gedeeld te worden. Er gebeurt al heel veel, en juist vanuit die rijkdom is er een praktijk van inclusie gaande: inclusie wordt bedreven, het is concreet. De valorisatie van deze praktijk verdient aandacht, zodat men elkaar beter informeert en gemakkelijker kan vinden binnen het brede D&I veld. Synchronisatie kan een katalyserend effect hebben, doordat initiatieven duidelijker gekoppeld en ingebed raken in de hogeschoolbrede aanpak. Met andere woorden: een integrale aanpak die oog heeft voor variëteit en tegelijkertijd het specifieke karakter van initiatieven handhaaft. Er is vanuit de integrale aanpak aandacht voor ‘wat willen we dat opleidingsteams minimaal ambiëren, doen en realiseren?’ ‘Hoe zien we dat iedereen daadwerkelijk een stap vooruit gaat zetten op de thema’s van D&I, aangejaagd vanuit het Actieplan Diversiteit & Inclusie?’ En ‘hoe geven we de regie aan de instituutdirecteuren, met behoud van de eigenheid van de kennisinstellingen en/of diensten, terwijl er tegelijkertijd een koers is, een lijn, vanuit een D&I visie?’ De overkoepelende vraagstelling luidt dan ook:

- I. **Welke veelkleurigheid en veelzijdigheid weerspiegelt de Hogeschool Rotterdam binnen het thema van Diversiteit en Inclusie, en hoe komt dit concreet tot uiting in beleid, onderwijs en onderzoek? Op welke manier kan deze verscheidenheid aan perspectieven ingebed worden in een integrale aanpak die recht doet aan de visie (missie en strategie) ten aanzien van D&I?**
- II. **Hoe kan een hogeschoolbrede aanpak van D&I de context van de hogeschool en de stad, de actualiteit binnen de leefwereld van de studenten en het (toekomstige) werkveld van studenten en docenten en de vertaling naar de praktijk adequaat agenderen in beleid en borgen in de praktijk?**
- III. **Wat is de impact van deze hogeschoolbrede D&I aanpak?**

- a. *Wat zien en horen we op de verschillende interventieniveaus, als we een hogeschoolbrede D&I strategie faciliteren, ontwerpen en implementeren?*
- b. *Wat vertellen docenten, medewerkers en studenten ons over de beleefde inclusiepraktijk?*
- c. *Wat leveren D&I interventies (experimenten, scans, barometers etc.) op, qua meetbare effectiviteit en kwalitatieve opbrengsten?*
- d. *Hoe kan het geleerde uit de praktijk, evidence informed, het onderwijs en beleid innoveren zodat de Hogeschool een lerende, inclusieve en diversiteitsensitive leergemeenschap is en blijft?*



## **EEN INHOUDELIJKE EN THEORETISCHE DUIDING VAN DIVERSITEIT EN INCLUSIE OP DE HOGESCHOOL ROTTERDAM**

## 2. Van een status quo naar inclusieve impact

Binnen een organisatie met 13 kennisinstituten, 40.000 studenten en 4.000 medewerkers, opererend in een randstedelijke en grootstedelijke context, is te verwachten dat er een rijke D&I praktijk gaande is. Op verschillende niveaus binnen de organisatie (management, curriculum, docent, student, HRM en facilitair) bestaan initiatieven en dagelijkse praktijken van inclusief en diversiteitssensitief handelen. Dit *white paper* is geen poging de actuele daadwerkelijke gedetailleerde rijkdom te illustreren, veeleer is het een aanzet de velden van het *evidence informed* onderwijs en veld recht te doen door de activiteiten op te merken en vooral te situeren binnen een te formuleren D&I visie, missie en strategie voor de komende jaren. De komende tijd wordt er gewerkt aan het (aan)vullen van de HR Inclusie Kaart, die een afspiegeling is van de activiteiten en initiatieven die ontplooid worden binnen dit veld. Het is uitdrukkelijk een groeidocument, dat door de tijd heen aangevuld, herzien en bijgesteld kan worden, met een *eerste fase* (benoemen activiteiten en initiatieven) een *tweede fase* met een beschrijving van de activiteiten en initiatieven, een *derde fase* met de voortgang en zelfevaluatie van de activiteiten en initiatieven en een *vierde fase* die de effectiviteit van de activiteiten en initiatieven in kaart brengt (zie figuur 1.). Binnen deze procesimplementatie van een D&I strategie, kan een contextuele HR inclusiescan de hogeschool ondersteunen in het vullen en uitlezen van deze vier fasen naar *activities*, *output*, *outcome* en (gewenste) inclusieve *impact* (*Theory of Change*, Richardson et al., 1994; Ren & McGuckin, 2022). Binnen een Theory of Change wordt er vanuit een beschrijving van een situatie (descriptief) stapgewijs een analyse gemaakt hoe een verandering plaatsvindt. Je kunt op verschillende manier een analyse inzetten, terugkijken, voorspellend, vanuit het proces. Essentieel binnen een ToC is te duiden waarom een boogde verandering plaats zou vinden. Het richt zich dus op het creëren van een ideaal en gewenst effect van grote betekenis (*impact*). Je hebt dan verschillende stadia, korte termijn veranderingen, middellange veranderingen, lange (en blijvende) veranderingen. Vanuit een ToC kan een impactmodel gebruikt worden om al die veranderingen te mappen, in kaart te brengen en ook meer te sturen. Het grotere en wenselijke doel is dat kleine initiatieven en interventies, op de lange en blijvende termijn het gewenste effect hebben, zodat er ook daadwerkelijk een positief verschil/verandering wordt bereikt (*impact*). Het gaat dus enerzijds om het monitoren van alles wat er gebeurt door de tijd, en anderzijds op het gericht sturen op het gewenste effect. In dit *white paper* richten we ons ten eerste op het beschrijven van de '*state of the art*' (fase een van een impactmodel).

Figuur 1. Fasen Procesimplementatie Diversiteit en Inclusie naar een Theory of Change



## 2.1. Benoemen activiteiten en initiatieven

De eerste stap bij het maken van een inclusiekaart adresseert de benoeming van de initiatieven. Gezien de veelkleurigheid en veelzijdigheid van de hogeschoolbrede initiatieven, is tijdens deze eerste stap enkel het identificeren en inventariseren aan de orde. De inclusie kaart is een afspiegeling van al deze activiteiten en initiatieven, en ordent deze niet analytisch of organisatorisch.<sup>1</sup> Hoofdstuk vier geeft daar wel een eerste aanzet toe.

<sup>1</sup> De expertisegroep inclusie (EGI) is gelijktijdig bezig met het inventariseren van de inclusiepraktijken en -vragen binnen de HR. Samenwerking en afstemming met de EGI is onderdeel van een integrale aanpak zoals wordt gepresenteerd in paragraaf 'De dimensies binnen het plan van aanpak' van dit projectplan. Zie Bijlage I. voor een actueel overzicht van actoren binnen en buiten de EGI.

Figuur 2. Inclusiekaart Hogeschool Rotterdam



## 2.2. Uiteenzetten activiteiten en initiatieven

Alvorens fase III en IV van de procesimplementatie te kunnen adresseren, dienen de activiteiten en initiatieven eerst descriptief uiteengezet te worden. Een korte inhoudelijke beschrijving van alles wat nu wordt ontplooid binnen de hogeschool. Dit is, zoals gezegd, een levend document en kan te allen tijde gewijzigd en aangevuld worden. Er is geen verdere waardering of evaluatie aan gekoppeld, het ondersteunt ons om het speelveld van D&I binnen de HR scherp in kaart te brengen.

Figuur 3. Beschrijving activiteiten en initiatieven D&I binnen de HR

Naam activiteit/initiatief	Beschrijving
<b>Expertise groep Inclusie (EGI)</b>	De Expertisegroep Inclusiviteit heeft als doel het versterken van pedagogische en didactische competenties van docenten ten behoeve van inclusief onderwijs en het vergroten van samenhang tussen een inclusieve leer- en werkomgeving. Inclusief onderwijs benut diversiteit aan talenten en rolmodellen in een inclusieve werkomgeving. En vice versa, een inclusieve werkomgeving is voorwaarde voor een inclusieve leeromgeving.
<b>Platform Included</b>	Op basis van een hogeschoolbrede discussie die ontstond naar aanleiding van BLM, hebben er verscheidene dialogosessies plaatsgevonden om studenten en medewerkers een stem te geven over de onderwerpen racisme en discriminatie. Dit heeft geleid tot een multi-mediaal platform Included, dat de <i>student voice</i> weerspiegelt rondom D&I thema's. Het is een concreet (1 <sup>e</sup> ) opbrengst van Het Actieplan Diversiteit & Inclusie. Het heeft ten doel de brede transformatie te ondersteunen om de hogeschool een plek te maken waar iedereen zich gezien en gehoord voelt en maakt de koppeling met het keuzevak 'student voice.'
<b>Inclusieve Communicatie</b>	Vanuit de afdeling HRM, Communicatie, is een onderzoek opgestart (onafhankelijk) naar de communicatieve uitingen van de hogeschool en de mate van D&I sensitiviteit. Het Verweij-Jonker instituut is de begunstigde partij.
<b>HR Academy Professionalisering D&amp;I</b>	Het hogeschoolbrede opleidingsinstituut besteedt in verschillende trainingen aandacht aan (docent)professionalisering. De HR Academie biedt medewerkers, docenten en instituten tal van mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen op het gebied van D&I.
<b>Adviescommissie inclusieve curricula</b>	Op basis van de actualiteiten rondom de BLM beweging en de discussies die de HR heeft ondervonden, is een expertteam samengesteld dat een eerste inductieve scan heeft gemaakt van het curriculum, waarbij een <i>critical incident technique</i> (Flanagan, 1954) is gehanteerd (scan op basis van cases die de actualiteit representeren van het debat rondom D&I).
<b>Barometer Culturele Diversiteit</b>	Vanuit de SER en de Charter Diversiteit, participeert de HR aan een pilot die wordt uitgevoerd door Zestor. Het doel van de barometer is te identificeren hoe het gesteld is met de representativiteit van diversiteit op de HR, als men het medewerkersbestand scant. De variabelen die worden gemeten zijn beperkt doordat er met eenheden van 250 medewerkers wordt gemeten (AVG).

<b>Werkplaats Inclusieve Pedagogiek en Didactiek (WIPD)</b>	De WERKplaats Inclusieve Pedagogiek & Didactiek biedt docenten de mogelijkheid om concreet aan de slag te gaan om hun onderwijs inclusiever te maken via experimenten. Er wordt begeleiding, ruimte (tijd) en een community geboden. De WERKplaats zorgt voor kennisdeling en onderzoek naar effecten. Het uitgangspunt is <i>inclusive excellence</i> .
<b>Gender Equality Plan</b>	De Europese Unie vraagt alle (hoger)onderwijsinstellingen een Charterdocument te leveren waarin duidelijk staat wat er wordt gedaan om gendergelijkheid te faciliteren binnen de hogeschool. Het dient als voorbehoud om in aanmerking te komen voor subsidies toegekend uit de EU.
<b>Vertrouwenspersonen</b>	De institutionele loketten van vertrouwenspersonen zijn op basis van de actualiteiten rondom BLM, racisme en discriminatie uitgebreid. De thematiek van veiligheid en ongewenst gedrag staat daarbij centraal. Een aandachtspunt is de representatie van vertrouwenspersonen met een gevarieerde (culturele en/of etnische) identiteit.
<b>Inclusieve Internationalisering (inclusieve mobiliteit en impact)</b>	Het <i>internationalization office</i> besteedt aandacht aan inclusieve mobiliteit (deelname Erasmus+ pilot) en inclusief internationaliseren (meer mensen participeren aan uitwisselingsprogramma's en de impact is gericht op interculturele competenties).
<b>Sense of Belonging (Binding)</b>	Een aantal lectoraten en initiatieven besteden aandacht aan het thema ' <i>sense of belonging</i> ,' wat een voortzetting is van eerdere projecten rondom 'binding.'
<b>Office for Inclusivity WdKA</b>	In januari 2021 heeft de WdKA een eigen <i>Office for Inclusivity</i> geïnstalleerd. Naar aanleiding van de incidenten rondom racisme en discriminatie was het momentum daar met een office een start te maken in het adresseren van problematiek, en het ontwerpen (en implementeren) van een inclusief ondersteuningsapparaat. De bevindingen van een jaar O4I zijn terug te vinden in het EDI rapport O4I.
<b>Facilitaire D&amp;I Zaken, toegankelijkheid en veiligheid</b>	Naast stilte (en gebeds)ruimtes op de HR, zijn er verscheidene facilitaire zaken die rekening houden met D&I onderwerpen. Het eten in de kantine en de catering, de toegankelijkheid van de gebouwen en de auditieve en/of visuele ondersteuning.
<b>Studeren met een bijzonderheid/beperking en studentenwelzijn</b>	Voor studenten met een leer- en/of functiebeperking biedt de HR support op maat, samen met de decaan wordt een plan van aanpak ontworpen die van toepassing is op de casuïstiek van de studenten. Dit valt ook binnen het bredere thema van studentenwelzijn.
<b>Actieplan Diversiteit &amp; Inclusie o.l.v. Heleen Elferink en Jeroen Chabot</b>	Een overkoepelend plan van aanpak, gebaseerd op de incidenten rondom racisme en discriminatie november 2019, hebben geleid tot

	<p>een plan van aanpak met acht thema's. Twee ambassadeurs (directeuren) dienen als bescherm patronen van de inbedding en borging van de actielijnen in de instituten, onder de medewerkers, in dialoog met de studenten en in samenspraak met het CvB.</p>
<b>Mentoring (o.a. MOZ)</b>	<p>Er lopen verscheidene mentortrajecten vanuit en in samenwerking met de HR, om de doorstroom te optimaliseren tussen Mbo en Hbo, om nieuwe Caribische studenten te ondersteunen tijdens hun start in de (Nederlandse) onderwijscultuur, en om studenten met een (functie)beperking te ondersteunen. Deze activiteiten kunnen gezien worden als projecten die ook het thema '<i>sense of belonging</i>' adresseren.</p>
<b>Grip op Studiesucces</b>	<p>Het Kenniscentrum Talentontwikkeling omvat het brede thema van student en studiesucces. De in- en doorstroomproblematiek van ondervertegenwoordigde studenten wordt binnen dit kennisinstituut uitgebreid aan de orde gesteld en thema's als kansenongelijkheid en uitstroom komen veelvuldig aan bod. Hoe kunnen studenten het beste voorbereid worden op hun leven als student, wat is er nodig van de omgeving, en waarmee kunnen studenten zelf oefenen, om de kansen te optimaliseren.</p>
<b>Staffunctionarissen D&amp;I Ccs</b>	<p>Om het hogeschoolbrede plan van aanpak D&amp;I te ontwerpen, implementeren en borgen, zijn er drie staffunctionarissen aangesteld die moeten zorgen voor de systematische agendering van het plan van aanpak per onderscheidde dimensie beleid, onderwijs en onderzoek. In nauwe samenwerking met de D&amp;I Ambassadeurs, die een inhoudelijk veto voeren, vindt er wekelijks overleg plaats en worden stukken voorgesproken alvorens ze worden ingediend als advies, memo, rapport aan het CvB.</p>

### 3. Een beleidsmatige positionering D&I

Het beschrijven van de *state of play* en een eerste aanzet tot het beschrijven van de initiatieven leert ons veel over de actuele inbedding die het dossier heeft op de HR. Vanuit de dialogotafels en de actualiteit rondom BLM is er, parallel aan deze *state of play*, het Actieplan Diversiteit & Inclusie gelanceerd (18-06-2021). Dit actieplan is een uitkomst van een reeks gesprekken en onder de inhoudelijke regie van instituutsdirecteuren Jeroen Chabot en Heleen Elferink, zijn in samenspraak met CcS directeur Mark Glimmerveen de acht actielijnen gedefinieerd.

1. Het open maar niet vrijblijvende gesprek
2. Diversiteit is onderdeel van het strategisch personeelsbeleid
3. Vertrouwenspersonen en opvolging van signalen/meldingen/klachten
4. Urgentie, sturing en zichtbaarheid
5. Representativiteit
6. Curricula
7. Het gebruik van inzichten uit praktijkgericht onderzoek naar racisme en kennisdeling
8. Het vermijden van vooroordelen in communicatie

De implementatie (verdere ontwerp en uitvoer) is het speelveld waarbinnen de nieuwe staffunctionarissen ondersteunend zullen zijn door het faciliteren van deze actielijnen vanuit hun respectievelijke kennis en kunde op de gebieden beleid, onderwijs en onderzoek. Op landelijk niveau is er eenzelfde tendens zichtbaar, zoals tot uitdrukking is gekomen in het *position paper* geschreven namens inclusiewerkers (lectoren en officers, o.l.v. Machteld de Jong). Hier niet alleen kennis van nemen, maar ons als diverse hogeschool ook op aansluiten lijkt een logische progressie op ons eigen actieplan D&I (hoe verhouden we ons tot andere hogescholen en positioneren we ons in deze discussie begeleid door de VH). Het position paper heeft een eigen agendering met speerpunten, te weten:

1. Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten
2. Personeel als herkenbare afspiegeling van de (regionale) samenleving en studentenpopulatie
3. Medewerkers dragen bij aan het omgaan met diversiteit en inclusie  
Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden
4. Gelijke kansen op stage en arbeidsmarkt
5. Praktijkgericht onderzoek met aandacht voor diversiteit en inclusie

Ook andere lectoraten van hogescholen geven bijzondere aandacht aan het thema Diversiteit en Inclusie, met elk een eigen agenda en specifiek vertrekpunt (bijvoorbeeld inclusieve pedagogiek, studentsucces, aansluiting, binding, beperking/bijzonderheid). Op de Hogeschool van Amsterdam is er



een *Professor of Practice* Diversiteit en Inclusie benoemd. Deze functie stelt de HvA in staat om personen aan zich te binden die een inspiratiebron zijn op actuele en toekomstgerichte strategische onderwerpen, die passen bij de missie en visie van de HvA op het thema Diversiteit en Inclusie in de urbane hyperdiverse context. De staffunctionarissen D&I binnen de HR, zien het als hun taak deze institutionele en landelijke strategische agenda's niet alleen te volgen, maar ook te verdisconteren in een hogeschoolbrede HR aanpak gericht op een integrale D&I strategie en te leren van inclusiepraktijken buiten het (gezichts)veld van de Hogeschool. Tegelijkertijd vetrekken we vanuit een eigen contextuele visie, zoals die wordt geïntroduceerd in hoofdstuk 5.1 in dit *white paper*.

### 3.1. Het D&I Idioom van de Hogeschool Rotterdam

De hogeschoolbrede activiteiten zoals geïllustreerd in de inclusiekaart van de HR, het actieplan diversiteit & inclusie van de HR en het landelijk initiatief 'Samen werken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit' (position paper), pleiten allemaal voor integrale en dialogische aanpakken met aandacht voor het verhaal (*student voice*) van diversiteit en inclusie in onderwijs, beleid en ook onderzoek. Theoretisch kunnen hier veel dingen over worden opgemerkt, wat het idioom is van een instelling en/of sector (zoals nu voorgesteld in het *position paper*) is bijvoorbeeld *Inclusive orthodoxy*, een term die verwijst naar zowel naar het ideologische taalspel<sup>2</sup> (Wittgenstein (II), 1953) dat vaak wordt gespeeld bij het initiëren en implementeren van D&I praktijken als naar de meer normatieve en ideologische opvattingen die vaak een D&I beleid sturen en vormen (Gidley, Hampson, Wheeler & Bereded-Samuel 2010; Brown 2016; Tavecchio 2020). Normatieve en ideologische opvattingen over Diversiteit & Inclusie en Racisme en Discriminatie hebben invloed op het instellingsbrede D&I debat. Dit wordt bedoeld met het D&I Taalspel van de HR: wat is het ideologische vertrekpunt geweest? Zijn er normatieve opvattingen waar te nemen? Het is geen vraag van goed of fout en ook niet dat het anders moet. Voor een descriptieve beschrijving die kwalitatief empirisch en theoretisch van aard is (*Grounded Theory*, Glaser 1978; Bowen 2006), merk je het op en beschrijf je het. Even een casus ter verheldering van het concept taalspel en inclusie idioom:

Een universiteit die lange tijd een lage instroom had van studenten met een migratiegeschiedenis of studenten die behoren tot ondervertegenwoordigde groepen, wilde dit graag anders zien. Vanuit hun geografische plek, was het niet navolgbaar dat zo weinig van deze studenten kozen voor dit instituut. Zij weken uit naar de grote steden Amsterdam en

---

<sup>2</sup> Een taalspel refereert in dit geval naar de specifieke betekenis die de Hogeschool Rotterdam geeft aan de discussie en begrippen die vallen binnen de Diversiteit en Inclusie agenda. Het gaat expliciet er om hoe deze taal functioneert op de HR. Met andere woorden: een actieplan Diversiteit & Inclusie besteedt aandacht aan een aantal zaken, en minder aan andere zaken die normaliter wel vallen onder een D&I agenda. De vraag rijst dan: wat is de taal van de HR, als we spreken over D&I. De taal bepaalt namelijk in zekere mate het te verkiezen beleid, en daarmee de te realiseren en wenselijke inclusie praktijk.

Rotterdam. Het gevolg was dat er een lijvige campagne werd gestart met als vertrekpunt dat ze een inclusieve universiteit waren, vanuit hun ideologische opvatting. Er was geen numerieke verandering die maakte dat ze zich moesten aanpassen, het was het ontbreken van de (diverse) studenten. Dit spoorde hen aan om tot een herpositioneren van hun opvattingen en expliciet communiceerde inclusie idioom (taalspel) te komen.<sup>3</sup>

Voordat het beleid, de visie, missie en strategie van de Hogeschool Rotterdam verkend kunnen worden, situeren we daarom allereerst een aantal leidende begripsopvattingen (inclusie idioom) die het inclusie denken en werken op de HR momenteel bedoeld of onbedoeld in een bepaalde richting wijzen:

- Binnen de HR wordt gewerkt vanuit het pedagogisch concept '**inclusive excellence**' geïnspireerd door Frank Tuit (Tuit & Stewart, 2021). Deze opvatting heeft als uitgangspunt dat het succes van een (leer)gemeenschap of instituut afhankelijk is van de erkenning van de waarde die wordt gehecht aan de rijke diversiteit van studenten, medewerkers, onderwijs en docenten als actoren die worden betrokken met de waardevolle sociale dimensies die zij inbrengen op de campus (leerklimaat), zoals cultuur/ethniciteit, seksuele oriëntatie, genderidentiteit en uiting, religieuze identiteit, nationaliteit, leeftijd en bijzonderheid en/of beperking. Deze omvattende benadering gaat verder dan een enkele (temporele) interventie gericht op onderwijs of beleid, het gaat om fundamentele transformatie van het instituut door het borgen van inclusieve excellentie in elke inspanning, elk aspect en niveau van implementatie binnen de instelling. Het doel is om van deze inclusieve excellentie een gewoonte te maken die zowel geïmplementeerd als uitgevoerd wordt, consistent in alle lagen van uitvoer binnen het instituut. Dit vertrekpunt van een concept van *inclusive excellence* krijgt een duidelijke signatuur op de HR binnen de werkplaats inclusieve pedagogiek en didactiek, die jaarlijks o.a. verscheidene (onderwijs) experimenten faciliteert.
- **Representatieve diversiteit:** binnen de HR is er met de komst van het Actieplan Diversiteit & Inclusie aandacht voor de representatie van diversiteit in het personeelsbestand. Wil je studenten opleiden voor een hyperdiverse stad en wil je dat studenten zich kunnen herkennen in de docenten en de medewerkerspopulatie, dan moeten we als HR zorgen voor meer diversiteit in het personeelsbestand (Gertz, Huang & Cyr, 2018; Hicklin & Meier, 2008; Groeneveld & Meier, 2022; Essanhaji & van den Brink, 2021). Ook gaat het uiteraard over de samenstelling van je studentenpopulatie en je blik, als onderwijsinstituut, op het werkveld. Er zijn theoretisch veel zienswijzen op dit punt, want je kunt ook stellen dat je zonder een hele diverse studentenpopulatie toch aandacht moet besteden aan het diversifiëren van je personeelsbestand, omdat je als instituut studenten opleidt voor steden van de toekomst. De Rotterdamse context is een mondiale context, een grote havenstad met uitdagingen en kansen, waarbinnen de rijkdom aan diversiteit aan de orde van de dag is in het toekomstige werkdomein van je student. Ook de gepaste dienstverlening, zorg

---

<sup>3</sup> Casus gebaseerd op advieswerk Guusje Tavecchio, vanuit haar rol als Programma Manager ECHO (expertise centrum diversiteitbeleid).

en het gewenste ondernemerschap vragen aandacht voor diversiteitssensitieve benaderingen en aanpakken. Representatie is tevens iets dat je kunt meten en waarop je, met *hard measures*, kunt sturen. Een barometer culturele diversiteit is een voorbeeld van een HR D&I project, dat de bestaande diversiteit in het personeelsbestand bloot wil leggen, om vanuit kennis van de status quo te kunnen sturen op gewenste verandering. Belangrijk voor de Hogeschool Rotterdam is de vraag: 'hoe sturen we over de volle breedte op representatie en rolmodellen?'

- Aandacht voor de stemmen en tegenstemmen, de verhalen van discriminatie, uitsluiting en racisme, aandacht voor de **student voice** staan centraal in de actuele aanpak van de HR. Werken met verhalen en tegenverhalen (*narratives and counter narratives*) en het dominante idioom weerleggen met het verhaal van de stilgemaakte of voormalige minderheid, hebben geleid tot een stevig debat op de hogeschool. Vanuit de literatuur is het werken met stemmen en tegenstemmen en het bekrachtigen van de tegenstem door ruimte in te nemen met dit verhaal als onderdeel van een inclusieve en kritische pedagogiek (Freire 1970; Liasidou 2012; Nieto & Bode 2008; Solorzano & Yosso 2002; Tavecchio 2020) al lang gestimuleerd. Hoe kunnen we studenten in hun kracht zetten door het vertellen en omarmen van hun verhaal, als instrument om de bestaande status quo te bevragen? Niet alles hoeft anders, niet alles is verkeerd, maar is er ruimte in een veilige plek, om het spannende gesprek te voeren? De gesprekken die schuren? En hoe reageren docenten en medewerkers hier op? Zijn zij toegerust om deze ruimte te faciliteren? Wat vraagt het van hun pedagogische en didactische bekwaamheden, om als actor op te treden binnen een speelveld van verhalen die pijn, verdriet en onbegrip bloot leggen? Het platform *included* is de plek die vanuit het actieplan D&I ruimte moet bieden aan dit gesprek, geïnitieerd door studenten voor studenten.
- Gelijkheid versus rechtvaardigheid: het **equality versus equity** debat (o.a. Cook & Hegtvedt, 1983; George, 2021) is binnen het speelveld van diversiteit en inclusie een belangrijke verduidelijking van wat de voorwaardelijkheden zijn om vanuit een gelijke kansen concept iedereen ook daadwerkelijk toegang te geven tot die kansen. Een meer meritocratische samenleving heeft als effect binnen een neoliberale democratie, dat 'verdienste' wordt beloond met succes. Dus je best doen (voor cijfers, een stageplek of arbeidsplaats) is de voorwaarde voor succes. We weten echter dat je best doen vaak niet genoeg is om ook aanspraak te kunnen maken op de kansen die worden geboden binnen gesloten kansenstructuren en systemen, door o.a. het tekort aan benodigd sociaal kapitaal (o.a. Bourdieu & Passeron, 1977). De juiste toegang en ondersteuning, een daadwerkelijke '*supportive strategy*', moet al die studenten ondersteunen in niet alleen het krijgen van toegang tot die gelijke kansen, maar ook in het optimaal gebruik kunnen maken van de kansen. Een voorbeeld: in ons *early selection* systeem, waarbij op de leeftijd van 11/12 jr. een bepalende keuze wordt gemaakt voor jouw (studie)loopbaan, zijn de kansen vooral weggelegd voor die leerlingen van wie de ouders de paden goed weten te bewandelen door bijvoorbeeld gebruik te maken van schaduwonderwijs (bijles/weekendschool/citotraining). Los van dat prestatie een manier is om resultaten te kunnen meten, is het aan (onderwijs)instellingen om hun structuren van kansengelijkheid zo in te richten,

dat er oog en oor is voor institutionele belemmeringen en interactionele besluitvormingsprocessen die maken dat sommigen meer voorrang krijgen dan anderen. Het *equality versus equity* debat schept ruimte voor deze pas op de plaats: ja we geloven in gelijke kansen, echter krijgen we alleen toegang tot die kansen als ze daadwerkelijk gelijk worden verdeeld. Daar richt de transformatie zich dan ook ten dele op: het nagaan op welk (management) niveau je wat moet innoveren om kritisch naar werving- en selectieprocessen te kijken. Mentorprogramma's (zoals Mentoren op Zuyd), participatie in het aansluitnetwerk van de HR in samenwerking met de gemeente en het Vo en Mbo zijn voorbeelden van D&I praktijken op de HR die hier aandacht aan besteden.

- **Proactief versus reactief:** gezien de actuele ontwikkelingen op de HR, de casuïstiek van racisme, discriminatie en onveiligheid is het momentum ontstaan het D&I beleid uit te diepen en (beleidsmatig) aan te kaarten. De D&I agenda is samengesteld, met actielijnen voor de komende jaren. Theoretisch gezien wordt hier veel over geschreven, onder andere over het duale denken van een '*sameness and/or difference*' opvatting (Ghorashi & Sabelis, 2013). Hiermee wordt bedoeld dat je aandacht kunt schenken aan diversiteit en inclusie, door het (h)erkennen van verschil. Door het verschil, en processen van uitsluiting van personen die verschillen van de voormalige dominante en of traditionele norm, als uitgangspunt te nemen, creëer je aandacht voor het unieke en bijzondere en vaak pijnlijke verhaal. Daartegenover staat een benadering die het gelijkheidsbeginsel als uitgangspunt neemt; iedereen is gelijk, heeft gelijke kansen, en daarom heb je geen beleid nodig om gemarginaliseerde groepen en/of -perspectieven apart te ondersteunen (bijvoorbeeld geen brug- en aansluiting programma's, geen culturele barometer, geen charter diversiteit). Positieve discriminatie wordt als onwenselijk gezien, aangezien dat voorbij zou gaan aan het gelijkheidsbeginsel. Dit kan in een openbare instelling gemakkelijk als uitgangspunt gekozen worden, gesteund door het nationale overheidsbeleid (centrum liberaal). Op de hogeschool is momenteel een tendens zichtbaar waarbij geredeneerd wordt vanuit het *difference* debat, vanuit de (h)erkenning van het verschil, vanuit de noodzaak met interventies (charter diversiteit, culturele barometer, aannemen bi-culturele vertrouwenspersonen, creatie platform Included) ruimte te creëren voor positieve discriminatie, beleid en aanpak om de status quo te veranderen (bijvoorbeeld het diversifiëren van het personeelsbestand). Dit alles is echter reactief tot stand gekomen, naar aanleiding van incidenten. Je kunt vanuit een brede visie rondom D&I ook proactief dit standpunt innemen, dat aandacht en ruimte voor het verschil voorwaarden zijn om daadwerkelijk een inclusieve gemeenschap te kunnen zijn die gelijke kansen niet alleen ziet als recht, maar studenten en medewerkers proactief ondersteunt bij het gebruikmaken van kansenstructuren. Deze koersbepaling is een essentieel punt voor een identiteitsvraag waar je staat als openbaar/bijzonder opleidingsinstituut en daarmee, vanuit welke waarden jij je D&I beleid vorm geeft. Een proactief D&I beleid is voorbereid op de actualiteit en heeft, vanuit een waarden gedreven positionering, de koers bepaald of er wel/geen aandacht en ruimte moet zijn voor het verhaal, het verschil en/of het onderdrukte perspectief. Bij een proactief beleid zoeken we de kracht van het verschil en geven

erkenning aan perspectieven die verschillend zijn. Dit komt dan systematisch terug in beleid, onderwijs en onderzoek. Het nadeel van reactief beleid is dat de issues de breedte van de thematiek overschaduwen, met andere woorden: dat een enkele casus/definitie opvatting van D&I bepalend wordt op een D&I agenda. In het hoofdstuk 'een pragmatische analyse' volgt meer toelichting op de brede definitie en daarmee een potentiële waardebeoordeling van D&I en eventuele implicaties daarvan voor de HR.

- **Evidence informed onderwijs:** een hogeschool als opleidingsinstituut in de randstad, met een taak om studenten op te leiden tot de beroepspraktijk, heeft in essentie een praktische en pragmatische insteek ten aanzien van onderwijs en beleid. Met betrekking tot het D&I debat op de hogeschool, wil je daarom nadrukkelijk studenten en docenten betrekken in het ontwerpen en implementeren van evidence informed onderwijsinnovaties (van Rossum, Ellenbroek, de Vente, 2020; Winnifred Jelier, 2021). De vraag is nu in hoeverre de stemmen van de student daadwerkelijk onderdeel zijn van de onderwijsinnovatie. Binnen de werkplaats Inclusieve Pedagogiek en Didactiek (IPD), worden docenten en medewerkers ondersteund in het operationaliseren van inclusieve aanpakken binnen het onderwijs. De stem en de acties van een student, vanuit een kritische pedagogiek, krijgen nadrukkelijker een plek. De gedachte dat je de bestaande status quo (het curriculum) wilt innoveren betekent vanuit een kritische pedagogiek dat je studenten betreft om hun perspectieven en verhalen te delen, evenals de perspectieven van docenten, en in co-creatie ben je samen een lerende gemeenschap. Het wijzigen van een curriculum, of scannen van een curriculum zonder deelname van studenten (in een studenten panel), is vanuit deze kritische pedagogiek een gemiste kans, omdat je niet voor de studenten moet denken en zeker niet spreken (*'nothing about us without us'*, Charlton, 1998; Tavecchio 2020). In het *evidence informed* onderwijs, waarbij de beroepsopleiding zich baseert op de (regionale) context, de ervaringen van docenten, de kennis uit praktijkgericht onderzoek, kunnen de perspectieven van studenten niet ontbreken zou je kunnen stellen. Een platform Included op zichzelf, als entiteit, zou kunnen worden verankerd in het primaire curriculum. Een expertisegroep inclusie, zou van de ca. 8 leden, ten minste 2 studenten een plek kunnen geven om zitting te nemen (vanuit een D&I ambassadeursprogramma). De gedachte bij een inclusieve en kritische pedagogiek is: 1. Wil je een ruimte creëren waar iedereen zich thuis voelt (*sense of belonging*), dan is engagement met de leerinhoud en leeromgeving een essentiële voorwaarde om succes te kunnen bereiken (optimale doorstroom en welbevinden), 2. Wil je engagement met de leerinhoud en leeromgeving creëren, dan moeten studenten de status quo kunnen en mogen bevragen en zijn zij, bij elke stap, onderdeel van de transformatie (en niet alleen in een klankbordgroep of een onderscheiden platform) (Kincheloe, 2008; Liasidou, 2012; Florian & Spratt 2013; Tavecchio 2020).
- **Governance D&I:** de plaatsing van het D&I beleid is een wetenschap in zichzelf. Diversity management, als deelgebied binnen de sociologie, arbeidsantropologie (en bestuurskunde), kent vele theoretische paradigma's over waar verandering en innovatie te starten (Dennissen, Benschop,

& van den Brink, 2020; Sayed & Özbilgin eds., 2015; Morukian 2022). In de context van de HR, die recentelijk een decentralisatieproces heeft doorstaan, is de plaatsing van een D&I agenda een mooie casus. Theoretisch en ook pragmatisch gezien kun je beweren dat de daadwerkelijke acties (*participatory action research and approach*, Carr & Kemmis, 1986) in een *evidence informed* aanpak, vanuit de docenten, ondersteunend personeel en binnen het curriculum moeten komen. Echter, met de actualiteiten rondom de verhitte discussies over racisme en discriminatie, als alliteraties op de thema's binnen de internationale BLM beweging, is een verschuiving zichtbaar van meer activistische opvattingen over transformatie. Ruimte voor de tegenstem is het vertrekpunt (*counter narrative*), en het voormalige meerderheidsperspectief is niet alleen niet meer passend, het is ook kwetsend, aldus de opvatting (McLaren, 1994; Kincheloe, 2008; Tavecchio 2020). De 'dehumaniserende' praktijk zou moeten worden getransformeerd vanuit een radicale verschuiving naar de dominante stem van de voormalig onderdrukte stem (Wekker, 2016). Dit activisme kent ook een meer gematigde variant, benaderingen die de *community practice* waarderen en signaleren, en die *bottom up* en *grassroots* te werk gaan (kleine initiatieven vanuit studenten en doelgroepen zelf) die de transformatie inzetten door te doen. Dit noemen we *inside activism*. Daartegenover staat *outside enforcement*, dat opereert vanuit een centrale visie die stuurt op een duurzaam en effectief D&I beleid (Acker 2006). Je zou kunnen beweren dat alles nodig is: de *bottom, the centre and the top*: het constructief activisme, de vertaling in curriculum en docentprofessionalisering, het herzien van je HRM structuren (diversifiëren personeelsbestand) en het geborgd weten van deze D&I actielijnen en aanvliegroutes door een brede waarden opvatting die D&I ziet als onderdeel van de instellingsbrede identiteit (Cox 1993; Zanoni et al. 2010; Tavecchio 2020). De aanstelling van de staffunctionarissen D&I kan opgevat worden als *outside enforcement* die borging en beleidsmatige sturing faciliteert, terwijl tegelijkertijd de actielijnen D&I ruimte geven aan initiatieven, stemmen en praktijken in het centrum en vanuit de studenten (*inside activism*). Onderzoek laat zien dat zonder deze borgingsstructuur, met nadrukkelijke aandacht voor de *bottom up* praktijk, D&I beleid van buiten naar binnen zonder engagement en ziel, geen kans heeft om geëffectueerd te worden (Tavecchio 2020). Andersom zie je, dat zonder borging, zonder *senior accountability*, mooie, rijke, kleine en kwalitatieve initiatieven de reis niet overleven om daadwerkelijk geborgd te worden in beleid (bijvoorbeeld de *student voice* als onderdeel van het primaire curriculum, een *inclusion scan* als onderdeel van je instellingsaudit). Een en-en benadering, van boven naar beneden en andersom, van buiten naar binnen en andersom, verdient dan ook nadrukkelijk de aanbeveling voor een duurzaam D&I beleid en duurzame doorwerking in de praktijk. Dit heeft tijd, aandacht, professionalisering, begeleiding en ruimte nodig.

- **Een integrale benadering:** alle elementen meenemende, de verschillende doelgroepen die je wilt bedienen met je D&I beleid, de verschillende thema's die je wilt adresseren die behoren tot de D&I discussies en de verschillende interventieniveaus waarop je beleid kunt ontwerpen en implementeren, maken dat een D&I beleid integraal is. Hier bestaat binnen de HR nog geen heldere

koersbepaling, over wat er precies wordt gezien als behorend tot de D&I thematiek en op welk niveau er wat precies gebeurt (en hoe effectief dit is). Wel wordt telkens door de verschillende stakeholders uitgesproken dat ze graag willen dat de initiatieven elkaar versterken, en dat er moet worden voortgeborduurd op wat er allemaal al in gang is gezet. Een inclusiekaart en een procesimplementatie van een D&I beleid kan hier gefaseerd antwoorden op formuleren, die in eerste instantie descriptief van aard zijn: vertellen wat er gebeurt (zie Figuur 1. Fasen Procesimplementatie Diversiteit en Inclusie naar een *Theory of Change*), en die toeleiden naar een integrale analyse en evaluatie. Integraal betekent vanuit *diversity management* dat de verschillende lagen van implementatie worden meegenomen in beleid en praktijk, terwijl het tegelijkertijd aandacht vraagt voor de *governance* structuur. In hoeverre zijn de stemmen van medewerkers en studenten verankerd in een duurzame aanpak, in hoeverre zijn directeuren en CvB leden blijvend betrokken vanuit een visionair vertrekpunt, in hoeverre is de praktijk betrokken op de doelgroepen die je wilt bedienen met je D&I beleid, in hoeverre is beleid zowel volgend als sturend? De heen en weer gang tussen beleid en praktijk, sturing en autonomie en de koppeling van actielijnen met de thema's van inclusie, maakt dat het verweven is. Een integrale benadering heeft tijd nodig om tot stand te komen, terwijl je uitdrukkelijk kunt vertrekken vanuit wat er gebeurt (inductieve benadering, vanuit de cases, vanuit de verhalen, vanuit de incidenten). In het huidige plan van aanpak (deel II) wordt dan ook een meerjarenplan gepresenteerd, dat aandacht vraagt voor de borging van een duurzaam D&I beleid, dat hogeschoolbreed toepasbaar is.

- **Een veilige pedagogische omgeving waarin ruimte is voor het open, maar niet vrijblijvende gesprek:** in het bovenstaande is de urgentie en noodzaak meermalen terug gekomen. Het besef dat de HR een onderwijsomgeving is, waarin ontmoeting, leren, uitwisseling en professionalisering centraal staat, wordt aan de verschillende gesprekstafels benoemd, binnen de verschillende kennisinstituten en vanuit genoemde initiatieven zoals in beeld gebracht in de inclusiekaart. Het Kennisinstituut Talentontwikkeling is bezig met de voorbereiding voor een vacature Lector Diversiteit & Inclusie, die vanuit hen vakgebied, een nadere invulling zal gaan geven aan die veelbesproken veilige leeromgeving die een voorwaarde is voor het open maar niet vrijblijvende gesprek. De opdracht en (inhoudelijk)taakomschrijving is momenteel in de laatste fase voor publicatie (september 2022 gaat vacature online). Samenvattend kan gesteld worden dat wat betreft de onderwijspraktijk (het opleidingsaanbod, de vakbepaling, de curriculum inhoud, de didactiek en de groepsdynamica (interactie student-student, student-docent), de Lector D&I, samen met professionals uit de hogeschool en in nauwe samenwerking met de werkplaats IPD, een inclusieve pedagogiek *evidence informed* vorm zal geven die past binnen de context van onze HR. Thema's als het veilige gesprek, de dialoog, ontmoeting, professionalisering, randvoorwaarden voor een inclusief curriculum (inclusie scan & tooling) en de *student voice*, zijn hierin kernbegrippen. Het uitgangspunt is, dat in de lerende omgeving van zowel student als docent, er een transformatie zal

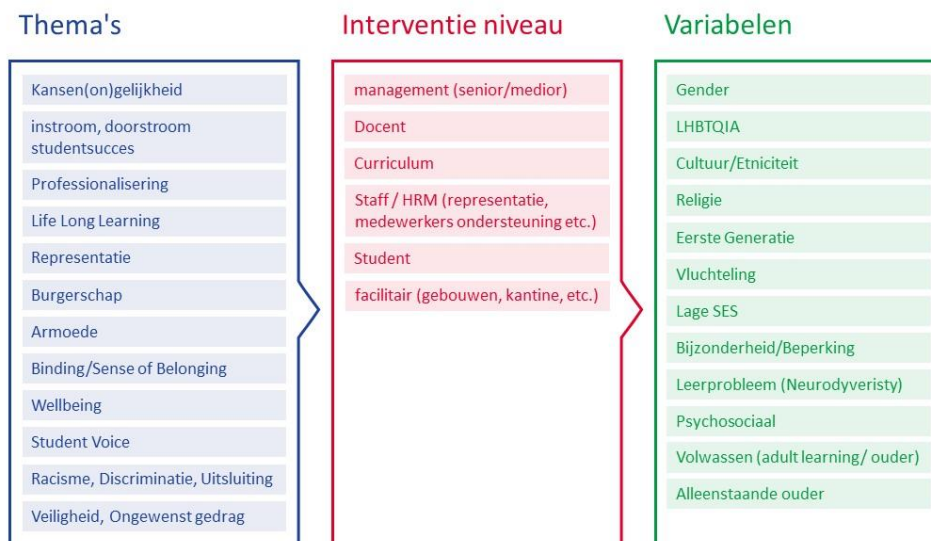
worden ingezet die hogeschoolbreed, kennisinstututen ondersteunt bij het implementeren van een inclusieve pedagogiek die passend is bij de opleiding en de betreffende beroepspraktijk.



## 4. Een pragmatische analyse

Van de status quo, de beleefde werkelijkheid met zijn eigen taalspel, naar de praktijk. Wat kunnen we met deze ingrediënten op dit moment in een plan van aanpak? Wetende dat een plan van aanpak, binnen een instituut met zo'n rijke D&I praktijk, daadwerkelijk en continu in samenspraak en afstemming met de betrokken stakeholders ontworpen en geïmplementeerd moet worden. Een belangrijk vertrekpunt voor het stadium binnen de procesimplementatie (fase 1. situeren activiteiten D&I), is een duiding van waar de activiteit zich bevindt in de praktijk, welk thema het belicht en welke doelgroepen worden bediend ('wat, waar, wie?'). Hiervoor is onderstaand beschrijvend integraal analysemodel een middel om de weerbarstige inclusiepraktijk in kaart te brengen:

Figuur 4. Beschrijvend Integraal Analysemodel D&I 'wat, waar en wie?'



Zoals zojuist beschreven in de tekst, heb je voor een D&I beleid en praktijk, een aantal uitgangsvragen nodig die worden beantwoord. Je kunt dit vooraf doen, bij het ontwerp van een interventie of beleid, je kunt het tijdens en ook achteraf doen. Wat we met de inclusiekaart doen, is achteraf, terwijl er ruimte is voor aanpassing vanuit de actualiteit. De vraag die inmiddels gesteld kan worden is:

*'Wat bedoelen we binnen de HR met Diversiteit en Inclusie, als je het pragmatisch aanvliegt? Welke opvattingen zijn er over thema's die behoren tot de D&I agenda, op welke interventie niveaus wordt er geacteerd, en welke doelgroepen worden met de interventies bediend?'*

#### 4.1. WAT? Welk thema van inclusie bedoelen we?

Welk thema adresseren we met de interventie (actielijn/beleid)? Er is een brede interpretatie mogelijk van de inclusiepraktijk. Als je als uitgangspunt neemt dat inclusie in essentie gaat over 'meedoen, erbij horen en een gevoel hebben van je thuis voelen,' gaat het vaak over aanpakken die systemisch een omgeving inrichten op een inclusieve ondersteuning. Iedereen mag niet alleen meedoen, iedereen heeft ook recht op deelname. Deelname heeft daarnaast ook een positief effect op welbevinden, want zonder het gevoel er onderdeel van te zijn, is meedoen alleen niet genoeg. Betrokkenheid en welbevinden zijn dan onderdeel van de aanpak: dat de doelgroepen zich daadwerkelijk gehoord en gezien voelen, en dat het effect van de aanpak een bepaalde mate van positief welbevinden stimuleert. Deze verandering door bekrachtiging van gemarginaliseerde groepen is in essentie een inclusieve aanpak. De status quo, de voormalige situatie, wordt herzien en aangepast, zodat iedereen niet alleen er is, maar ook meedoet en zich onderdeel voelt van het geheel. Erbij horen, meedoen, participatie, en (sociale) cohesie, zijn dan op meta-niveau de impactdoelen van inclusie: deelname aan de (arbeids)maatschappij. De *Inclusion Theory* van Gidley (2010) markeert het belang van ondersteuningsprogramma's en aanpakken die zich richten op potentie in plaats van deficiëntie, en die tegelijkertijd kritische en transformatieve pedagogieken van hoop hanteren, die niet langer kijken naar deficiëntie en kansenongelijkheid, maar juist naar positieve ontwikkelingen die gericht zijn op levenslang leren, brede vorming (*Bildung*, Deng 2016) en leiderschap. Het is tijd voor een benadering die werkt vanuit de krachten van de voormalig benadeelde doelgroepen met oog en oor voor het identiteitskapitaal dat rijk is, juist voor deze doelgroepen (Tavecchio 2020). Gidley (2010) heeft het over stadia van sociale inclusie: het start met het optimaliseren van instroom en toegankelijkheid, daarna volgt (succesvolle) deelname (participatie), dat men in staat stelt succes te ervaren, mits er wordt bekrachtigd. Met andere woorden, je moet natuurlijk toegang hebben tot het onderwijs, tot de arbeidsmarkt en tot het maatschappelijke leven, maar enkel toegang geeft geen duidelijk gevoel van erbij horen en/of welbevinden. De voorwaarden van de deelname zijn dan ook gericht op engagement. Deelname die gepaard gaat met engagement kan een daadwerkelijke verandering teweegbrengen, die duurzaam is. Hierbij is er ruimte en aandacht voor het (h)erkennen van tegenstemmen en andere perspectieven, die afwijken van de (traditionele) voormalige norm (Gidley, Hampson, Wheeler & Bereded-Samuel 2010; Tavecchio 2020). De volgende thema's behoren o.a. tot een inclusie agenda. Deze lijst is niet beperkend, en kan door de tijd heen aangepast worden, afhankelijk van de context van de inclusiepraktijk in de HR.

- **Kansen(on)gelijkheid**
- **Instream, doorstroom en studentsucces**
- **Inclusieve mobiliteit en internationalisering**
- **Professionalisering**
- **Levenslang leren**
- **Representatie**
- **Burgerschap**
- **Armoede**
- **Binding**
- **Welbevinden**
- **Uitsluiting (racisme, discriminatie)**
- **Veiligheid (ongewenst gedrag)**

#### 4.2. WAAR? Op welke interventie niveaus zijn we actief?

Als je het vertrekpunt helder hebt (thema en/of doelgroep), is je aanpak altijd van toepassing binnen een of meerdere interventieniveaus. Idealiter is er altijd een verbinding met meerdere (of alle) interventie niveaus om, vanuit een duurzame borging, initiatieven te verankeren in de instelling en in het beleid. Een integrale aanpak houdt met andere woorden continu rekening met de betekenis van die interventie binnen de verschillende lagen. Bijvoorbeeld, een Bias Training (impliciete associaties) wordt op managementniveau geïnitieerd en uitgevoerd, de vraag is dan, vanuit een integrale methode, in hoeverre docenten betrokken zijn bij het ontwerp van de training, in hoeverre het studentperspectief verankerd is in de training, hoe de training openbaar wordt gemaakt/toegankelijk wordt gemaakt voor (ondersteunend) personeel en welke leerlijn de training volgt (in het kader van in- en doorstroom van collega's, ook vanuit medior en senior managementniveau). Een ander voorbeeld, een platform dat gaat over de studenten, dat het studentenperspectief moet (h)erkennen, vindt ten eerste plaats op student niveau, echter de uitvoer en implementatie zitten veeleer in de organisatie zelf. Het is een interessante casus, als je het platform included nu zou positioneren, ook bezien vanuit het medewerkersprofiel dat de laatste maanden is opgetuigd. Idealiter organiseer je het verticaal in de organisatie, waardoor de (h)erkenning van de verhalen ook over (ondersteunend) personeel mag gaan en docenten/management bijdragen kunnen leveren aan een platform of parallel platform dat stemmen representeert van gedeelde ervaringen over in- en exclusie. Een derde voorbeeld: een mooi initiatief vanuit de werkplaats inclusieve pedagogiek en didactiek (IPD) krijgt een positieve evaluatie, door docenten zelf en door hun deelnemers. De interventie heeft echter het meeste effect als het onderdeel wordt van het primaire curriculum, en dus een geborgde plek krijgt in de opleiding. Zonder sturing van bovenaf, een bepaalde mate van erkenning en *senior accountability*, is het voor de curriculumontwikkelaar (onderwijsadviseur)

een uitputtende taak om de interventie ingebed te krijgen. Het gevolg is dat het verworven kenniskapitaal verdampt, en de geloofwaardigheid, zowel voor de ontwerpers als de doelgroep, afneemt. Iets dat in potentie een inclusieve aanpak is, krijgt dan een contraproductief effect. Deze voorbeelden onderstrepen het belang van een integrale managementbenadering voor inclusie, die alle lagen binnen de instelling tenminste adresseert, en die verankerd en geborgd kunnen worden.

- **Management**
- **Docent**
- **Curriculum**
- **Personeelsbeleid**
- **Student**
- **Facilitair**

#### 4.3. WIE? Wie willen we bereiken?

En wie bedien je eigenlijk met je visie, je beleid, je strategie en/of je interventie? Is het een specifieke groep, zijn het meerdere groepen die als onderdeel worden gezien van de D&I agenda. In de Nederlandse context is er een ongemakkelijkheid t.a.v. doelgroepenbeleid. De eerder genoemde *sameness and difference* discussie kan dit verklaren. Als iedereen in beginsel gelijke kansen heeft, hoef je ook niet proactief handelingen te verrichten voor enkelen. Op dit punt kunnen we veel leren van andere (urbane) contexten. In de Amerikaanse context spreekt men niet van discriminatie (positieve -) maar van *affirmative action*. De betekenis die wordt gegeven aan handelingen om de status quo te wijzigen (ervan uitgaande dat de status quo in het voordeel werkt van traditionele meerderheidsgroepen) wordt gezien als bevestigende/ondersteunde acties. In de Nederlandse betekenis werken we vanuit het begrip discriminatie, semantisch gezien kunnen we daar geen positieve betekenis aan toekennen: positieve discriminatie is eigenlijk een soort contaminatie, een vermenging van twee uitdrukkingen die eigenlijk niet (kan) kloppen. Veel verstandiger zou het zijn als we bekrachtigende/stimulerende acties ondersteunen die de status quo bevragen en, eventueel door de tijd heen, wijzigen. De lijst van variabelen kan korter en langer, en dat gaat gepaard met dat vertrekpunt van de HR. Wie willen we eigenlijk bedienen, (h)erkennen, zien, horen, steunen, bekrachtigen? Iedereen hoort erbij, moet worden gezien en (h)erkend. Hieronder een lijst die wederom niet beperkend is en door de tijd heen aangepast kan worden. Deze lijst is ontleend aan de brede literatuur waarin aandacht wordt besteed aan intersectionele benaderingen (Crenshaw, 1989; Berger & Guidroz eds., 2009).

- **Gender**
- **LHBTGQI**
- **Cultuur/ethniciteit**
- **Religie**
- **Eerste generatie**
- **Vluchteling**
- **Sociaaleconomische status**
- **Bijzonderheid/beperking**
- **Leerprobleem**
- **Psychosociaal**
- **Volwassen**
- **Alleenstaande ouder**

## 5. Een nieuw vertrekpunt

De bovenstaande beschrijvingen van de inclusiekaart (*state of the play*), de eerste beschrijvingen van de D&I activiteiten (*state of the art*) en een voorstel om deze activiteiten inductief te duiden en te evalueren (procesimplementatie met vier fasen) met als doel het genereren van impact (door adresseren *activities, output, outcome* en *impact*), vormen aanleiding tot een nieuw vertrekpunt binnen het D&I beleid. Het taalspel van de HR ten aanzien van D&I met nadruk op racisme en discriminatie als thema en de representatietheorie als dominante oplossingsstrategie geeft essentiële informatie die dit vertrekpunt markeert. Tegelijk is het helder dat er heel veel gebeurt op de HR, meer dan in dit *white paper* beschreven staat. De doelstelling is om een vertrekpunt te vinden, dat zowel de actualiteit duidt en serieus neemt als adequaat en pragmatisch antwoorden formuleert (aan de hand van beleid en onderwijspraktijk). Tegelijkertijd brengt het vertrekpunt ook een nuance aan in de hiërarchie tussen verschillende inclusiethema's en het temporeel benadrukken van een specifiek doelgroepenbeleid (bijvoorbeeld een *student voice* aanpak voor etnisch diverse studenten). Uiteraard zijn racisme en discriminatie onder geen enkele voorwaarde toelaatbaar, en is het helder dat daar te allen tijde stelling tegen genomen wordt. Tegelijkertijd is de verenging van het D&I debat (kokervisie op een thema en/of variabele) een gemiste kans, voor de breedte waar dit onderwerp op inspeelt, en voor de specifieke aanpakken die sterk van toepassing zijn voor een doelgroep, maar niet voor alle studenten van de hogeschool. Het lijkt tijd om een pragmatisch en integraal plan van aanpak voor te stellen, dat rekening houdt met alle facetten zoals hierboven beschreven, terwijl het ook een kritisch vertrekpunt kiest, als basis. Kritisch in de zin van, gebaseerd en in samenspraak met docenten, studenten en (relevante) actoren in het veld, die de *evidence informed* praxis vormen. Het formuleren van een visie, een missie en een passende strategie, is onderdeel van het plan van aanpak en wordt dan ook samen met een groep direct betrokken stakeholders ontworpen. De strategische agenda, het actieplan D&I van de HR en het Position Paper van de VH, zullen allemaal dienen als brede *baseline*, ankerpunt, om op voort te bouwen. Als je het actieplan en position paper op dit moment zou moeten wegen, zou de samenhang van de onderdelen er zo uit kunnen zien, met behulp van een integrale analyse<sup>4</sup>:

Figuur 5. Integrale analyse D&I beleid

	Wat	Waar	Wie
Position paper VH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten: <b>instroom en doorstroom</b></li> <li>- Personeel als herkenbare afspiegeling van de (regionale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktijkgericht onderzoek met aandacht voor diversiteit en inclusie: <b>curriculum</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen duidelijk doelgroepenbeleid, oog voor brede inzet (gemeenschappelijke deler is tegengaan uitsluiting)</li> </ul>

<sup>4</sup> De integrale analyse zoals dit schema is een kwalitatieve inhoudsanalyse, die gebruikt maakt van het 'Beschrijvend Integraal Analysemodel D&I 'wat, waar en wie?.'

	<p>samenleving en studentenpopulatie:</p> <p><b>representatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers dragen bij aan het omgaan met diversiteit en inclusie: <b>professionalisering</b></li> <li>- Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: <b>binding</b></li> <li>- Gelijke kansen op stage en arbeidsmarkt: <b>doorstroom</b></li> </ul>		<p>en/of belemmeringen/obstakels voor deze groeperingen</p>
<p>Actieplan D&amp;I Hogeschool Rotterdam</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het open maar niet vrijblijvende gesprek: <b>veiligheid</b></li> <li>- Diversiteit is onderdeel van het strategisch personeelsbeleid: <b>representatie</b></li> <li>- Vertrouwenspersonen en opvolging van signalen/meldingen/klachten <b>veiligheid</b></li> <li>- <b>Representativiteit</b></li> <li>- Het gebruik van inzichten uit praktijkgericht onderzoek naar racisme en kennisdeling: <b>student voice en counter narrative</b></li> <li>- Het vermijden van vooroordelen in communicatie <b>uitsluiting</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Urgentie, sturing en zichtbaarheid: <b>beleid</b> (senior accountability)</li> <li>- Curricula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadruk op racisme en discriminatie (uitsluiting op basis van etniciteit, geloof en/of cultuur/geaardheid).</li> </ul>
<p>Wat ontbreekt/Is onderbelicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Welbevinden:</b> studenten en medewerkers die zich betrokken voelen en geëngageerd zijn, hebben een verhoogde mate van welbevinden, en dat vergroot hun (doorstroom) succes (arbeidsparticipatie en sociale cohesie)</li> <li>- <b>Inclusieve mobiliteit</b> als onderdeel van de kansen(on)gelijkheid agenda</li> <li>- <b>Inclusief internationaliseren:</b> impact van interculturele competenties en dialoog als wereldburgerschap educatie</li> <li>- <b>Armoede</b> ( en cumulatieve lage SES, 1<sup>e</sup> generatie studenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Studenten:</b> ondanks dat heel veel voor studenten wordt ontwikkeld en dat studenten continu gehoord worden, zijn ze niet daadwerkelijk onderdeel van het (onderwijs)innovatie traject. Ze hebben geen rol als ontwerper, uitvoerder, intervisor of bijvoorbeeld examiner. Een student ambassadeursprogramma kan hier verandering in aanbrengen, die op basis van een mentorschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Intersectionaliteit</b> (Crenshaw, 1989): het duidelijker voorstaan van een intersectionele benadering die aandacht geeft aan de verschillende gronden en lagen van uitsluiting en onderdrukking: uitsluiting kan op meerdere gronden tegelijkertijd worden ervaren (zoals sekse en huidskleur).</li> </ul>

	<p>student en migrant achtergrond) als reden van deprivatie / achterstelling, terwijl armoede in de context van Rotterdam een speerpunt is</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Levenslang leren:</b> de doorstroom agenda van zowel docenten, medewerkers als studenten. Inclusieve mobiliteit kan bijvoorbeeld een bijdrage vormen aan LLL projecten of work-based learning (job shadowing)</li></ul>	<p>wordt ingericht (giving back principe)</p>	
--	---	---	--



## 5.1. Een nieuw vertrekpunt: Visie Diversiteit en Inclusie op de Hogeschool Rotterdam

Het bovenstaande D&I idioom (taalspel) zoals dat wordt gebezigd op de hogeschool, en de voorgestelde pragmatische analyse geven inzicht in de D&I discussie die nu gevoerd wordt op de HR en bieden een kapstok: welk thema van D&I is dominant, op welk interventieniveau wordt er geacteerd en wie (welke doelgroep) wordt er bedoeld/aangesproken? Het is vanuit deze twee paragrafen een descriptief verhaal geweest, een beschrijving van wat er gebeurt. Je kunt je beleid dan vervolgens reactief vormgeven, deze tendensen volgend. Maar als we meer beschrijven en abstract blijven praten en schrijven over inclusie, voelt niemand zich echt aangesproken. Tegenover zo'n descriptieve benadering staat een meer prescriptieve benadering, waarin vanuit een gekozen (moreel/normatief) vertrekpunt de koers wordt bepaald. Een visie, met kernwaarden en doelen die belangrijk zijn voor onze hogeschool en recht doen aan de actuele discussie, terwijl deze tegelijkertijd zorgt voor een meer morele verankering. 'Waarom wil je inclusief zijn, hoe wil je dat gaan doen en wie wil je dan (in het bijzonder) bereiken?' Vanuit de bovenstaande schets, de actualiteit en vanuit een positionering door de twee directeuren, de drie staffunctionarissen, de D&I coach en de lijnmanager bij Ccs, hebben vele gesprekken en brainstormsessies plaatsgevonden, waarbij gereflecteerd is op de status quo (het actieplan Diversiteit & Inclusie), het *white paper*, de voortgang en de wenselijke gang van zaken. De samenvoeging van deze beide vertrekpunten leidt tot een (voorlopige) visiebepaling. Een visie over Diversiteit en Inclusie op de Hogeschool Rotterdam: veelkleurig, veelzijdig en concreet.

### 5.1.1. *Bouwstenen voor de visie Diversiteit & Inclusie van de Hogeschool Rotterdam*

#### **Sturingsfilosofie en integrale benadering**

Binnen een hogeschool, waar de verschillende kennisinstituten autonoom zijn in hun (onderwijs)agendering, past het dat deze instituten (ook) autonome stakeholders zijn en worden op het thema inclusie. Vanwege de eigenheid van het kennisinstituut, de opleidingen en rekening houdend met het werkveld waartoe de opleiding voorbereidt, kan een D&I discussie anders beleefd en gevoerd worden. Die eigenheid is een van de basale vertrekpunten van de D&I visie van de Hogeschool Rotterdam; telkens kan en mag de vraag gesteld worden: welke thema's van D&I leven er bij ons (of zijn onderbelicht), op welke interventieniveaus zijn we al actief (of nog onvoldoende) en wie willen we bereiken? Directeuren van de kennisinstituten en diensten zijn daarom ook belangrijke partners in de agenda en het beleid en leidend in de uitvoering, gericht op het realiseren van een inclusiepraktijk. Verdiepend onderzoek en ervaringen van D&I adviseurs bij andere instituten en organisaties ondersteunen de directeuren bij het realiseren van inclusie. Tegelijkertijd weten we, zoals in het bovenstaande al is geschetst dat, *zonder* een zeker engagement, bondgenootschap en soms ook (gematigd) activisme om beleid, management en (onderwijs)projecten in beweging te krijgen, er

onvoldoende kritische massa is om de verandering te faciliteren (zie toelichting *outside enforcement en inside activism*).

### **Stemmen: echte verhalen en ervaringen**

Diversiteit en Inclusie op de Hogeschool Rotterdam gaat over onze mensen: onze studenten, onze docenten, onze medewerkers. Het gaat over ons. Daarom zijn de verhalen van al deze mensen leidend en bepalend voor waar we staan: per persoon, per opleiding, per kennisinstituut en als hogeschool in een grote stad. Wat vertellen al deze verhalen ons? Wat kunnen we ermee in onze praktijk, en hoe lees je dat terug in je instellingsbeleid en of onderwijsvisie/agenda? Het gaat om verhalen van studenten die niet zijn gezien, niet begrepen, gemarginaliseerd, soms zelfs gediscrimineerd. Het gaat over onze collega's die soortgelijke ervaringen hebben, die al jarenlang in de minderheid zijn op hun afdeling/opleiding. Met de komst van de internationale discussie rondom BLM en andere discussies over veiligheid en persoonlijke integriteit, dienen deze vraagstukken zich telkens opnieuw aan. Het op afstand houden van deze verhalen betekent feitelijk dat iemand in jouw directe omgeving niet gezien en gehoord wordt. En die tijd lijkt voorbij. Het is een tijd van erkennen van ieders verhaal en herkennen van verhalen in elkaar, bij elkaar, onder elkaar. Elk verhaal doet er toe, het is aan ons om, als hogeschool in onze hyperdiverse context, ruimte te bieden aan al die verhalen, met als doel nieuwe verhalen te laten ontstaan. Verhalen waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt, waarin men zich kan herkennen, mede door de erkenning van stilgemaakt verdriet, onbeschreven pijn en of zaken die er eerder niet toe deden. Studeren als eerste-generatie-student, een afkomst hebben uit een lagere sociaaleconomische context, armoede kennen, leven met een bijzonderheid of beperking, leven met culturele rijkdom waar geen interesse of ruimte voor lijkt. Leven vanuit een levensbeschouwing die dagelijks zin geeft, leven vanuit een genderidentiteit die ruimte biedt aan jouw persoon, leven vanuit de geaardheid die past bij jouw concept van liefde. Er zijn zoveel mensen met hun eigen verhaal. De traditionele norm is vervaagd, zeker in een stad als Rotterdam. De vraag is of die nog kan bestaan. In ieder geval niet in een stad als Rotterdam. En daar mogen we trots op zijn en dat mogen we gaan dragen, en daarvoor uitkomen. Zonder te vergeten dat elk verhaal anders is. En wij zijn een onderwijsinstelling, waarin docenten en medewerkers studenten voorbereiden op participatie binnen de samenleving, waarin we een mini-samenleving zijn, waarin we oefenen met verschillen waarderen, ontmoetingen faciliteren en discussies modereren. We oefenen, dagelijks, met elkaar; we leren, dagelijks, van elkaar. Eigenlijk bestaan we door elkaar. Veelkleurig en veelzijdig.

### **Concreet**

Onze hogeschool staat in een havenstad, in een wereldstad, Rotterdam. We hebben onze plek en rijkdom te danken aan de mentaliteit die hoort bij deze stad, handen uit de mouwen en ook doen! Met onze D&I visie willen we dan ook acties, een agenda, initiatieven, interventies: die de status quo niet alleen bevragen, maar ook in beweging zetten. We richten ons dus ook concreet op initiatieven en acties

die uitvoerbaar zijn, waarbij we sturen in beleid en meten in de praktijk. Soms heb je dan een lange adem nodig, maar die nemen we. Het is dan belangrijk dat de acties die er zijn, zoals bijvoorbeeld geformuleerd binnen het Actieplan Diversiteit en Inclusie, werkelijk aansluiten op de dagelijkse praktijk en wat er (nu) speelt. Dit mag voorbij het sociaal wenselijke gesprek zijn, het mag van ons soms schuren, en het zal pijn doen. Als de status quo verandert, betekent dat namelijk dat mensen zich ook moeten aanpassen, en daarvoor is het nodig dat je je kunt inleven. Ook als het niet jouw perspectief is of jouw verhaal, vragen we of je ruimte kunt maken voor de verhalen van directe anderen in jouw (werk- en leer)omgeving. Wat gebeurt er als je luistert, en nadenkt over wat iemand je echt vertelt? Zodra de verhalen aankomen, weerklank vinden, kunnen we als docent, medewerker, manager de stap zetten naar jouw primaire proces, jouw rolopvatting, jouw takenpakket; 'wat doet het er toe voor jou, in jouw werk?' We hebben het nodig dat we de D&I agenda kunnen vertalen naar de dagelijkse praktijk. Daar zit namelijk ook de geloofwaardigheid, niet meer papier, maar acties: onderwijsvernieuwing, management innovatie (diversifiëren), professionalisering etc. Al die veranderingen die vallen onder de noemer van D&I kunnen niet zonder het perspectief en de stem van de student. Zij kunnen en mogen niet langer ontbreken aan de tekentafels. Een hogeschoolbreed ambassadeursnetwerk, als schaduwnetwerk op het stakeholdernetwerk zoals wordt geborgd door de directeuren, kan een levende stem geven aan dit perspectief. Alle initiatieven die *grassroots* worden geïnitieerd, door docenten en studenten, die komen uit de community zelf, die samenwerken binnen het maatschappelijke middenveld (huiswerkbegeleiding, tutoring, mentoring, student support met de buddies, coaches, SLC), zijn als het ware kransslagaderen van je daadwerkelijke beweging. Raken deze bekneld, dan wordt het moeilijk om af te stemmen en betrokkenheid te houden met de studenten en groepen die je eigenlijk wilt bereiken, engageren en empoweren. Deze initiatieven, *student voice*, *grassroots*, *bottom up*, zijn onze toekomstige partners binnen en buiten de Hogeschool, die de stem zo divers en geleefd maakt.

## Onderwijs

En waar we ons op richten, op een hogeschool is, naast het D&I management (het beleid, de *governance* en borging), natuurlijk het onderwijs. Wat wordt er eigenlijk geleerd (curriculum inhoud), hoe wordt dat overgebracht (didactiek) en hoe wordt er omgegaan met spanningen en pijnlijke gesprekken in de klas (professionalisering). We zullen onze medewerkers en docenten moeten ondersteunen, kennis verrijken over het D&I onderwijs, vakinhoud en vakdidactiek en docenten professionaliseren wat betreft hun pedagogische rol en taak zodra zij onderwijs verzorgen, groepen begeleiden bij leren en ontwikkelen. Hoe kunnen onze docenten die veilige contexten creëren, plekken van ontmoeting en begrip? En misschien nog wel belangrijker, hoe bereiden we onze studenten voor op de samenleving waarin zij zo werkzaam zullen zijn? Wat is er nodig van hen, qua bewustzijn op hun bi-culturele en rijke identiteiten? Welke kennisontwikkeling hebben zij nodig om maatschappelijke vraagstukken op te lossen? Welke kwaliteiten kunnen onze studenten inzetten, vanuit hun kracht en identiteitskapitaal, in plaats van het wegwerken van veronderstelde tekorten (*student empowerment*)?

In samenwerking met de onderwijsadviseurs, bestaande initiatieven (zoals de werkplaats IPD) en kennis uit het hogeschoolbrede netwerk van bijvoorbeeld een expertisegroep inclusie, en in afstemming met verschillende onderzoeklijnen vanuit de lectoraten, kan deze onderwijsontwikkeling breder worden herzien. Weliswaar vanuit de kennisinstituten en opleidingen zelf geïnitieerd, maar door de werkplaatsen en staffunctionarissen ondersteund. Het herzien van opdracht(formuleringen) en toetsings(eisen), het daadwerkelijk in co-creatie met studenten en docenten het herzien van het curriculum het, op intervisieniveau, spiegelen van diversiteitssensitieve gesprekken en interventies. Zowel onze studenten als docenten moeten worden bekrachtigd in dit leertraject, dat gebaseerd is op kennis en ervaring. En met elkaar, kunnen we dan bijvoorbeeld ook werken aan de eigenlijke *code of conduct*, de overeenkomst die we per kennisinstituut, per opleiding, met elkaar sluiten in het kader van een gewenste inclusieve communicatie en leeromgeving.

## **HRM**

Een hogeschool kan qua studentenpopulatie divers zijn, de samenstelling per opleiding verschilt enorm, evenals de representatie van diverse collega's. Dit is een aandachtspunt waar we ons hard voor maken, representatie zegt niet alleen iets over de samenstelling van de studenten en medewerkers, maar daarmee bedoelen we ook de *student and employee life cycle*. Op welke manier selecteren we, op welke manier faciliteren we optimale doorstroom, hoe zijn levenslang leren trajecten opgesteld en geïmplementeerd, wat doen we met de flexibilisering van het onderwijs; dit alles om meer toegankelijk te zijn, niet alleen voor onze studenten, maar ook voor de medewerkers die hier werken, kunnen zij ook blijven leren en groeien? Dit heeft een weerslag op de inclusieve communicatie, de digitale toegankelijkheid, en natuurlijk de representatieve zichtbaarheid. Daar werken we met elkaar aan, en het begin is nu duidelijk gemaakt vanuit het Actieplan Diversiteit en Inclusie, vanuit het VN verdrag (m.b.t. bijzonderheid/beperking), vanuit een Barometer Culturele Diversiteit, en vanuit een begin van een professionaliseringslag op D&I kennis en kunde (zoals een dialoogtraining (zoals een bias training) en het herzien van trainingen over D&I vanuit de HR Academy). Kerngedachte is: 'hoe bereiden we onze studenten en medewerkers voor, op moeilijke en spannende gesprekken; hoe kunnen we ze empoweren zodat ze goed om kunnen gaan met een werkelijkheid die niet altijd aangenaam is; hoe zorgen we dat ze voldoende toegerust zijn, vanuit een gezonde identiteitsbeleving, om een dapper gesprek aan te gaan, in het onderwijs en op de werkvloer?' Met andere woorden: hoe zorgen we voor een veilige en sociale omgeving van je thuis voelen en erbij horen?

## Visie

*Een hogeschool die divers is en inclusief is houdt rekening met alle stemmen en zorgt ervoor dat die stemmen niet alleen gehoord en (h)erkend worden, maar ook dat ze worden gebruikt in beleid en in de praktijk van het onderwijs. Dit vraagt om engagement, van docenten en onze studenten, dat ze zich aangesproken voelen, gehoord voelen: het gaat daadwerkelijk over hen! Ze worden dan ook ondersteund, in hun idee-vorming, bij hun acties, en (beleids- en onderwijs)innovaties. Stemmen en tegenstemmen vormen het brede en rijke kleurenpalet, veelzijdig en veelkleurig. En in de realiteit, in het doen, in samen handelen, maken we D&I concreet. We zijn dan een hogeschool waar studenten en medewerkers zich thuis kunnen voelen, ze herkennen zich in de ander, ze voelen dat hun perspectief is meegenomen bij het maken van beleid en het ontwerpen van de onderwijspraktijk. En als je je thuis voelt, dan durf je je uit te spreken, dan zijn er goede gesprekken, en dan is er ruimte voor jouw verhaal.*

Vanuit deze visie werken we concreet aan:

- Een hogeschool waar **iedereen zich thuis voelt**, docenten, studenten en alle andere medewerkers.
- Een hogeschool waarin de **samenstelling van de teams**, bij de diensten en bij de kennisinstituten, steeds meer divers wordt.
- Een hogeschool waarin er **kennis** is, over diversiteit, inclusie, gelijkheid, toegankelijkheid; waar we vanuit kennis bestaande (on)bewuste systemen herzien, zeker de systemen die docenten en studenten (onbedoeld) uitsluiten.
- Een hogeschool waarin er **aandacht is voor het verschil**, voor anders zijn, dat past binnen het nieuwe normaal dat onze stad zo uniek maakt: mondiaal, internationaal, divers, cultureel, etnisch, gemixt, vrij, anders, hetzelfde. **Aandacht voor herkenning en overeenkomsten**, datgene wat ons (ook) verbindt. Deze zienswijzen en stemmen klinken op de gangen, binnen de lokalen en op papier (het curriculum).
- Een hogeschool waarin **veiligheid en discretie** de norm zijn, **respect en waardigheid** de uitgangspunten. Iedereen heeft recht op zijn eigen identiteit en als die onderzocht moet worden, is onze hogeschool de plek waar dat kan, waar adolescenten hun stem en stijl kunnen en mogen ontdekken
- Een hogeschool waarin **kansen niet alleen beschikbaar zijn, maar ook gelijk verdeeld worden**, doordat de toegang tot de kansen wordt geoptimaliseerd. Er is aandacht, in het bijzonder, voor studenten met een achtergrond die maakt dat zij minder gemakkelijk toegang vinden tot onze Nederlandse kansenstructuren. Niet iedereen heeft ouders die kunnen helpen met bijles, extra middelen, intellectuele ondersteuning, ouders die dienen als voorbeeld, en een netwerk dat altijd

klar staat. Het is geweldig dat veel studenten wel in die context opgroeien, tegelijkertijd moeten we onze ogen openen in onze stad, waar nog te veel kinderen opgroeien in armoede. Waar nog te veel leerlingen stelselmatig lagere adviezen krijgen dan hun (Nederlandse) leeftijdgenoten. Wij, als hogeschool, nemen hier een verantwoordelijkheid in, om te zorgen dat we de kansen die wij met ons onderwijs bieden, daadwerkelijk gelijk verdelen.

- Een **hogeschool die toegankelijk is**, letterlijk (de gebouwen) en figuurlijk (een cultuur van **Belonging**). We zullen wat moeten doen aan onze toegankelijkheid, onze (digitale) geletterdheid, onze inclusieve communicatie, onze relaties met de *community* (*grassroots* initiatieven als huiswerkbegeleiding, aansluitingprogramma's, mentorprojecten etc.). Dat wat er allemaal om ons heen gebeurt is inspirerend, hoe kan onze hogeschool een HUB zijn voor deze initiatieven, en hoe kunnen we sociaal- en kenniskapitaal gaan delen, zodat de toegankelijkheid en doorstroom voor studenten (en medewerkers) nog beter is?
- Een **hogeschool waarin je vrijuit kunt spreken**, waarin jouw mening telt, waarin je leert te luisteren en te spreken, waarin je een gesprekspartner leert uit te nodigen voor een wezenlijk gesprek over het verschil, in plaats van een stille strijd die leidt tot *blaming and shaming*. De huidige cancelcultuur is een nieuw wij/zij denken. In een opleidingsinstituut als onze hogeschool, willen we studenten leren om te gaan met dingen die pijn doen, zaken die schuren, begrippen die tot onbegrip leiden. Het wijzen met de vinger, het monddood maken van je gesprekspartner, biedt geen oplossing voor een toekomst. Het brengt ons verder uit elkaar. Daarom zien wij het als onze taak onze docenten zo toe te rusten en met ze in gesprek te zijn, hoe we die veilige onderwijscontext kunnen creëren. Wat we nodig hebben, hoe onze lessen eruit moeten zien en welke kennis dan niet langer kan en mag ontbreken. Kennis die niet altijd onderdeel was van ons bestaande curriculum, van de bestaande kennis en geschiedenis canon, maar die anno 2022+ niet langer kan ontbreken.
- Een hogeschool waarin we vanuit de **mentaliteit van samen doen**, ook samen zoeken naar oplossingen en altijd samen komen tot initiatieven en projecten. We moeten per kennisinstituut, per dienst, per opleiding ook op onderzoek uit. Wat gaat er goed, wat mist er, waar zijn we nog zoekende? Gaan er dingen ook slecht? Docenten, medewerkers, studenten samen, zijn onderdeel van deze institutionele verandering. We doen een oproep aan onze docenten en onze medewerkers, om te zorgen voor de verankering van de *student voice*, die bij elk initiatief de diversiteit representeert waar onze stad en onze samenleving om vraagt.

In het plan van aanpak hebben we de volgende stap gezet, waarin een lijst met concrete acties is uitgewerkt. Een lijst die aansluit bij deel I van dit White Paper, maar die enkel voortborduurde op wat dit betekent voor het beleid en de praktijk. We hebben hier ook een agenda aan gekoppeld (timeline). En we zijn ons ervan bewust dat deze lijst nog niet volledig en/of compleet is. Daarom vragen wij onze collega's en studenten om input, vanuit onze Hogeschool. We vragen hen om zich zichtbaar te maken, en kenbaar te maken welke ideeën zij hebben, hoe zij zich herkennen in acties, en waar zij kansen en hiaten zien, die de komende jaren aangevuld kunnen worden.

**EEN PLAN VAN AANPAK  
DIVERSITEIT EN INCLUSIE OP DE HOGESCHOOL ROTTERDAM  
2022-2024**



## 6. Plan van aanpak 2022-2024

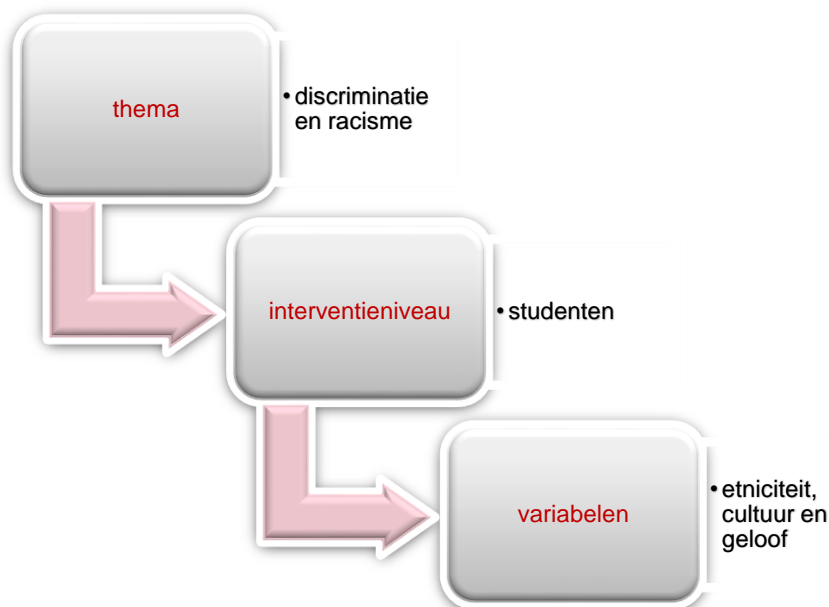
### 6.1. Methode

Een descriptieve analyse levert de bevindingen aan voor wat nodig wordt gevonden ten aanzien van het thema D&I. Het vertrekpunt is de huidige inclusiekaart, die aan de hand van de vier stappen van de procesimplementatie beschreven en geëvalueerd zal worden, met behulp van (zelf)evaluaties, effectstudies en een impactanalyse. Dit gaat over wat gebeurt er, is het wenselijk wat er gebeurt, en wat is het effect? Deze descriptieve analyses geven echter een heel goede weergave van de levende inclusiepraktijk en schijnen een licht op wat er (nog en eventueel) ontbreekt, helemaal als je bijvoorbeeld per inclusiepraktijk het volgende analyseschema gebruikt:

Neem bijvoorbeeld platform Included. De volgende vragen kun je stellen:

Figuur 6. Procesanalyse D&I Beleid

#### I. Procesanalyse



In tweede instantie kun je allerlei (onderwijskundige en pedagogische) vragen stellen ten aanzien van een (onderwijs) interventie, bijvoorbeeld:

- II. **Aanpak:** *is het specifiek en/of generiek.* Vanuit de casus Included zijn het specifieke ervaringsverhalen, die hogeschoolbreed gedeeld worden.
  - a. **Wat is de beginsituatie:** *is het veilig (Safe), is het moedig (Brave), is het spannend (Daring) (Tavecchio, 2020)?* In de casus Included vertrekt het initiatief vanuit een spannende omgeving; er is een disbalans tussen het onderdrukte en niet gehoorde perspectief ten opzichte van het voormalige meerderheidsperspectief. Er wordt, vanuit het platform, ruimte geboden om moedig verhalen te delen, opdat de onderwijsomgeving en het (leer)klimaat veiliger worden.
  - b. **Wat is de didactische analyse:** *is er kennis en vooral kunde om het veilige, moedige of dappere gesprek te faciliteren?* Vanuit de casus Included is er op basis van engagement en (gematigd) activisme een momentum om de *student voice* niet langer onderbelicht te laten, met name de stem van de voormalig onderdrukten (minderheidsperspectief, verzwegen perspectief). Er wordt minder gewerkt vanuit een didactische methode om dit verhaal te ontsluiten en in te bedden in het leerpad van de student (en idealiter ook docent). De *student journey* is (nog) niet verankerd (integratie vak *Student Voice* bijvoorbeeld).
  - c. **Wat is de gewenste aanpak:** *welke aanpak (activerende didactiek) is passend bij de context (docent/student).* Vanuit de casus included is het middel een communicatieplatform, dat wel degelijk ook debatten en ontmoetingen wilt faciliteren. De didactiek die passend is bij het ontsluiten van moeilijke en getroebleerde verhalen, is dat het zowel dialogisch als narratief is en dat de luisteraar/ontvanger ruimte heeft voor het verhaal (kan luisteren, stil kan zijn, kan reflecteren). Daarnaast is stoom afblazen niet voldoende om een menselijke interactie te veranderen. Dat vergt niet alleen een aanpassing van het toekennen van oorzaken (van discriminatie en racisme) aan zichzelf (interne attributie) of aan anderen (externe attributie), het vraagt ook om een doorlopende leerlijn/reeks van ontmoetingen en (leer)situaties die de status quo mogen bevragen en die actoren in staat stelt ambassadeurs te worden binnen het thema D&I (zie voor de attributietheorie Kelley 1967, 1972, 1973).

Al dit soort vragen (procesimplementatie, impact model, integraal analysethema) kunnen worden beantwoord, en vormen daarmee het D&I Corpus (data) van de Hogeschool Rotterdam. Vaak wordt er gesproken over inclusie, dat een instelling inclusief is, en/of dat inclusief handelen moet worden bevorderd. Je kunt ook stellen dat inclusie eigenlijk een werkwoord is, je moet het doen! Op zoek gaan en je verbinden met de dagelijkse praktijk, waarin er continu wordt gehandeld, soms zonder handelingsperspectief, zonder (bewuste) bekwaamheden. Maar door het bespreken en analyseren van

de handelingen, kun je *evidence informed* het onderwijs contextueel innoveren, in nauwe samenspraak met docenten en studenten. Deze inductieve methode is dan ook een van de ankerpunten binnen de D&I aanpak van de HR, en geeft alle actoren (stakeholders, docenten, studenten, managers) de mogelijkheid hun D&I praxis, hun visie en stem, te laten horen in het D&I Corpus zoals dat de komende jaren zal worden gebouwd. Een klassieke (kwalitatieve) inhoudsanalyse, kent vele indicatoren, thema's en variabelen. En een dergelijke analyse past bij een inclusiepraktijk die veelkleurig en veelzijdig is, zoals op de Hogeschool. Deze methode vindt zijn oorsprong in het etnografisch veldwerk, waarbij de antropoloog Geertz (1973), als startpunt om de situatie te kunnen begrijpen, de vraag stelde: 'Wat is er precies aan de hand?' Het is daarmee ook interpretatief, de opstellers van de documenten (rapporten en (zelf)evaluaties), nemen immers zelf (ten dele) deel aan de praktijken. Dit heeft een voordeel dat het direct aansluit op de ervaringen en belevingen van direct betrokkenen. Na deze eerste beschrijvingen (inclusie kaart en procesimplementatie fase een en twee), volgt een meer evaluatief onderzoek met een *mixed method* (effectiviteitsstudies en impactanalyse) (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De fases van de procesimplementatie kunnen per inclusiepraktijk gebouwd worden in het corpus, dat daarmee de functionaliteit krijgt van een dashboard.

Het bouwen van een D&I corpus raakt indirect aan alle doelstellingen die je zou willen bereiken met een integraal D&I beleid:

- ✓ *Verkennen en inventariseren wat er allemaal gebeurt (exploratie)*
- ✓ *Waarderen wat er gebeurt en van daaruit opmerken wat ontbreekt (zelf evaluatie)*
- ✓ *Kennis dissemineren uit de bestaande inclusiepraktijk (professionalisering)*
- ✓ *Kennis valoriseren (in- en extern) over de bestaande inclusiepraktijk (transparantie)*
- ✓ *Beleid initiëren en verankeren binnen een evidence informed onderwijs context (contextueel)*

Dit corpus krijg niet alleen digitaal een plek, met data die continu *up to date* wordt gehouden, het is tegelijkertijd een communicatie, innovatie en professionaliseringstool voor de hele hogeschool:

→ **Communicatie:** de eenheden (inclusie interventies en initiatieven) worden uitgenodigd hun interne verhaal helder te maken aan de hand van het integrale analyseschema, en dit ook aan te leveren als platte tekst. Tegelijkertijd wordt het mogelijk tussen de eenheden uitwisselingen te laten ontstaan (koppeling van projectleiders/coördinatoren/medewerkers) van bijvoorbeeld een platform *included* en een docent van het vak *the student voice*. Het werken in koppels (compaanschappen) creëert een uitwisseling tussen stakeholders die een aantal gemeenschappelijke delers hebben. Naast deze bilaterale overlegstructuren, geeft het dashboard een helder overzicht van alle stakeholders, en kan er een wenselijke overlegstructuur worden geïnitieerd, die tot doel heeft elkaar, de staffunctionarissen, het CvB adequaat te informeren en daarmee, kennis en kunde te dissemineren. Het is dan ook *open access*.

- **Innovatie:** op het moment dat de inclusiepraktijk wordt gedeeld en verschillende actoren zijn betrokken (studenten, docenten, medewerkers, managers, directeuren), leidt dat tot synergie en innovatie. De vernieuwing komt vanuit het andere perspectief, de bespiegeling van de ander, met een andere rol, een ander vertrekpunt, en een andere mate van (doorleefde) professionaliteit en/of ervaringswijsheid. Deze innovatie is vanuit de kern kritisch, rekening houdend met alle perspectieven die binnen dit dashboard worden uitgenodigd om als kritische anderen te kunnen en mogen reageren (*peer reviewed*).
- **Professionalisering:** de kennisdisseminatie door de content die beschikbaar wordt en het delen van activiteiten, voortgang en evaluaties, leidt tot professionalisering: niet alleen binnen de eenheden zelf, maar ook tussen de eenheden en voor de HR al geheel. Een impact model zou aanvullend redeneren dat het werken met een corpus dat dient als dashboard voor het etaleren van een geleefde inclusiepraktijk op een hogeschool in de randstad, bijdraagt een kennis, kunde uitwisseling en ontmoeting. Dit leidt tot inclusief handelen en een onderwijsklimaat waar daadwerkelijk iedereen betrokken is, vanuit zijn eigen verhaal en praktijk in de grootstedelijke context van Rotterdam. Daarmee draagt een D&I dashboard bij aan het zien, horen en verankeren van de veelzijdigheid en veelkleurigheid die de D&I praktijk is, waarin studenten vandaag worden opgeleid voor een wereld van morgen.

De functionaliteiten van een dashboard zijn groot, en het verdient aanbeveling om eens op het internet te kijken, hoe grote *corporates* dit doen. Het 'meten is weten' adagium is een prettige manier van werken met harde en zachte *measures*. Het proces implementatie model met de vier fasen en de impact analyse, geeft de hogeschool, vanuit de beschrijvingen, die data die relevant is om te kunnen analyseren. Een voorbeeld: de barometer culturele diversiteit wordt nu gestart als pilot, en is een nulmeting. Met het dashboard creëer je voor de gehele HR een nulmeting, waarin je per eenheid (partje van de inclusie kaart) de voortgang ziet. Het is geen meetlat, het is een letterlijke beschrijving van waar men is, waar men staat. Als een etnograaf, brengt het dashboard de D&I Praxis in beeld, en de vertellers zijn telkens de eenheden zelf. In fase vier, als er daadwerkelijk harde metingen worden verricht, zijn deze altijd ingebed in het brede verhaal van de inclusiepraktijk. Dit is belangrijk, aangezien er binnen het veld van D&I veel engagement zit, veel *effort*, veel uren en kenniskapitaal. Effectiviteit aantonen van een onderwijsinnovatie is een lastige aangelegenheid. In hoeverre kun je een gecontroleerde nulmeting doen, en welke factoren hebben onbedoeld een enorm effect gehad op de uitvoer? Ondanks dat we wel toewerken naar meer en hardere data, zal deze data altijd zijn betekenis krijgen binnen het proces, om recht te doen aan die veelkleurigheid en veelzijdigheid van het D&I speelveld.

## 6.2. De vragen

In de inleiding van dit White Paper, werden de hogeschoolbrede D&I doelstelling en vraagstelling beschreven binnen een D&I plan. Binnen het D&I plan van aanpak zullen we op de volgende manier proberen de volgende doelstelling en vraagstelling te beantwoorden, waarbij de bovenstaande tekst als toelichting kan dienen om deze samenvattende beschrijvingen van de aanpak te kunnen duiden.

### 6.2.1. Doelstelling

Expliciteren wat D&I is binnen de brede context van de Hogeschool Rotterdam; actielijnen die geborgd en ingebed zijn binnen de *governance* van de Hogeschool, met een duidelijke (senior) *accountability* (verantwoordelijkheidsstructuur); realiteit en praktijk die relevant zijn, mede doordat ze weerspiegeld en gebaseerd zijn op ervaringen van docenten en studenten.

*Aanpak: de inductieve en pragmatische aanpak van een integrale (analyse) methode, maakt het mogelijk zowel op N=1 niveau als actor niveau (manager, docent, medewerker, student) handelingsperspectieven te tonen die gebaseerd zijn op de urbane praktijk, waarin wordt gewerkt met stemmen van alle actoren en waarbij een kritische pedagogiek een daadwerkelijke verschuiving betekent van het traditionele (en vaak hiërarchische gepositioneerde) dominante perspectief. Integraal wordt de aanpak, doordat de verschillende interventieniveaus worden belicht, de verschillende doelgroepen gehoord en aangesproken worden en de verschillende thema's van inclusie een plek krijgen en daarmee gezien en gehoord worden als levende inclusiepraktijk binnen de HR.*

### 6.2.2. Vraagstelling

- I. Welke veelkleurigheid en veelzijdigheid weerspiegelt de Hogeschool Rotterdam binnen het thema van Diversiteit en Inclusie, en hoe komt dit concreet tot uiting in beleid, onderwijs en onderzoek? Op welke manier kan deze verscheidenheid ingebed worden in een integrale aanpak die recht doet aan de visie (missie en strategie) ten aanzien van D&I?

*Aanpak: de inductieve benadering van de procesimplementatie creëert de mogelijkheid alle D&I initiatieven te beschrijven en evalueren, doordat binnen alle lagen van de HR de initiatieven worden geïnventariseerd en het integrale analysemodel de eenheden situeert binnen de drie analysedimensies (thema, interventieniveau, variabele). Het maken van een HR brede visie, missie en strategie is inherent verweven met de levende praktijk, en wordt dus inductief en dialectisch (tussen de interventieniveaus met bijbehorende actoren), geformuleerd in het eerste jaar van de uitvoer van het plan van aanpak (Q3 juli 2022 - Q2 juni 2023).*

- II. Hoe kan een hogeschoolbrede aanpak van D&I de context van de hogeschool en de stad, de actualiteit binnen de leefwereld van de studenten en het (toekomstige) werkveld van studenten en docenten en de vertaling naar de praktijk adequaat agenderen in beleid en borgen in de praktijk?

*Aanpak: het agenderen in beleid van het geleerde betekent dat de organisatiestructuur van het D&I dashboard, met aan de achterkant personen van vlees en bloed met een bepaalde functie, zo zijn gekoppeld (compaanschap) en verweven (inhoudelijk gekoppeld), dat er een directe relatie is tussen uitvoerende en leidinggevende en tussen doelstelling en praktijk. Het borgen in de praktijk is de continue toetssteen, alles wat er binnen het dashboard ontstaat, is een weergave van een aanpak en/of interventie. Door de procesimplementatie beschrijving is de status van borging openbaar. Indien een interventie een contraproductief effect heeft, is het namelijk de vraag of borging gewenst is (bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van extra middelen voor deelname aan buitenlandervaring, terwijl de studenten die zich aanmelden al op uitwisseling geweest zijn. Deze studenten ervaren wel degelijk belemmeringen. Echter, de interventie was bedoeld voor de groep die nog niet is geweest, deze groep wordt, door de ervaren belemmeringen (mobstacles: mobility obstacles) nu niet bereikt).*

III. **Wat is de impact van deze hogeschoolbrede D&I aanpak?**

- a. Wat zien en horen we op de verschillende interventieniveaus, als we een hogeschool brede D&I strategie faciliteren, ontwerpen en implementeren?

*Aanpak: etnografische methode van verslagen van focusgroepen, participerende observaties, rondetafelgesprekken en een mixed method methode waarbij gebruik gemaakt wordt van metingen, enquêtes en interviews om ervaringen te volgen en te meten (en longitudinaal te kunnen wegen).*

- b. Wat vertellen docenten, medewerkers en studenten ons over de beleefde inclusiepraktijk?

*Aanpak: etnografische methode van verslagen van focusgroepen, participerende observaties, rondetafelgesprekken en mixed method methode waarbij gebruik gemaakt wordt van metingen, enquêtes en interviews om ervaringen te volgen en te meten (en longitudinaal te kunnen wegen).*

- c. Wat leveren D&I interventies (experimenten, scans, barometers etc.) op, qua meetbare effectiviteit en kwalitatieve opbrengsten?

*Aanpak: effectstudie op basis van de effectiviteitsladder van Van Yperen, Veerman & Bijl, (2017), die ruimte geeft aan zowel kwalitatieve als kwantitatieve metingen (mixed method).*

- d. Hoe kan het geleerde uit de praktijk, *evidence informed*, het onderwijs en beleid innoveren zodat de Hogeschool een lerende en inclusieve en diversiteitssensitieve leergemeenschap is en blijft?

*Aanpak: kennisdisseminatie en valorisatie richten zich op professionalisering van medewerkers en docenten, die in samenspraak met studenten en voor studenten wordt ontwikkeld.*

### 6.3. De dimensies binnen het plan van aanpak

Met de aanstelling van de staffunctionarissen D&I is er niet alleen ruimte ontstaan qua personele inzetbaarheid, om coherentie aan te brengen in de levende inclusiepraktijk van de HR, ook is er door de profielen van de staffunctionarissen rekening gehouden met de verschillende dimensies binnen het werkveld. In de onderstaande onderverdeling naar Beleid, Onderwijs en Onderzoek, wordt gewerkt vanuit het actieplan D&I, het Position Paper van de VH en de bovenstaande gesuggereerde methode van een inductieve benadering die stuurt op een integrale analyse en methode.

#### 6.3.1. *Beleid*

---

Vanuit *beleid* is er ten aanzien van de acht punten van het **actieplan D&I** aandacht voor de volgende onderwerpen:

- **Diversiteit is onderdeel van het strategische personeelsbeleid:** het middel dat nu is ingezet om dit doel te bereiken is de meting van de barometer culturele diversiteit. De implementatie van dit meetinstrument en de verwerking (rapport en aanbeveling) van de bevindingen, behoren tot dit project dat in Q3 en Q4 van 2022 wordt uitgezet (data verworven en aangeleverd aan CBS). Een eerste rapportage is te verwachten in Q1 2023.
- **Vertrouwenspersonen en opvolging van signalen/meldingen/klachten:** er zijn nieuwe vertrouwenspersonen aangesteld. De voortgang (inwerken personen, rapportages personen, supervisie vanuit interculturele en diversiteitssensitieve vaardigheden) zijn niet bekend. Dit project ondervindt een nader ontwerp in Q2 en Q3 2022, en in Q4 kan naar verwachting een eerste beschrijving van deze ontwikkeling (implementatie) gedeeld worden.
- **Urgentie, sturing, zichtbaarheid:** de staffunctionaris D&I is verantwoordelijk voor het agenderen van het thema D&I binnen verschillende gremia binnen en buiten de HR, ziet erop toe dat alle projecten vanuit het projectplan doorgang kunnen vinden, in juiste afstemming met CvB, directeuren en het (medior)management. De kwartaalrapportages worden (in samenwerking met de andere staffunctionarissen) per kwartaal aangeleverd bij het CvB, en een management letter van de kwartaalrapportages wordt openbaar gemaakt, zodat de voortgang inzichtelijk en transparant is. De

lopende zaken en actualiteit vinden in eerste instantie een weg naar de staffunctionaris beleid, die de projecten doorzet binnen de instelling en/of binnen het D&I team.

- **Representativiteit:** naast de barometer culturele diversiteit, is er meer nodig om het thema representativiteit te agenderen. Een training binnen HRM, om recruiters te informeren over inclusieve werving en selectie, een werkgroep om de '*staff journey*' te scripten, waarbij aandacht is voor een inclusieve ondersteuningspraktijk (optimalisatie instroom, doorstroom, leven lang leren en leiderschap). Daarnaast kun je binnen dit thema ook denken aan de digitale inclusieve communicatie, wat straal je uit, welke verhalen worden verteld, welke beelden worden gebruikt en hoe komen deze overeen met de inclusievisie van de hogeschool. In samenwerking met Communicatie en vanuit de bevindingen van het onderzoek (door het Verweij Jonker Instituut), wordt een plan van aanpak gemaakt hoe de hogeschool in woord en beeld een inclusieve gemeenschap te laten zijn. In Q3 wordt een start gemaakt met deze projectgroep, aan de hand van de bevindingen van de onderzoeksrapportage en aanvullend op de lancering van het Platform Included.

Kijkend naar het **position paper**, dat een landelijke strategische agenda op de thematiek van D&I stimuleert, kunnen de volgende elementen worden geormerkt als beleidsmatige dossiers:

- **Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten:** dit is inhoudelijk meer een onderwerp binnen het lectoraat *grip op studentsucces* dat zich richt op de thematieken van *in- en doorstroom* (en optimalisatie studie- en studentsucces). Beleidsmatig heeft het een wezenlijke verankering nodig. Indien de hogeschool wordt gezien als tussenplaats (Nartex) tussen het vo en de (arbeids)maatschappij, is de manier waarop studenten (überhaupt) binnenkomen en doorstromen zeer essentieel. Vaak worden de interventies, gericht op deze optimalisatie, vooral *grassroots* ingebed (mentoring programma's) en/of in de transitieruimtes (de ruimte tussen Mbo-Hbo, Hbo-stageplek etc.). Vanuit bestuurlijk oogpunt kun je beleidsmatig afspraken maken, met koepelorganisaties (bijvoorbeeld VH, aansluitingsnetwerken, stichting de Verre Bergen, de gemeente), om vanuit het maatschappelijke middenveld een gezamenlijke verantwoordelijkheid te nemen in en bij het adresseren van de problematiek en kansenongelijkheid die ontstaat tijdens deze transitie. Dit is vaak het moment dat studenten stageneren en/of uitvallen (Tinto 2012, van Herpen 2019; Tavecchio 2020). Naast deze agenda van in- en doorstroom optimalisatie, zijn er ook *facilitaire onderwerpen* die maken dat een instelling meer of minder inclusief is: genderneutrale toiletten, stilteruimtes, menu kantines, toegankelijkheid gebouwen, lesstof, leer materiaal (visuele en/of auditieve beperkingen) etc. De samenwerking met een expertisecentrum inclusief onderwijs (ECIO) is hierin een beleidsmatige keuze om je beleid te verankeren en koppelen/toetsen aan internationale verdragen en landelijke initiatieven, die pleiten voor meer toegankelijkheid voor alle studenten (en medewerkers).



- **Personeel als herkenbare afspiegeling van de (regionale) samenleving en studentenpopulatie:** dit komt overeen met de bovenstaande bullet representativiteit.
- **Medewerkers dragen bij aan het omgaan met diversiteit en inclusie:** op alle interventieniveaus wil je eigenlijk die *bias* training (nu hebben CvB en directeuren deelgenomen). En wil je ook dat de *bias* training is ingebed in een leerlijn die verankerd is in het personeelsbeleid (persoonlijke ontwikkeling, *onboarding* programma, professionalisering). Dit kan, i.s.m. EDI en externe partijen (zoals Radar) worden ontwikkeld en voortgezet. Het modulair werken verdient dan de aanbeveling, aangezien iedereen een andere beginsituatie heeft t.a.v. de thema's D&I (bijvoorbeeld, een docent interculturele vaardigheden is eerder een trainer dan een deelnemer).
- **Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden:** vanuit communicatie heeft de hogeschool het platform included geïnitieerd die een stem moet geven aan studenten. Wat er mist is een duidelijke ruimte voor docenten en medewerkers. Ook buiten dit platform kun je vanuit een persoonlijk personeelsdossier onderwerpen van D&I meenemen in de beoordelingsstructuren en loopbaantrajecten (professionalisering). Het 'je thuis voelen' raakt aan de gehanteerde benadering van *Inclusive Excellence*, en vertrekt vanuit een integraal en holistisch ondersteuningsprogramma. Hiermee is dit onderwerp niet alleen een beleidsmatig dossier, maar is het ook erg verweven met onderwijs en onderzoek.

Ook vanuit de tekst van dit *white paper* zijn er voor de dimensie beleid nog een aantal aandachtspunten, die voortkomen uit een **inductieve integrale analyse en procesimplementatie**:

- **Initiëren stakeholder overleg in navolging van de inclusiekaart en procesimplementatie:** om het stakeholdersnetwerk samen te stellen, plannen de staffunctionarissen een tour langs de kennisinstellingen (en opleidingen), waar afspraken worden gemaakt met de directeuren en *inclusion allies*. Als voortzetting van de *bias* training en de gesprekstafels, wordt per instituut nader bepaald wat de gewenste aanpak is van de procesimplementatie (de vier fasen van het inventariseren en evalueren van de D&I praktijk). Tegelijkertijd worden lopende zaken en actualiteiten geïnventariseerd (casuïstiek die er leeft, vraaggestuurde (beleids)advisering op D&I). Dit gaat plaatsvinden in Q2 en Q3 2022, zodat in Q4 deze inventarisatie compleet is, en het stakeholdersnetwerk een officiële start kan maken in Q1\_2023.
- **Faciliteren van ondersteuning, dissemineren van kennis en professionaliseren van kunde op basis van het Dashboard D&I op de HR:** in navolging van het vorige punt, zijn de gesprekken niet meer exploratief, alle data die wordt opgehaald (door de staffunctionarissen en door de stakeholders zelf) wordt verwerkt op het D&I dashboard. De inclusiekaart wordt per partje gevuld met data die de beschrijvingen, evaluaties en effecten gaan presenteren en dissemineren. De werking van 'communicerende vaten' vanuit een integrale benadering, kan zo in de praktijk vorm krijgen doordat bijvoorbeeld de experimenten die worden ontwikkeld en geïmplementeerd bij de werkplaats IPD

een doorwerking kunnen krijgen voor de werkgroep inclusief curriculum; de barometer culturele diversiteit, bijvoorbeeld een ondersteuning kan zijn om proactief een bepaald personeelsbestand te willen bevorderen (de samenstelling), en een platform Included als onderwerp meegenomen kan worden in bijvoorbeeld het vak *the student voice* (en studenten en medewerkers uitgenodigd worden te participeren binnen deze kritische inclusiepraktijk).

- **Inductief ontwerpen van visie, missie en strategie D&I op de HR:** het vertrekpunt, de lens, het D&I idioom, dat moeten we met elkaar, hogeschoolbreed, opstellen. De staffunctionarissen begeleiden dit proces door D&I workshops te organiseren vanuit het stakeholdernetwerk. Er wordt gewerkt met dialogische, narratieve en kritische werkvormen, en aan de hand van een reeks workshops, formuleren we een integrale visie, missie en strategie die past bij: de acht actielijnen, het positionpaper en het D&I plan van aanpak. De reden dat het niet top down, vanuit de staffunctionarissen wordt ontworpen, is omdat we, aan de hand van de gekozen inductieve benadering, recht willen doen aan de weerbarstige inclusiepraktijk van de hogeschool. Daarnaast wil je als instelling dat belangrijke stakeholders zich engageren en committeren aan een visie en missie. We hebben hen nodig, zoveel is helder. Daarnaast kunnen we alleen *evidence informed* werken, als we de onderwijspraktijk continu mee blijven nemen als kritische andere(n). We starten met deze workshops gelijktijdig in Q3 2022, nadat de stakeholders zijn geïnventariseerd, de eerste gesprekken hebben plaatsgevonden en er een toezegging is om zitting te nemen in dit hogeschoolbrede D&I (stakeholder) overleg. Het streven is om in Q2 2023 de hogeschoolbrede D&I visie en missie compleet te hebben, zodat deze ook in- en extern gedeeld kan worden. Dit betekent dat er tussen september en maart (2023) ten minste 4 sessies plaatsvinden (visie, missie, strategie, terugkoppeling opbrengsten). Met verwijzing naar het integrale analysemodel van de D&I praktijk op de Hogeschool hebben de verschillende eenheden idealiter dus een eigen vertrekpunt/nadruk/thematiek/etc., dat integraal verweven kan worden. Bijvoorbeeld, een HRM afdeling opereert op een ander niveau en heeft andere doelstellingen dan het kenniscentrum talentontwikkeling. Dit bepaalt de missie, waarvan wordt gedroomd en bepaalt tegelijkertijd de richting van de impact die bereikt kan worden met de interventies.
- **Beleidsmatige rapportages** (kwartaalrapportages en accorderen van (beleids)memo's), initiëren, situeren (bij de juiste stakeholder/staffunctionaris) dissemineren en borgen (verticaal in de HR, vanuit sturing en autonomie gedachte). Alles wat we doen, daarover rapporteren we. De dichtheid van de informatie is gelaagd, de beleidsstukken zijn samenvattende weergaven van de rijke en veelkleurige inclusiepraktijk. Per kwartaal wordt een overzicht gegeven van de voortgang a.d.h.v. een kwartaalrapportage. De staffunctionarissen hebben hun eigen portefeuille, en werken gezamenlijk aan het aanleveren van het materiaal.
- **Helikopter view houden over brede D&I projectplan** (agenda, voortgang, allocatie middelen): in D&I land zijn er veel kennisdelingssessies, workshops, strategische agenda's, convenanten, platformen etc. Alleen op de HR is het al een bonte en rijke verzameling. Vanuit de beleidsdimensie

zien we het als onze taak ons goed geïnformeerd en aangesloten te houden op ontwikkelingen die vanuit de instelling komen, vanuit de regio, vanuit de landelijke organisaties en politiek en ook internationale ontwikkelingen (denk aan BLM). Om dit niet alleen goed te volgen en in kaart te brengen voor ons zelf, wordt eens in de 2 maanden een D&I Masterclass georganiseerd voor geïnteresseerden, die als agenda heeft: voortgang lopende dossiers (de actualiteit), innovatieve zaken (korte weergaven *van state of the D&I play* zowel landelijk als internationaal), en een gastspreker die op een thema een talk geeft van 30min. Deze bijeenkomsten duren 60min en worden in eerste instantie online georganiseerd, om een zo groot mogelijk bereik te hebben. De eerste masterclass vindt plaats net voor de zomer, als lancering van het plan van aanpak en de definitieve officiële introductie van de staffunctionarissen (als *allies* van de D&I agenda). Voorlopige datum: dinsdag 5 juli van 16.00-17.00.

- **HRM, werving, selectie en behoud:** de representatietheorie is veelvuldig voorbij gekomen in dit thema. Ook is er geschreven over een *bias* training, die het CvB en directeuren heeft uitgenodigd het schurende, onprettige gesprek te laten voeren over uitsluiting, exclusie, ervaringen en beelden (beeldvorming, attributie, *micro agressions*, meerderheid- en minderheidsperspectieven). Dit is een begin van een institutionele transformatie: hoe we kijken naar talent, leiderschap, instroom, doorstroom, behoud, ontwikkeling, levenslang leren etc. Het is belangrijk binnen dit punt dat we het laten zien, dat we op alle niveaus van presentie ervoor zorgen dat je doet wat je zegt dat je doet: inclusieve werving is een traject, recruiters moeten worden opgeleid, de personeelscyclus (POP, evaluatiecyclus) kan worden geactualiseerd op deze thema's, de professionaliseringstools voor D&I kunnen worden herzien/geïnnoveerd, het vergezicht (levenslang leren, inclusieve internationalisering en professionalisering) kan worden meegenomen. Met andere woorden, i.s.m. HRM (OKP/O&O) wordt een projectgroep geïnitieerd (een partje binnen de inclusiekaart) die dit gehele streven uiteenzet, vanuit een (bestaand) projectplan, en worden doelen, acties en gewenste effecten geformuleerd, zodat we met de procesimplementatie stap voor stap werken aan het creëren van een inclusieve en diverse werkomgeving.

### 6.3.2. Onderwijs

---

Vanuit onderwijs, is er ten aanzien van de acht punten van het **actieplan D&I** aandacht voor de volgende onderwerpen:

- **Het open maar niet vrijblijvende gesprek:** de manier van dialogiseren, tussen medewerkers, docenten en studenten, vraagt om een pedagogische en didactische aanpak. Open praten kan alleen gebeuren vanuit een veilige omgeving, van daaruit kunnen en moedige verhalen gedeeld worden over D&I (in de breedte) (Tavecchio 2020). Het kan spannend worden, schuren, het kan pijnlijke plekken aanraken en wonden openleggen. Hiervoor is een omgeving nodig van professionaliteit, een lerende omgeving waar deze gesprekken ingebed zijn en waar ondersteuning

- en follow-up is, op hetgeen er ontsloten wordt. In samenwerking met de EGI, de werkplaats IPD, de HR Academy, de kenniscentra en eventueel externe partijen, wordt een leerlijn (reeks workshops, masterclasses) doorontwikkeld en uitgezet, die nadrukkelijk voortborduurde op de gesprekstafels, de *bias* trainingen, de aanwezige kennis en kunde. Integraal bouwen we een professionaliseringstool die door alle medewerkers en ook voor studenten gebruikt kan worden. Een essentieel vertrekpunt is het kritische karakter van deze leerlijn, met andere woorden: studenten bouwen mee en zijn co-creators. De start van deze inventarisatie gaat gelijk op met de boven beschreven punten, echter voor dit punt is een afzonderlijke werkgroep nodig die de integratie tussen de verschillende initiatieven tot stand brengt. In eerste instantie zullen de staffunctionarissen hierin het project oppakken met EGI, en van daaruit een plan van aanpak maken voor de leerlijn, de interview structuur, de professionaliseringstool en de timeline. Hiermee wordt een start gemaakt in Q3 2022.
- **Curricula:** er wordt op dit punt al veel gedaan en er is een externe commissie samengesteld die het curriculum nu analyseert op het inclusieve karakter. Ondanks dat dit zo is, is er nog geen inclusiescan. Een dergelijke tool kan heel bruikbaar zijn om de verschillende opleidingen en kenniscentra zelf een scan te laten uitvoeren op hun curriculum. Deze scan en de functionaliteit ervan kan geïntegreerd worden binnen het dashboard. De integrale analysemethode biedt het kader waarmee in eerste instantie de benodigde thema's en variabelen kunnen worden uitgediept. Uiteraard is een inclusiescan van het curriculum een meer pedagogisch en onderwijskundig instrument. In samenwerking met specifieke betrokkenen (zoals bijvoorbeeld de nieuwe lector D&I), kan deze scan, *evidence informed*, zijn vorm krijgen en, aan de hand van de getrapte procesimplementatie ingebed worden binnen de verschillende opleidingen. Het vertrekpunt is het adviesrapport van de commissie inclusief curriculum. In september 2022 bieden zij hun rapport aan, wat maakt dat dit een ideaal startpunt is voor een nieuwe projectgroep inclusief curriculum. In Q3 zal de projectgroep samengesteld worden (vanuit bestaande initiatieven en in nauwe samenwerking met de werkplaats IPD), en in Q4 kan een start gemaakt worden met de inrichting van een inclusiescan. Zowel Milly Kock als Guusje Tavecchio dragen vanuit hun respectievelijke expertises (onderwijskunde en inclusieve pedagogiek) actief bij aan het ontwerp en de implementatie van de inclusiescan. Het ontwerp zal, naar verwachting, 6 maanden in beslag nemen; een eerste wave (pilot) 3 maanden; en een eerste verwerking van resultaten ook 3 maanden. Een prognose is dat in Q3 2023, er een eerste rapportage kan verschijnen over het inclusieve curriculum, 'een pilot studie.' In Q4 2023, kan de scan dan doorontwikkeld worden, zodat opleidingen en kenniscentra deze zelfstandig kunnen hanteren vanaf Q1\_2024.
  - **Het vermijden van vooroordelen in communicatie:** ondanks dat dit punt ook goed onder beleid kan vallen, is er voor het operationaliseren wel professionalisering nodig. Wat weten we hierover (praktijk, beleid en onderzoek)? Hoe kunnen we het aanpassen? Op welke niveaus speelt dit? Medewerkers HRM, bijvoorbeeld de afdeling communicatie, kunnen een training inclusieve communicatie volgen. Docenten kunnen, vanuit hun opleiding en vanuit hun specifieke casuïstiek,

een training volgen over inclusieve communicatie. De sparringpartner voor het ontwikkelen en voortzetten van bestaande trainingen en trainingsmateriaal, is allereerst de HR Academy. Samen met hen wordt een inventarisatie gemaakt (met behulp van EGI) wat de *state of play* is, en welke gestandaardiseerde trainingen we kunnen aanbieden en welke *taylored* moeten worden ontwikkeld in samenwerking met een kennisinstituut/lectoraat. Het inhuren van externe partijen is bij deze doelstelling waarschijnlijk, gezien de mate van expertise die wordt vereist om dit adequaat en compliant te doen (bijvoorbeeld Movisie).

Kijkend naar het **position paper**, dat een landelijke strategische agenda voor de thematiek van D&I stimuleert, kunnen de volgende elementen worden geoormd als onderwijsdossiers. Nota bene, om herhaling te voorkomen, worden alleen de echte onderwijsdossiers belicht, wetende dat binnen beleid, professionalisering ook een onderwijskarakter heeft:

- **Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten:** er is ook verwezen naar de noodzaak van aansluiting en brugprogramma's, buddy- en mentortrajecten en het belang van een *'inclusive support strategy'* die de HR moet zijn, wil zij die toegankelijkheid ook kunnen realiseren. Vanuit verschillende velden en kennisinstellingen, zijn er dan ook interventies en praktijken die zich hierop richten (*I Belong* projecten, mentorprogramma's, aansluitingsactiviteiten). Het is prettig als al deze initiatieven duidelijk inzichtelijk zijn voor de doelgroep (communicatie) en natuurlijk met betrekking tot de inhoud (onderwijs). In samenwerking met de EGI, zullen deze initiatieven geïnventariseerd worden als categorie in de inclusiekaart, waarbij de *'widening participation and social inclusion agenda,'* de in- en doorstroom agenda, opnieuw bekeken wordt (wat is er, wat mist er, wat is nodig, wat is overbodig?). Bij dit project kan de inductieve procesimplementatie één op één gehanteerd worden en is het een activiteit waarbij het D&I dashboard gevuld raakt, *evidence informed*.
- **Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden:** het je thuis voelen, je stem die is gerepresenteerd, je gevoel dat er mag zijn. Het is de kern van een inclusieve pedagogiek om juist dit te bewerkstelligen. Wat kunnen docenten doen, om hieraan bij te dragen? In hun pedagogische rolopvatting, bij hun didactische aanpak, bij het managen van de groepsdynamica? En hoe kunnen studenten hun stem gebruiken, als middel om de verandering te realiseren? Welke perspectief kies je? En is het onderdeel van het curriculum, van de einddoelen waaraan studenten moeten voldoen? Met andere woorden: 'hoe kunnen we het curriculum, van binnen uit, vanuit erkenning en aandacht voor verhalen en ervaringen, door de tijd heen gaan herzien?' Dit is iets anders dan een inclusiescan. Het is gericht op het handelen, de echte inclusie praktijk. In eerste instantie wordt, in samenwerking met de werkplaats IPD, hier een nadere doelstelling op geformuleerd. Er gebeurt namelijk al veel, al vele jaren. Maar nu willen we vanuit de staffunctionarissen en o.b.v. het actieplan D&I, een grote stap zetten om de inclusieve leeromgeving

in al zijn facetten op te tuigen. Daarbij is het vertrekpunt *inclusive excellence*. We starten met deze nadere samenwerking met de werkplaats IPD op dit thema in Q3 2022.

- **Gelijke kansen op stage en arbeidsmarkt:** dit thema behoort toe aan de opleidingen, uiteraard gesteund door institutioneel breed beleid. Maar het is simpel: dit moet veranderen. Het kan niet zo zijn dat onze zeer diverse studentenpopulatie op het punt van een potentieel succesvolle doorstroom, alsnog door een hoepel van kansenongelijkheid moet springen en falen. Afspraken, vanuit de onderwijsdirecteuren en het maatschappelijk middenveld. Stagebegeleiding, gericht op intervisie van zowel student als stagebegeleider. Dit soort initiatieven vraagt om een convenant: een samenwerking tussen school, de stad en de (opleidings-) en stageplekken. Partners die zich aansluiten en stageplekken en ondersteuning garanderen. De begeleiding van de actoren is een professionaliseringsvraagstuk. Daarom plaatsen we het bij het onderwijs. Met de eerste verkennende gesprekken, zijn dit de vragen die meegenomen worden bij de directeuren. In Q3\_2022 wordt hiermee een start gemaakt.

Ook vanuit de tekst van dit *white paper* zijn er voor de dimensie onderwijs nog een aantal aandachtspunten, die voortkomen uit een **inductieve integrale analyse en procesimplementatie**:

- **Integraal:** voor het onderwijs betekent integraal ook duurzaam, dat er borging kan zijn van onderwijsinnovaties en leerlijnen, niet alleen per opleiding en/of kennisinstituut, maar ook hogeschoolbreed. Bijvoorbeeld is een vak *student voice* bij social work, of een vak narratieve psychologie passend in de eindtermen (leeruitkomsten/eindkwalificaties) van een opleiding. Lastiger is het om binnen de meer technische of bedrijfskundige opleidingen hier relevantie voor te vinden. Dit is wel onderdeel van een inclusieve onderwijsomgeving, waarbij het curriculum voorbij de vakdidactiek innoveert, samen met en voor studenten.
- **Narratief dialogisch:** het betrekken van docenten en studenten binnen de onderwijsinnovaties kan aan de hand van storytelling en het 'goede' gesprek. Dit zijn echter wel methodes die aangeleerd kunnen worden, in vakken die dit ook centraal stellen. Net als een *common reading experience*, gedurende de eerste 90 dagen van je nieuwe opleiding, zouden dit soort vaardigheden opgenomen kunnen worden in de 'core' en leerdoelen van de diverse opleiding en/of hogeschoolbreed. Als we in het actieplan D&I zeggen dat 'het open maar niet vrijblijvende gesprek gevoerd kan en moet worden,' dan moet je studenten empoweren hun stem te laten horen en docenten ondersteunen zodat zij deze processen veilig kunnen faciliteren.
- **Evidence informed onderwijs:** niet zozeer moet de effectiviteit direct aangetoond worden en hoeft het niet onmiddellijk 100% valide te zijn (*evidence based*), veeleer moet de inclusiepraktijk gebaseerd zijn op informatie uit de levende inclusie praktijk: die van de klas, die van de school, die van de gang, die van de leerinhoud, van de leerinstructie. Het gesproken curriculum, het geschreven curriculum, het verborgen curriculum (de effecten van het ontbreken van passende casuïstiek, de

groepsdiscussies die pijnlijk zijn en niet adequaat worden begeleid etc.). We laten ons, in het innoveren van het onderwijs, continu informeren door studenten, docenten, het bestaande curriculum en de gewenste situatie. Hier wordt dan ook nadrukkelijk continu afstemming gezocht met al die actoren (stakeholders) uit het D&I stakeholder overleg.

### 6.3.3. Onderzoek

---

Vanuit onderzoek is er ten aanzien van de acht punten van **het actieplan D&I** continu aandacht voor alle onderwerpen als het gaat om het aanleveren van (academische) en *evidence informed* kennis ten aanzien van actielijnen en actuele cases. In het bijzonder kan onderzoek zich richten op:

- **Het open maar niet vrijblijvende gesprek:** toepassing van een inclusieve pedagogiek, het werken met *storytelling* en dialogiseren en de effecten van het gebruik van dit soort methodes kan worden onderzocht. In samenwerking met de nieuw aan te stellen D&I lector en vanuit Ccs, wordt de D&I onderzoeksagenda opgesteld van onderzoek dat uitgevoerd wordt vanuit een beleidsmatige insteek (procesimplementatie, voortgang, effectiviteit en impact studies). Een specifiek onderzoek naar het gebruik van een methode/interventie (bijvoorbeeld inclusie gespreksstrategie, bias training en de effecten op het open gesprek, een culturele barometer als vertrekpunt en rationale om je representatietheorie te kunnen verankeren) belichten verschillende onderzoeksvragen. Een meer gedetailleerde onderzoekslijn wordt dan ook als onderdeel gezien van de inductieve en integrale aanpak: wordt er onderzoek gedaan naar hetgeen gebeurt, wordt er onderzoek gedaan naar nieuwe dingen (interventies die worden ontwikkeld en geïmplementeerd) en/of wordt er onderzoek gedaan naar dingen die al zijn gebeurd (gesprekstafels, biastraining, vak *student voice* etc.).
- **Diversiteit is onderdeel van het strategisch personeelsbeleid:** dit is een beleidsmatige keuze, maar kan heel goed onderbouwd worden met onderzoek. De barometer culturele diversiteit zet een aanzet tot een 0-meting. Die wil je eventueel herhalen en ook de uitkomsten nodigen uit om vervolg onderzoek te doen en of stappen te ondernemen. De valorisatie en disseminatie van uitkomsten (leringen) van projecten, is dan ook een van de kerntaken binnen de dimensie onderzoek: wat hebben we gedaan, hoe wordt het geëvalueerd, is effectiviteit zichtbaar, wat is de (beleidsmatige) betekenis hiervoor voor de HR?
- **Urgentie, sturing en zichtbaarheid:** het dashboard inclusie is een systematische manier om op een descriptief integrale wijze D&I op de kaart te zetten, transparant te maken. Vanuit de veelzijdigheid en veelkleurigheid, vanuit de actualiteit en vanuit de voortgang (de vier fases van de procesimplementatie) gebeurt dit. Op het moment dat er ook een impactstudie wordt uitgevoerd, kunnen we de *activities*, *output*, *outcome* en daadwerkelijke *impact* dissemineren. Dit draagt bij aan transparantie, laat de urgentie zien (van de noodzaak en eventuele *missing links*), identificeert de sturing op de verschillende dossiers (eenheden en partjes van de inclusiekaart). Achter een bureau

en tekentafel kan alles samenhangen, kloppen en leven, maar als we het niet goed kunnen dissemineren en valoriseren, gaat er veel kenniskapitaal en *effort* verloren. De investering in het maken van dit corpus is een expliciete pragmatische onderzoekstaak, waar eventueel medewerkers op zouden kunnen promoveren en/of onderzoek zouden kunnen doen. Het is een *multiple case study*, met een mixed method approach (Yin, 2009; Creswell & Clark, 2010).

- **Curricula:** de bovenstaande beschrijvingen bij onderwijs over curricula, kennen nadrukkelijk een onderzoekscomponent. Het ontwerpen van een valide inclusiescan is een kernopdracht die je hier uit kunt destilleren, die bruikbaar is voor de gehele HR, maar ook als instrument kan worden gebruikt door andere kennisinstituten.
- **Het gebruik van inzichten uit praktijkgericht onderzoek naar racisme en kennisdeling:** in het kader van redundantie, is het bovenstaande allemaal voorbereiding op dit soort onderzoek, aangezien de gehele methode *evidence informed* is en gericht op een integrale benadering die zijn werking vindt in de praktijk (procesevaluatie, stap voor stap toewerken naar evaluaties en impact studie). De thematiek van racisme en uitsluiting is een van de inclusiethema's. Het is, vanuit een instellingsbrede heldere visie rondom D&I, interessant om na te gaan of je een dimensie in het bijzonder wilt uitlichten, of door de tijd heen de verschillende dimensies, interventieniveaus en variabelen terug wilt laten komen op de onderzoeksagenda. Hierin is een rangschikking en prioritering navolgbaar, maar een keuze voor een enkel onderwerp minder. Immers, ervaringen van uitsluiting en discriminatie kunnen verschillende oorzaken hebben, etniciteit en religie zijn daarbinnen de variabelen.

Kijkend naar het **position paper**, dat een landelijke strategische agenda op de thematiek van D&I stimuleert, kunnen de volgende elementen worden geormerkt als onderzoeksdossiers. Nota bene, om herhaling te voorkomen worden alleen de specifieke onderzoeksdossiers belicht.

- **Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten:** het verankeren, systematisch, van de keten (in-doorstroom in navolging van een *widening participation and social inclusion agenda*) kan worden gemapped. Uitgeschreven wat er gebeurt, onderbouwd aan de hand van praktijkvoorbeelden (intern en extern) en (academische) literatuur. Waar sta je als instelling op het thema kansenongelijkheid, arbeidstoeleiding en -participatie, uitstroom, uitval, etc. Het informeren van het HR beleid, vanuit bestaande onderzoeksrapporten en literatuur, kan een van de opdrachten zijn binnen de onderzoeksagenda op dit specifieke thema. Ook kan een student-volg systeem veel meer informatie verschaffen over het effect van interventies, een *data driven approach*, die inzichtelijk maakt welke studenten wanneer vastlopen en hoe dat eventueel correleert met interventies waaraan zij hebben geparticipeerd (mentoring, brugprogramma, student voice vak etc.)
- **Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden:** er worden momenteel veel onderzoeken gedaan naar *Beloning*, ook op de HR (o.a. Meeuwisse, Wolff,



Smeets, & Takkenberg, 2018; Brouwer, Jansen, Severiens & Meeuwisse, 2019). Dit onderzoek is van belang om de praktijk te informeren, de onderwijsinnovaties, en beleidsinterventies. In samenwerking met het kenniscentrum Talentontwikkeling en de nieuw te werven D&I lector, is dit een van inclusie thema's die onderzocht worden. De methode van onderzoek is vervolgens interessant: wil je dat het een kritische werking heeft, dan is een 'participatief actie-onderzoek' een methode die het effect sorteert wat je wenst, docenten, studenten en onderzoekers nemen actief deel als actor aan het onderzoek (bijvoorbeeld een curriculumontwikkelaar of onderwijsadviseur doet onderzoek naar zijn eigen interventie, waarin hij/zij zelf een actor is als docent).

- **Praktijkgericht onderzoek met aandacht voor diversiteit en inclusie:** in samenwerking met de lector D&I, de werkplaats IPD, de EGI, wordt de D&I onderzoeksagenda afgestemd. Werkende vanuit een inductieve en integrale analyse en methode, komen alle thema's, interventieniveaus en variabelen door de tijd heen, aan de orde. Het formuleren van een onderzoeksagenda zonder afstemming met het stakeholdernetwerk D&I en de betrokken kennisinstituten, is een gemiste kans om het onderzoek daadwerkelijk *evidence informed* te laten zijn.

Ook vanuit de tekst van dit *white paper* zijn er voor de dimensie onderwijs nog een aantal aandachtspunten, die voortkomen uit een **inductieve integrale analyse en procesimplementatie** die veelvuldig zijn genoemd. Daarom in een notendop:

- Het D&I plan van aanpak is een systematische methode om de praktijk van de hogeschool te analyseren. Dit levert op dat nieuwe interventies en wenselijke praktijken gericht ontwikkeld en aangewend kunnen worden. Aandacht voor pedagogiek, didactiek en de procesimplementatie zijn onderdeel van een onderzoeksplan die in essentie inductief, vanuit de specifieke onderwijscontext, ontstaat. Het is van toepassing op alle interventieniveaus, houdt rekening met alle D&I thema's, en brengt daar waar mogelijk, de variëteit in variabelen aan (wordt er doelgroepenbeleid gehanteerd, is dat wenselijk en wat levert dat op?) Integraal en pragmatisch, inductief en systematisch. Zo laat de D&I onderzoeksplan zich dan kenmerken, vanuit een nieuw vertrekpunt, maar inherent contextueel en pragmatisch.

## 7. Concreet: timeline korte termijn (2022)

Samenvattend is de timeline voor de korte termijn:

<i>Portefeuille</i>	<i>Activiteit</i>	<i>Verwachte (eerste) opbrengt (output)</i>
<i>Beleid</i>	- Diversiteit is onderdeel van het strategische personeelsbeleid: pilot project barometer culturele diversiteit	- Q1_2023
	- Vertrouwenspersonen en opvolging van signalen/meldingen/klachten: projectinventarisatie	- Q4_2022
	- Urgentie, sturing en zichtbaarheid: aanleveren kwartaal rapportages en tussenrapportages dossiers	- Q2_2022
	- Representativiteit: start projectgroep inclusieve communicatie Q3_2022	- Q4_2022
	- Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten: project stilteruimtes	- Q4_2022
	- Medewerkers dragen bij aan het omgaan met diversiteit en inclusie: voortzetting bias trainingen in een leerlijn	- Q3_2022
	- Iedereen voelt zich thuis op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: platform included	- Q2_2022
	- Initiëren stakeholder overleg in navolging van de inclusiekaart en procesimplementatie: lancering stakeholdernetwerk	- Q4_2022/Q1_2023
	- Faciliteren van ondersteuning, dissemineren van kennis en professionaliseren van kunde op basis van het Dashboard D&I op de HR: start maken met data ophalen en stakeholders (partjes inclusiekaart) mobiliseren als actoren (vaststellen feitelijke inclusiekaart)	- Q4_2022
	- Inductief ontwerpen van visie, missie en strategie D&I op de HR: vanuit stakeholdernetwerk start maken met 4 sessies	- Q3/Q4_2022
	- Helikopter view houden over brede D&I projectplan: aanbieden masterclasses	- Q3_2022
	- HRM, werving, selectie en behoud: samenstellen projectgroep	- Q3_2022

Onderwijs	- Het open maar niet vrijblijvende gesprek: opzetten leerlijn (bias) training	- Q3_2022
	- Curricula: adviescommissie inclusief curriculum ondersteunen bij voortgang en schrijven eindrapport	- Q3_2022
	- Het vermijden van vooroordelen in communicatie: i.s.m. HR Academy trainingsaanbod op deze thematiek doorlopen en uitbreiden	- Q4-2022
	- Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten: opstellen <i>widening participation and social inclusion</i> activiteiten i.s.m EGI.	- Q3_2022
	- Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: formuleren nadere doelstelling i.s.m. werkplaats IPD	- Q3_2022
	- Gelijke kansen op stage en arbeidsmarkt: afspraken en convenant maken en/of opstellen/voortzetten	- Q3_2022
	- <i>Evidence informed</i> onderwijs: vanuit stakeholderoverleg compaanschappen initiëren die afstemming realiseren tussen verschillende actoren en interventieniveaus.	- Q4_2022
Onderzoek	- Het open maar niet vrijblijvende gesprek: openstellen onderzoeksagenda i.s.m. kwartiermakers project 'nieuwe lector D&I'	- Q2_2022
	- Diversiteit is onderdeel van het strategisch personeelsbeleid: maken (rapportage) O-meting pilot study Zestor (barometer culturele diversiteit)	- Q4_2022
	- Urgentie, sturing en zichtbaarheid: bouwen D&I data corpus (inductieve procesimplementatie)	- Q4_2022
	- Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: i.s.m. de kwartiermakers project 'nieuwe lector D&I' dit thema als de centrale onderzoeksvraag stellen Nota Bene: onderzoek is dienend aan de projecten binnen Beleid & Onderwijs, en verzorgt de (inhoudelijke)rapportages en kennisdisseminatie	- Q3_2022
Overig		

## 8. Doorkijk: timeline middel lange termijn (2023-2024)

Samenvattend is de timeline voor de lange termijn

Portefeuille	Activiteit	Verwachte opbrengt (output)	Verwacht resultaat (outcome)
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversiteit is onderdeel van het strategische personeelsbeleid: barometer culturele diversiteit</li> <li>- Vertrouwenspersonen en opvolging van signalen/meldingen/klachten : voortgang rapportage aanstellingen nieuwe medewerkers en effectiviteit</li> <li>- Urgentie, sturing, zichtbaarheid</li> <li>- Representativiteit: rapport inclusieve communicatie verwerken (bevindingen Verwey Jonker Instituut) i.s.m. Onderzoek</li> <li>- Hogescholen zijn toegankelijk voor alle studenten: agenda maken op dit onderwerp en samenwerking zoeken in het maatschappelijk middenveld</li> <li>- Medewerkers dragen bij aan het omgaan met diversiteit en inclusie: leerlijn bias in inclusie wordt geïmplementeerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerste metingen Q1_2023</li> <li>- Eerste voortgangsrapportage Q1_2023</li> <li>- Aanbevelingen: Q2_2023</li> <li>- agenda en stakeholderinventarisatie maatschappelijk middenveld (ECIO, Aansluitingsnetwerken) Q1_2023</li> <li>- Q1_2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerste rapport Q2_2023</li> <li>- Jaarlijkse D&amp;I Rapport (de staat van D&amp;I op de HR) Q2_2023</li> <li>- Q1_2023</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: nalopen beoordelingsstructuren en loopbaanbegeleiding (i.s.m. HRM)</li> <li>- Visie, Missie en Strategie: formuleren final statement and code of conduct D&amp;I</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Q2_2023</li> </ul>
<p>Onderwijs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het open maar niet vrijblijvende gesprek: leerlijn inclusie hogeschoolbreed (vanuit projectgroep)</li> <li>- Curricula (i.s.m. onderzoek): ontwerpen en implementeren van de inclusiescan voor het onderwijs</li> <li>- Het vermijden van vooroordelen in communicatie: trainingsaanbod inventariseren en uitbreiden ism HR academy. Eerste resultaten (opbrengsten en ervaringen deelnemersevaluaties)</li> <li>- Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: i.s.m. de werkplaats IPD, experimenten ontwerpen en volgen a.d.h.v. voortgangsrapportage experimenten</li> <li>- Gelijke kansen op stage en arbeidsmarkt: tussenrapportage voortgang afspraken en implementatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Q1_2023</li> <li>- Q3_2023</li> <li>- Q2_2023</li> <li>- Q4_2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Q3_2023: rapportage pilot study</li> </ul>

Onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het open maar niet vrijblijvende gesprek: onderzoeksagenda voortgang rapportages (vanuit beleidsmatige insteek): activiteiten, output, outcome en impact analyses</li> <li>- Diversiteit is onderdeel van het strategisch personeelsbeleid: effectiviteit barometer culturele diversiteit</li> <li>- Urgentie, sturing en zichtbaarheid: bouwen en analyseren corpus D&amp;I: inductieve procesimplementatie gebaseerd op en integrale methode</li> <li>- Ontwerp en implementatie curriculum scan eerste versie a.d.h.v. pilot study</li> <li>- Iedereen voelt zich 'thuis' op een hogeschool waar alle stemmen gehoord worden: i.s.m. kenniscentrum talentontwikkeling en nieuwe Lector D&amp;I eerste rapportage van het onderzoek naar binding op de HR</li> <li>- Praktijkgericht onderzoek met aandacht voor diversiteit en inclusie: werkend D&amp;I corpus met dashboard functionaliteit i.s.m. stakeholdernetwerk, lector en Ccs, voortgangrapportages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Q1_2023</li> <li>- Voortgangsrapportage eerste bevindingen, Q2_2023</li> <li>- Q3_2023</li> <li>- Q2_2023</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Q3_2023</li> <li>- Lancering eerste versie Q4_2023</li> </ul>
Overig			

## 9. Kosten

*Intern bekend, Mark Glimmerveen -directeur Ccs- is verantwoordelijk directeur (in samenspraak met Heleen Elferink -directeur CMI- en Jeroen Chabot -directeur WDK-). Vragen hierover kunnen aan hen gesteld worden.*

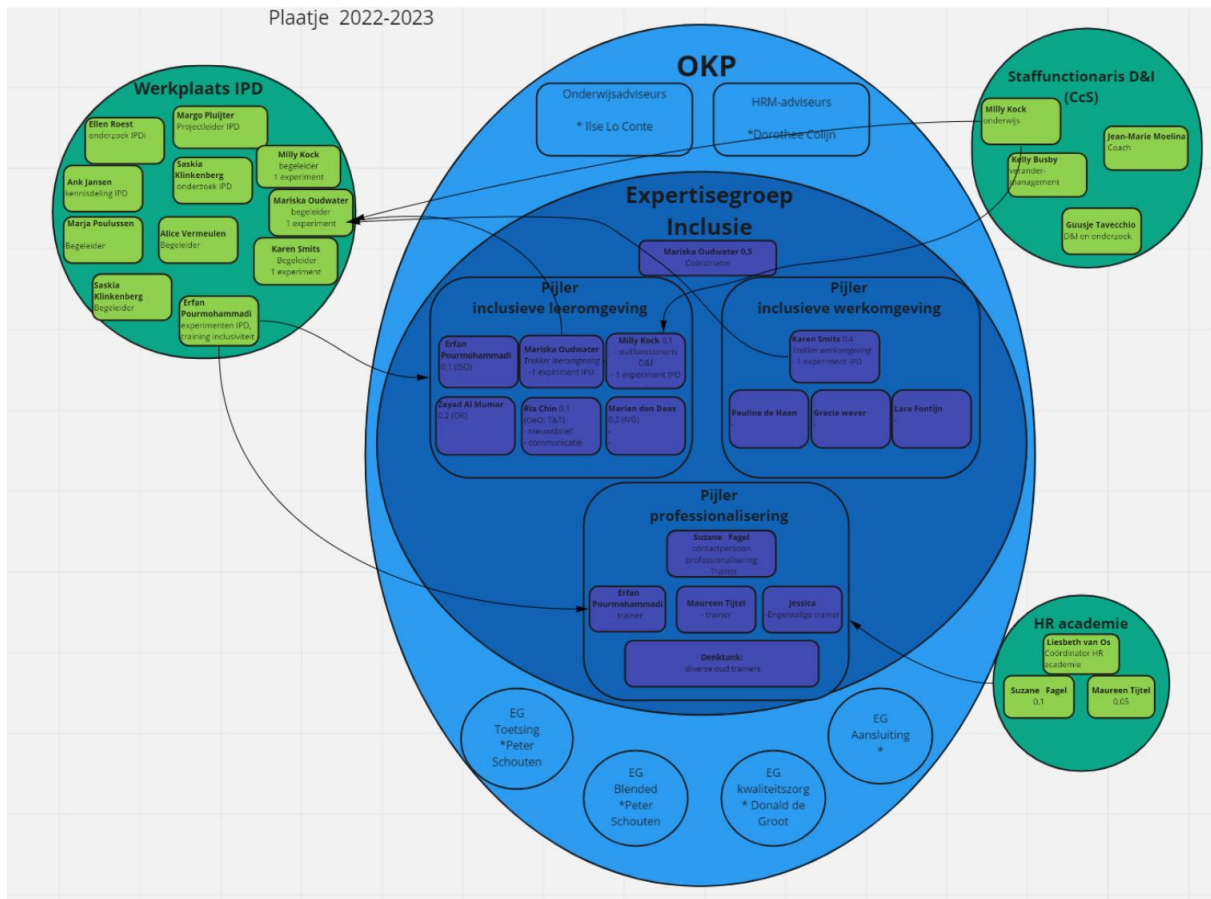
*[m.glimmerveen@hr.nl](mailto:m.glimmerveen@hr.nl)*

*[h.s.elferink@hr.nl](mailto:h.s.elferink@hr.nl)*

*[j.j.l.chabot@hr.nl](mailto:j.j.l.chabot@hr.nl)*

## 10. Bijlage I.

Overzicht activiteiten, actoren, stakeholders **Expertise Groep Inclusie** juni 2022





## 11. Geraadpleegde literatuur

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations, in: *Gender & Society*, 20(4), 441–464
- Berger, M.T. & Guidroz, K. eds., (2009). *The Intersectional Approach: Transforming the Academy through Race, Class, and Gender*. University of North Carolina Press.
- Boeije, H., en Bleijenbergh, I., (2019), *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek. Denken en Doen*. Boom: Amsterdam.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1977). *Reproduction in education, culture and society*. Sage Publications
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts, in: *International journal of qualitative methods*, 5(3), 12-23.
- Brown, Z. (2016). *Inclusive Education: Perspectives on pedagogy, policy and practice*. Routledge.
- Brouwer, J., Jansen, E., Severiens, S. en Meeuwisse, M., (2019) Interaction and belongingness in two student-centered learning environments Opent extern, in: *International Journal of Educational Research*, 97, 119-130.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: Education, knowledge and action research*. London: Falmer.
- Charlton, J.I., (1998). *Nothing About Us Without Us: Disability, Oppression and Empowerment*. University of California Press: Berkley/ Los Angeles/ London.
- Cox, T. Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: BerrettKoehler Publishers.
- Cook, K. S., en Hegtvedt, K.A. (1983). Distributive Justice, Equity and Equality, in: *Annual Reviews Sociology* 9, 217-241.
- Creswell, J.W. and Clark, V.L.P., (2010). *Designing and Conducting Mixed Method Research*. Sage Publications Inc.
- Crenshaw, K., (1989) "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics," in: *University of Chicago Legal Forum*: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8.

- Deng, Z. (2016). Bringing curriculum theory and didactics together: a Deweyan perspective, in: *Pedagogy, Culture & Society*, 24(1), 75-99.
- Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks, in: *Organization Studies*, 41(2), 219–240.
- Essanhaji, Z., & van den Brink, M. (2021). Naar het inclusiever (her)maken van het hoger onderwijs: Een review naar ongelijkheidspraktijken, in: *Tijdschrift Sociologie*, 2, 173-212.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Florian, L., & Spratt, J. (2013). Enacting inclusion. A framework for interrogating inclusive practice, in: *European Journal of Special Needs Education*, 28(2), 119-135
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York, NY: Basic Books.
- George, D.F., (2021). *3 Books in 1: Unconscious Bias + Diversity and Inclusion in Organisations + Equity and Equality*.
- Gertz, S.K., Huang, B. and L. Cyr eds. (2018), *Diversity and Inclusion in Higher Education and Societal Contexts. International and Interdisciplinary Approaches*, Palgrave MacMillan, Cham.
- Gidley, J. H., Hampson, G., Wheeler L., & Bereded-Samuel, E. (2010). From access to success: an integral approach to quality higher education informed by social inclusion theory and practice, in: *Higher Education Policy*, 23(1), 123-147.
- Ghorashi, I. H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations, in: *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78-86
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Groeneveld, S., & Meier, K. J. (2022). Theorizing status distance: rethinking the micro theories of representation and diversity in public organizations, in: *Administration & Society*, 54(2), 248-276.
- Van Herpen, S.G.A. (2019). *A Head Start Into Higher Education. How students academically prepare and adjust for a successful transition into university*. Rotterdam: Risbo
- Hicklin, A., & Meier, K. J. (2008). Race, structure, and state governments: The politics of higher education diversit, in: *The Journal of Politics*, 70(3), 851-860.
- Jelier, W., (2021). Evidence informed werken doe je zo. *Didactief* jan/feb 2021.

- Kelley, H. H., (1967). Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (vol 15.). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H.H. (1972). Attribution in social interaction. In: E.E. Jones, D. Kanouse, H.H. Kelley, et al., *Attribution : Percieving the causes of behaviour* (pp.1-26).
- Kelley, H.H. (1973). The process of causal attribution, in: *American Psychologist*, 28. 107-128.
- Kincheloe, J. L., Steinberg, S. R., & Villaverde, L. (1999). *Rethinking intelligence: Confronting psychological assumptions about teaching and learning*. New York: Routledge
- Kincheloe, J. L. (2008). *Knowledge and Critical Pedagogy. An Introduction*. London: Springer
- Liasidou, A. (2012). Inclusive Education and Critical Pedagogy at the Intersections of Disability, Race, Gender and Class, in: *Journal for Critical Education Policy Studies*, 10(1), 168-184.
- McLaren, P. (1994). Critical pedagogy, political agency, and the pragmatics of justice: The case of Lyotard, in: *Educational Theory*, 44(3), 319-340
- Meeuwisse, M., Wolff, RP., Smeets, G., & Takkenberg, JJM., (2018). *#IBelong - Towards a Sense of Belonging in an Inclusive Learning Environment*.
- Morukian, M. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace. Association for Talent Development.
- Ren, K., & Mc Guckin, C. (2022). Using theory of change as both theory and method in educational research, in: *SAGE Research Methods Cases*.
- Richardson, V. et al., (1994), A Theory of Change in Teaching, in: *Teacher Change and the Staff Development Process* (pp.199-216).
- van Rossum, B. Ellenbroek, L. de Vente, P. (2020). *Sleutels voor evidence informed werken. Een verkenning naar mechanismen die bijdragen aan duurzame onderwijsverbetering*. Platform Samen Onderzoeken, PO-Raad, NRO.
- de Ruijter, D. Pinellis, Prarolo, G. & Stenius, V. Eds. (2010), *The sustainability of cultural diversity: Nations, cities and organizations* (pp. 261-281). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sayed, J., Özbilgin, M. (eds.) (2015). *Managing Diversity and Inclusion. An International Perspective*. Sage Publications Ltd.
- 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.

- Tinto, V. (2012). *Completing College: Rethinking Institutional Action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Wekker, G. (2016). *White Innocence. Paradoxes of Colonialism and Race*. Duke University Press: Durham.
- Wittgenstein, L., (1953). *Philosophical Investigations*. Trans. G.E.M. Anscombe. Wiley-Blackwell.
- Tuitt F., Stewart S. (2021) Decolonising Academic Spaces: Moving Beyond Diversity to Promote Racial Equity in Postsecondary Education. In: Thomas D.S.P., Arday J. (eds) *Doing Equity and Diversity for Success in Higher Education*. Palgrave Studies in Race, Inequality and Social Justice in Education. Palgrave Macmillan, Cham.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yperen, T. van, Veerman, J.W., & Bijl, B. (2017). *Zicht op effectiviteit: handboek voor resultaatgerichte ontwikkeling van interventies in de jeugdsector*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Zanoni, P. Nilsson, A., Janssens, M., & Wahlin, N. (2010). Towards sustainable diversity in organizations: Lessons from good diversity management practices, ch. 13 in, *The Sustainability of Cultural Diversity*, Edward Elgar Publishing.