

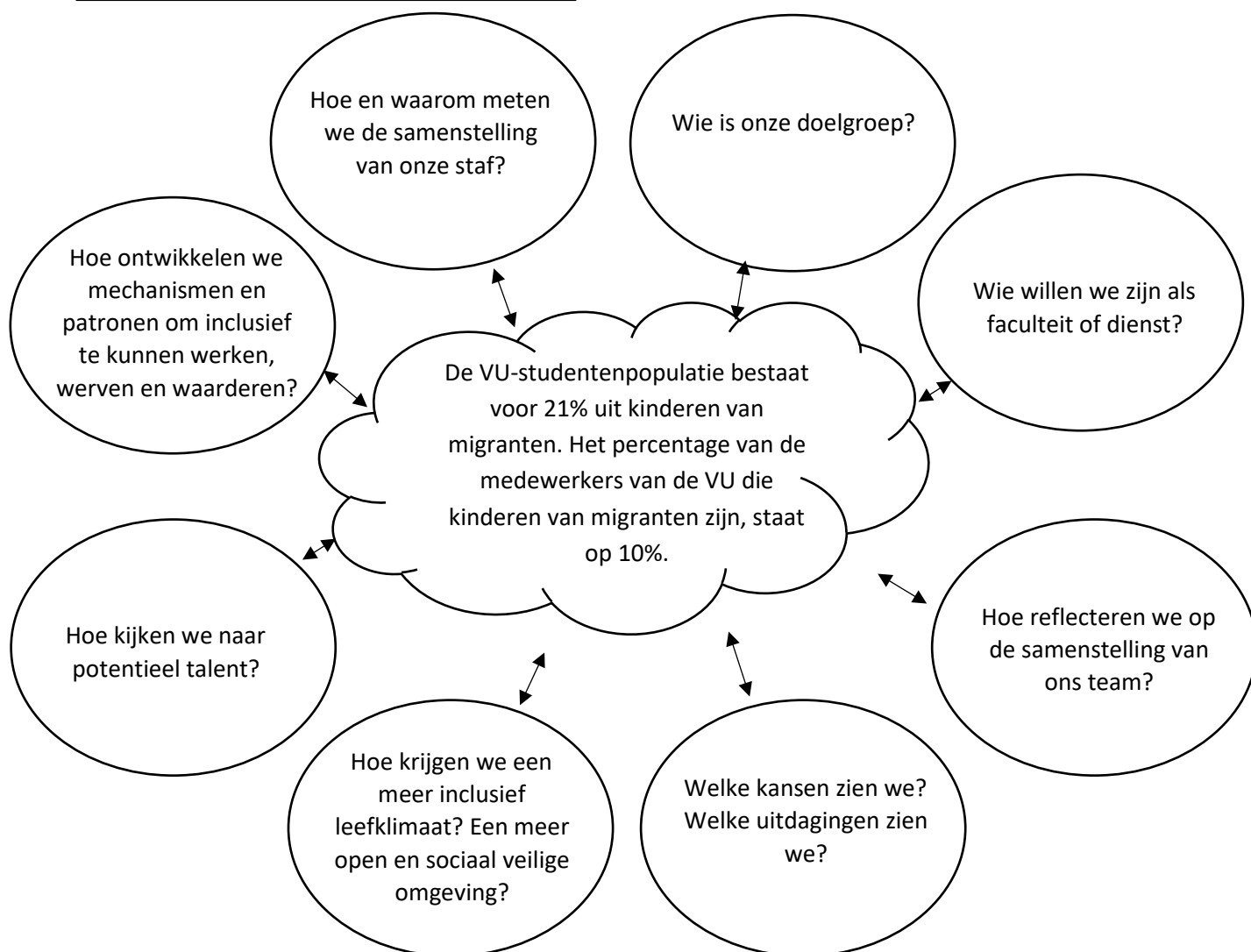
Actieplan Kleurrijke Staf

Inclusief werven, werken en waarderen,
met focus op migratieachtergrond

Vastgesteld 27-09-2022

Actieplan
Inclusief werven, inclusief werken en
inclusief waarderen

**Doel. Meer collega's met een
migratieachtergrond in alle lagen en
eenheden van de VU werven, door laten
stromen en behouden.**



Inhoud

Inleiding.....	3
Visie op diversiteit.....	4
Samenwerken en Monitoren	6
Wat gaan we doen?	7
Inclusief werven	9
Inclusief werken	14
Inclusief waarderen.....	16
Ten slotte	18

Inleiding

Het VU Diversity Office (DO) richt zich op verschillende dimensies van diversiteit: gender, leeftijd, seksuele oriëntatie, lichamelijke en mentale mogelijkheden en culturele, religieuze en sociale achtergrond. Dit door het DO opgestelde actieplan richt zich specifiek op culturele achtergrond, waarbij we ons focussen op migratieachtergrond. Dit actieplan is gedeeltelijk gebaseerd op onderzoek dat de termen 'westers' en 'niet-westers' gebruikt. Aangezien deze termen verouderd zijn, spreekt dit actieplan primair over het verschil tussen migranten, die in het buitenland geboren zijn en naar Nederland gemigreerd zijn, en kinderen van migranten, die in Nederland geboren zijn. Alleen op de plekken waar we genoodzaakt zijn om naar de betreffende onderzoeken te verwijzen, gebruiken we de verouderde termen. Wanneer nieuwe onderzoeken de termen 'migrant' en 'kind van migranten' gebruiken, zullen we volledig op deze termen overstappen.

Veel VU-studenten met een migratieachtergrond zijn van Surinaamse, Turkse, Antilliaanse en Marokkaanse afkomst (STAM). Juist deze groepen zijn vaak kinderen van migranten en blijken veel minder door te stromen naar een academische loopbaan. Het doel van dit actieplan is om drempels weg te nemen en een natuurlijke doorstroming te realiseren. Daarmee zullen de percentages STAM-medewerkers dichterbij het percentage STAM-studenten komen te liggen. Het plan is niet beperkt tot deze groep, maar richt zich op alle medewerkers en studenten met een migratieachtergrond.

Het Actieplan Kleurrijke Staf is gericht op een meer gelijkwaardige manier van werven, een inclusieve werkomgeving en meer aandacht voor het inclusief erkennen van talent. In het plan staan verschillende interventies beschreven waarmee je meer mensen met een migratieachtergrond kunt werven, hun een inclusievere werkomgeving kunt bieden en meer open staat om hun talent te herkennen. Alle talent is welkom bij de VU – ongeacht de culturele achtergrond van deze talenten – maar kennelijk lukt het ons onvoldoende om dat talent te herkennen, aan ons te binden en vast te houden.

Bij elk van de drie pilaren (werven, werken en waarderen) staan voorbeelden van effectieve interventies beschreven. Deze interventies kunnen in jaarplannen worden opgenomen om zo ook door het jaar heen systematisch te werken aan een duurzaam diversiteitsbeleid. In dit document staan suggesties voor de bevordering van diversiteitsbeleid centraal, dat er vooral op gericht is talent beter te herkennen aan de poort, tijdens selectieprocessen en bij bevorderingen. Indien we in het document een suggestie doen voor maatregelen die met name ten gunste komen van specifieke ondervertegenwoordigde groepen, dan sluit dat aan bij onze visie dat divers samengestelde teams een verrijking en meerwaarde vormen. Voor het bereiken van de diversiteitsdoelstellingen van de VU is succes op dit terrein cruciaal. Bij maatregelen kan worden gedacht aan career tracks of beurzen voor specifieke groepen medewerkers of traineeships voor mensen met een migratieachtergrond, vergelijkbaar met bestaande programma's binnen de VU (maar ook binnen andere universiteiten als Groningen en Eindhoven). Ook scouting van specifieke medewerkers valt hieronder. Voor dergelijke maatregelen die vallen onder voorkeursbeleid gelden strikte wettelijke criteria. Bij het (door)ontwikkelen van deze maatregelen in het implementatieplan is daarom nauwe samenwerking met onze HR-adviseurs, privacyjuristen en Privacy Champions noodzakelijk.

De aangedragen suggesties uit dit plan kunnen gezien worden als een gereedschapskist waarvan de eenheid zelf bepaalt welk gereedschap het meest geschikt is om op de werkvloer mee aan de slag te gaan. Het DO ondersteunt hierin graag, samen met de HR-adviseurs en de arbeidsrechtdeskundigen!

Dit actieplan is al breed besproken binnen verschillende diensten en faculteiten. Nadat het College van Bestuur (CvB) het Actieplan Kleurrijke Staf heeft vastgesteld zal het DO over de implementatie van onderdelen van het plan in gesprek treden met relevante organisatieonderdelen en faculteiten met als doel decentrale initiatieven te bevorderen die een bijdrage leveren aan het vergroten van de diversiteit van de staf.

Naast maatregelen waarover een faculteit of dienst formeel kan besluiten, zijn er allerlei zaken die collega's met elkaar kunnen doen. De cultuur van een afdeling wordt niet gemaakt door regels maar door mensen. Daarom bevat dit actieplan ook voorbeelden en suggesties om die cultuur inclusiever te maken.

Ten slotte vraagt het actieplan ook om inzet op het centrale niveau. Het CvB stelt dit actieplan vast en maakt met de eenheden afspraken over de uitvoering. Bij VU-brede onderdelen van het actieplan is het CvB ook zelf aan zet.

Visie op diversiteit

Diversiteit is belangrijk voor de VU. Het hoort bij het DNA van de instelling dat we de waarde zien van de verschillen tussen mensen. Die waarde komt echter pas goed uit de verf als die verschillen worden onderkend en serieus worden genomen en als we daarbij ook oog hebben voor de ongelijke kansen die er tussen mensen bestaan. Daarom voert de VU actief beleid voor een inclusieve organisatie. Dat doen we op het terrein van gender en seksuele diversiteit, gezondheid en arbeidsbeperkingen, culturele en religieuze diversiteit, eerste- en tweedegeneratiestudenten, enzovoorts. De VU benadert diversiteit principieel niet als individueel kenmerk van onze medewerkers en studenten maar vanuit het perspectief van verrijking van de organisatie. Het is niet in de eerste plaats beleid om achterstanden weg te werken, maar het feit dat bepaalde groepen ondervertegenwoordigd zijn, is wel een indicatie dat we talent uit die groepen mogelijk onvoldoende weten te herkennen. In dit actieplan staat de culturele diversiteit onder medewerkers centraal vanwege een aantal evidente percentages en observaties uit het Belonging@VU-onderzoek (website VU- 2020), de Diversiteitsmonitor 2022 (uitgevoerd bij het werkbelevingsonderzoek) en het DO-meerjarenplan.

Studentenpopulatie van de VU

- Met 21% studenten met een niet-westerse migratieachtergrond (15% kinderen van migranten, 6% internationale studenten) in 2015 is de VU een van de meest kleurrijke universiteiten van Nederland (IVA Diversity Monitor 2017, p. 10). Ter vergelijking: in heel Nederland is dit 14%.

Algemene medewerkerspopulatie van de VU

- In 2022 had de VU ongeveer 5200 medewerkers. Van deze medewerkers had 39% een migratieachtergrond. Dat komt neer op ongeveer 2000 medewerkers met een migratieachtergrond.

- Het percentage medewerkers met een niet-westerse achtergrond in 2018 blijft ver achter op het percentage studenten. Dit percentage onder wetenschappelijke staf was 8,1%, waarvan 1,4% kinderen van migranten waren en 6,6% migranten of internationals waren. Dit percentage onder ondersteunend personeel was 8,4%, waarvan 3,3% kinderen van migranten en 5% migranten of internationals (IVA Diversiteitsonderzoek 2018, p. 23).
- Van de 2100 migranten in de medewerkerspopulatie is het percentage van de STAM-groep en uit Indonesië afgenomen van 15% in 2018 tot 11% in 2022 (IVA Diversiteitsonderzoek 2022, p. 4) Daarmee komt ongeveer 4,2% van de VU-medewerkers uit de STAM-groep (ter vergelijking: deze groep maakt bijna een kwart uit van de Amsterdamse bevolking).
- Onder medewerkers geven de (kinderen van) migranten een iets lager rapportcijfer voor het werken bij de VU en de loopbaanmogelijkheden. Hoe langer zij bij de VU werken, des te lager wordt het rapportcijfer. Over het diversiteitsbeleid van de VU zijn mannen van Nederlandse afkomst het meest positief en vrouwen met een migratieachtergrond het minst (Diversiteitsmonitor 2022).

Samenstelling van de wetenschappelijke staf

- In vier jaar tijd (2018-2022) is de samenstelling van het wetenschappelijk personeel (WP) ongekend veranderd. In de laatste meting in 2022 heeft bijna de helft van het WP een migratieachtergrond (41% is migrant en 6% is een kind van migranten) (IVA Diversiteitsonderzoek 2022, p. 17). De belangrijkste trend is dat er een sterke toename is van migranten. Hun percentage ging van 27% in 2018 naar 41% in 2022 (IVA Diversiteitsonderzoek 2022, p. 17)! De toename loopt parallel met de enorme toename in internationale studenten op de VU in dezelfde periode.
- De toename zit hem vooral in mensen die geworven zijn als PhD's en postdocs op tijdelijke contracten. Het aantal in het buitenland geboren PhD-studenten is in vier jaar gestegen van 36% naar 58% (IVA Diversiteitsonderzoek 2022, p. 19). De meerderheid van de PhD-studenten komt dus nu uit het buitenland.
- Wetenschappelijke medewerkers met een migratieachtergrond zijn vooral te vinden onder docenten, onderzoekers en PhD-studenten. Functies dus aan het begin van de loopbaan met tijdelijke en parttime contracten en lagere salarisschalen.
- Onder hoogleraren en decanen is nog steeds 75% van Nederlandse afkomst (IVA Diversiteitsonderzoek 2022, p. 19). Op het niveau van decanen en directeuren is wel een internationale achtergrond maar geen culturele diversiteit met migratieachtergrond zichtbaar. Aandacht voor doorstroming van internationale staf naar leidinggevende posities is dus ook van belang.

Te weinig diversiteit onder het personeel kan verschillende oorzaken hebben. Het kan te maken hebben met persoonlijke voorkeuren of groepsvoorkeuren. Het kan echter ook een indicatie zijn van hindernissen in de structuur en de organisatie. Wat ook de oorzaak is, het impliceert in elk geval dat op leidinggevende posities allerlei waardevolle perspectieven minder gehoord worden en dat studenten met een migratieachtergrond minder rolmodellen tegenkomen met wie ze zich qua achtergrond kunnen identificeren.

De VU streeft naar een inclusieve organisatie waar iedereen zich thuis mag voelen. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten binnen onze teams kunnen de kwaliteit van ons onderzoek, onderwijs en dienstverlening aan onze studenten vergroten. Om die redenen hecht de VU aan onder andere meer culturele diversiteit onder de medewerkers.

Het diversiteitsbeleid van de VU gaat ervan uit dat een inclusieve organisatie langs drie dimensies vorm krijgt:

- 1) toegankelijkheid en zichtbaarheid van verschillende groepen waardoor verschillende groepen vertegenwoordigd zijn;
- 2) gelijke kansen en gelijke rechten creëren voor eenieder in onze VU-community;
- 3) een kritische blik op onbewuste uitsluitingsmechanismen ontwikkelen.

Vanuit deze uitgangspunten heeft de VU bijvoorbeeld gereageerd op de Black Lives Matter-beweging die wereldwijd de roep om gelijke rechten en vooroordelen ten aanzien van etnische verschillen op de agenda heeft geplaatst. Ook bij de COVID-19-pandemie heeft het DO aandacht gevraagd voor ongelijke kansen en ongelijke effecten. Tegelijkertijd speelt structureel de vraag welke onbewuste en bewuste uitsluitingsmechanismen er spelen in onze organisatie bij het invullen van vacatures in adviescommissies, selectiecommissies, jury's of gremia waarin bestuurlijke besluiten worden genomen. Welke effecten hebben onze wervingsprocedures op culturele diversiteit? Is in belangrijke strategische discussies en besluitvormingsprocessen voldoende culturele diversiteit vertegenwoordigd?

Dit actieplan geeft concrete suggesties voor het vergroten van inclusiviteit op drie terreinen: gelijkwaardig werven, werken en waarderen. Bij 'werven' denken we aan het versterken van de diversiteit door het aantrekken van meer medewerkers met een migratieachtergrond. In hoeverre zijn collega's en studenten vertegenwoordigd in dit proces? Welke onbewuste en bewuste mechanismen leiden ertoe dat we mensen in- of uitsluiten in onze werkprocessen en werkomgevingen? Hoe kunnen we op een inclusieve manier potentieel talent beter identificeren, waarderen en beoordelen? En welke nieuwe manieren van handelen is hierbij dan nodig?

Bij 'werken' gaat het om een meer inclusieve werkomgeving met oog voor inclusieve talentontwikkeling (persoonlijke ontwikkeling in je werkomgeving), teamdiversiteit en cultureel sensitief leiderschap.

Bij 'waarderen' gaat het om oog voor culturele diversiteit bij het wegen van potentieel talent, bevorderingen en promoties, prijzen en in het algemeen het geven van erkenning. Het meenemen van een andere cultureel-etnische achtergrond kan verschillende bijdragen leveren in andere inzichten vanuit die achtergrond, opvoeding, migratieproces, leven in verschillende werelden, etc.

Samenwerken en monitoren

Nieuw beleid op het vlak van inclusief werven, werken en waarderen is niet uniek. Ook andere HO-instellingen hebben dit thema op de agenda gezet. Waar mogelijk stemmen we dan ook af en werken we samen in Amsterdam (Amsterdams Akkoord september 2020) en daarbuiten. De VU heeft een

lange geschiedenis van samenwerking met het Expertise Centrum Diversiteitsbeleid (ECHO). Daarnaast wordt al sinds 2010 samengewerkt met UCLA en Bloemfontein op het gebied van *good practices*. Voor het nieuwe beleid is verder ook inspiratie opgedaan buiten de wereld van de universiteiten, bijvoorbeeld bij de gemeentes Amsterdam en Den Haag, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), PWC, verschillende financiële instellingen en grootstedelijke hogescholen.

Goed beleid veronderstelt ook goede monitoring. We willen onze doelen zo precies en concreet mogelijk vaststellen en dan ook jaarlijks nagaan of we die doelen hebben bereikt. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, doordat bijvoorbeeld het registreren van de etnische achtergrond van medewerkers terecht op tal van bezwaren stuit en andere indicatoren subjectiever zijn.

Een van de instrumenten om te kunnen monitoren is bijvoorbeeld de Culturele Barometer Diversiteit Personeel Randstad Universiteiten (sept 2020). Hiervoor is een aanvraag ingediend bij het CBS om instroom, uitval en doorstroom te meten voor het WP en OBP. De verwachting was dat er in juni 2021 een start kon worden gemaakt met de eerste monitoring. Er is discussie ontstaan rond de door CBS gehanteerde terminologieën ‘westers’ en ‘niet-westers’. Inmiddels heeft het CBS de gehanteerde terminologie aangepast en ligt opnieuw de keuze voor de VU om met een aantal andere HO-instellingen van start gaan met dit instrument of een ander monitoringssysteem. Het doel is zichtbaar te maken wat de samenstelling van het personeelsbestand is zonder dat de data individueel te herleiden zijn en zonder dat de VU zelf de achtergrond van de medewerkers registreert. Daarnaast kunnen we via het werkbelevingsonderzoek (IVA 2018 en 2022) en andere surveys in beeld brengen wat de effecten zijn van het diversiteitsbeleid. Ook kunnen we nader onderzoeken wat de redenen zijn dat verschillende groepen studenten vaker of minder vaak kiezen voor een carrière in de wetenschap. Met deze monitoring krijgen we zicht op de mate van diversiteit per eenheid en kunnen we effectiever beleid maken.

Wat gaan we doen?

Het doel van het Actieplan Kleurrijke Staf is het versterken van de inclusiviteit van de VU door als eerste meer te focussen op mensen met een migratieachtergrond, waaronder de STAM-groep. Door het beter incorporeren van verschillende culturen, talenten en perspectieven kunnen onze teams een hogere kwaliteit van onderzoek, onderwijs en dienstverlening aan onze studenten leveren. Daarvoor is het nodig dat we actiever wetenschappers en andere medewerkers werven met een migratieachtergrond, een inclusievere werkomgeving realiseren en in het waarderings- en bevorderingsbeleid blinde vlekken en struikelblokken wegnemen. Daarmee kan ook kleurrijk talent gestimuleerd, aangetrokken en vastgehouden worden.

Gericht beleid vraagt om keuzes. Het percentage WP-medewerkers die kinderen van migranten zijn, blijft opvallend achter bij het percentage onder studenten (maar ook bij het Nederlandse gemiddelde). Een belangrijke intentie bij dit actieplan is dan ook de doorstroming van studenten naar een academische loopbaan vergroten. Aangezien het grootste deel van de studenten met een migratieachtergrond uit de STAM-groep komt, hebben we die vooral in gedachten, maar het beleid is

niet tot deze groep beperkt. Het doel is om een natuurlijke doorstroming te realiseren. Een graadmeter daarvoor is dat het percentage STAM-medewerkers dichterbij het percentage STAM-studenten komt te liggen. Bij die natuurlijke doorstroming hoort ook dat we nadruk leggen op een pijlpijnbenadering waarbij onze eigen studenten met een (tweedegeneratie)migratieachtergrond optimaal worden gestimuleerd om een academische loopbaan na te streven of op zijn minst te overwegen. Goed beleid maken we samen. Faculteiten kunnen zelf bijvoorbeeld veel doen voor het verbeteren van de doorstroming. Ook de VU als geheel kan dat stimuleren.

Als voorbeeld van succesvol diversiteitsbeleid kijken we naar de interventies gericht op vrouwelijk wetenschappelijk talent. De VU heeft na een jaarlijkse groei van 1% bij de start in 2002 inmiddels – anno 2020 – het streefpercentage van 25% vrouwelijke hoogleraren gerealiseerd. Voor de komende jaren is een nieuwe ambitie van 33% vastgesteld.

Periode	Project	Doel
2002-2005	Equal project 1	Genderproblematiek bewustwording
2005-heden	Fenna Diemer Lindeboom (FDL) leerstoelen	Werven, doorgroei en behoud van vrouwelijke hoogleraren. Rolmodellen
2009- heden	Charter Talent naar de top	Doorstromen vrouwelijk talent naar topposities, man-vrouw diversiteit in de organisatiestrategie
	Streefcijfer jaarlijks landelijk vaststellen en monitoren	In samenwerking met universiteiten en Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren
	Transparantere criteria werving en selectiecommissie (FDL)	Minimaal 2 vrouwelijke leden in de benoemingsadviescommissie (BAC) voor FDL en Hoogleraarposities
	Mentoraat vrouwelijke wetenschappers	Rolmodellen, netwerken, empowerment, Leiderschap
	Trainingen vrouwelijk leiderschap	Vrouwen stimuleren in persoonlijk leiderschap
	Communicatie beleidsmaatregelen	Communicatiebeleid ingezet dat zich richt op gender neutrale uitingen en de zichtbaarheid van vrouwen.
	WO&MEN@VU-netwerk	Netwerk voor Meer evenwichtige kijk op mannen en vrouwen in de organisatie

Wat kan een faculteit doen om studenten met een migratieachtergrond te stimuleren tot een academische loopbaan?

- Organiseer voorlichtingsbijeenkomsten voor Masterstudenten over promotietrajecten en research masters door bijvoorbeeld te werken met rolmodellen. Zorg ervoor dat getalenteerde studenten uit de STAM-groep zich bewust zijn van deze bijeenkomsten door samen te werken met onze multiculturele studentenverenigingen.

- Zorg voor een platform (digitaal, filmpjes, interviews) met zichtbare, kleurrijke rolmodellen en een aanbod op het terrein van persoonlijke ontwikkeling, dilemma's en verwachtingen, motivatie, academische discipline en netwerkopbouw.
- Gebruik expliciet filmpjes en foto's van onderzoekers met diverse culturele achtergronden bij vacatures voor promovendi en jonge onderzoekers.
- Op dit moment zijn er weinig studentassistenten werkzaam met een migratieachtergrond. Zorg bij de werving van studentassistenten voor een inclusieve benadering waardoor ook studenten met een kleurrijke achtergrond in aanmerking komen om naast hun studie kennis te maken met een afdeling van de VU en zich zo te ontwikkelen en meer kans te krijgen herkend te worden als uniek talent. Zorg dat verschillende groepen gerepresenteerd zijn in de selectiecommissie.
- Stel een jaarlijkse award in voor talentvolle Master-afgestudeerden met een migratieachtergrond bestaande uit een beurs voor drie maanden en intensieve coaching voor het schrijven en indienen van een promotievoorstel en -aanvraag. In afstemming met Bestuurlijke en Juridische zaken moeten criteria worden vastgelegd.
- Creëer meer aandacht voor inclusieve talentscouting binnen faculteiten
- Organiseer bijeenkomsten over de VU als inclusieve werkgever die oog heeft voor ieders talent en kwaliteiten en gebruik expliciet ook filmpjes van collega's met diverse culturele achtergronden.

Wat kan de VU als geheel doen?

- Initieer stimuleringsprogramma's om masterstudenten met een migratieachtergrond te informeren over academische carrière mogelijkheden en meer specifiek promotietrajecten.
- Breng in het traineeprogramma een specifieke focus aan op getalenteerde alumni en andere kandidaten met een migratieachtergrond en streef ernaar dat een kwart van de trainees een migratieachtergrond heeft.

Naast het stimuleren van studenten met een migratieachtergrond zetten we in op inclusief werven, werken en waarderen.

Inclusief werven

Het doel van inclusieve werving – zoals beschreven in dit actieplan – is het aannemen van meer medewerkers met een migratieachtergrond voor een (academische) loopbaan bij de VU. Zonder anderen uit te sluiten denken we hierbij onder meer aan kinderen van migranten van de STAM-groep.

Wetenschappelijke onderzoeksfuncties

Om de academische pijplijn goed te laten functioneren is een eerste kweekvijver nodig van junior-docenten en PhD's en een tweede (opvolgende) kweekvijver van postdocs die kunnen doorstromen naar UD, UHD en hoogleraarsposities. Voor beide geldt nu zoals gezegd dat het percentage internationals wel toeneemt, maar het percentage kinderen van migranten afneemt. Het streefcijfer relateren we aan de studentenpopulatie. Dat wil zeggen dat we ernaar toe willen werken dat 21% van de medewerkers uiteindelijk een kind van migranten is. In de eerste vijf jaar van dit actieplan is ons advies om eraan te werken dat het percentage medewerkers in deze doelgroep (in 2022 10%) elk jaar met 2 procentpunten kan toenemen.

De strategie moet zijn om enerzijds de pijlpijn te laten verkleuren door de kweekvijver van PhD-studenten, postdocs en junior-onderzoekers met een migratieachtergrond te vergroten en anderzijds voor voldoende rolmodellen te zorgen voor wetenschappelijke functies. Dit laatste kan worden bevorderd door ook al verder in een loopbaantraject gericht stimuleringsbeleid te voeren. Voor niet-wetenschappelijk personeel geldt een iets andere benadering, omdat het daar heel gewoon is dat mensen op alle niveaus instromen uit andere sectoren waar mogelijk al meer diversiteit is.

Aangezien met name medewerkers die kinderen van migranten uit de STAM-groep zijn, opvallend weinig vertegenwoordigd zijn, wordt het beleid op die groep gericht en dus niet primair op nieuwe kennismigranten. Kennismigranten kennen een andersoortig socialisatieproces en navigeren vaak via academische netwerken. In de laatste vier jaar blijkt deze groep daarin behoorlijk succesvol.

Welke instrumenten kunnen we inzetten voor de werving bij faculteiten?

- Maak gebruik van gespecialiseerde wervingsbureaus zoals Colourful People en Global People.
- Realiseer gerichte scouting en ondersteuning van talentvolle studenten uit de genoemde groepen naar analogie van Be Prepared en Better Prepared.

Voor de posities van senior onderzoeker, UD, UHD en hoogleraar stellen we het doel voor de jaarlijkse groei op 1 tot 2 procentpunten. Instrumenten die we kunnen inzetten, zijn:

- tenure track- en career track-programma's voor medewerkers uit gerichte groepen en gerichte, inclusieve scoutingprogramma's;
- stimuleren en faciliteren van bestuurlijke ervaring voor deze medewerkers;
- een leerstoelprogramma (analoog aan FDL) dat faculteiten stimuleert om hun hoogleraarploeg sneller te verkleuren.

Betrek bij dergelijke initiatieven je HRM-adviseur en Privacy Champion. Bij twijfel zijn de arbeids- en privacyjuristen van Bestuurlijke en Juridische Zaken uiteraard altijd beschikbaar.

Niet-wetenschappelijke functies

Bij de diensten is de pijlpijn minder problematisch, doordat er meer mogelijkheden zijn om medewerkers uit andere sectoren met een cultureel diverse achtergrond te werven. In het verleden was een aanmerkelijk verschil in diversiteit zichtbaar tussen de lager en hoger ingeschaalde functies (in 2022 is dat bij het werkbelevingsonderzoek niet uitgevraagd). Culturele diversiteit in de lager ingeschaalde functies lijkt in elk geval nog steeds relatief groot en in de hoger ingeschaalde functies relatief klein. Om die reden zal de ambitie bij functies vanaf schaal 11 groter moeten en kunnen zijn om bij hetzelfde streefgetal uit te komen. Met behulp van toegespitste wervingsprocedures en gespecialiseerde bureaus zetten we in op een snellere verbetering van de diversiteit bij leidinggevende posities en vanaf schaal 11. Ook bij werving voor inhoudelijke staffuncties waar weinig culturele diversiteit in de teams te vinden is, zetten we in op meer inclusieve teams. Bij de jaarlijkse strategische personeelsplanning maken de diensten inzichtelijk welke functies vacant komen en hoe ze die functies zo invullen dat het streefcijfer wordt behaald. Zie hieronder vragen en tips voor inclusieve personeelsplanning hoe je daar als team op kunt reflecteren.

Als we meer inclusief willen werven, is het van belang dat we de vacaturetekst openen met het speerpunt van de VU waarin we streven naar diverse teams in het kader van een verhoging van kwaliteit van onderwijs, onderzoek en dienstverlening, zodat we meer toekomstbestendig worden. Daarnaast willen we dat iedereen zich herkend voelt in de VU en zich thuis voelt. Hiervoor zijn rolmodellen nodig met een migratieachtergrond. Door aan te geven dat de VU een diverse universiteit wil zijn, voelen kandidaten met alle achtergronden zich uitgenodigd om te reageren. Iets sterker nog is de formulering dat kandidaten met een migratieachtergrond nadrukkelijk uitgenodigd worden om te solliciteren.

Hiermee geef je aan dat we bij de VU de teams willen verkleuren. We moeten het hele wervingsproces onder de loep nemen. Bedenk daarbij dat diversiteit geen kenmerk is van het individu, maar een kenmerk is van teams en gemeenschappen. 'Diverse' medewerkers bestaan niet; wel teams waarin meer of minder diversiteit te vinden is en die diversiteit meer of minder serieus nemen bij hun werkzaamheden. Bij elke fase in het wervingsproces zijn er onbedoelde hindernissen en kunnen we stappen zetten om inclusiever te worden (zowel ten aanzien van culturele achtergrond als van andere vormen van diversiteit). Hieronder volgen de vijf fasen van inclusief werven. Per fase staan er mogelijkheden genoemd die we bij wervingstrajecten kunnen gebruiken. De HR-adviseur en het DO ondersteunen graag als er behoefte is aan informatie of training.

© Randy Glasbergen
glasbergen.com



"We need to focus on diversity. I want you to hire more people who look different, but think just like me."

Aandachtspunten voor inclusief werven

Fase 1: Inclusieve personeelsplanning

- Reflecteer op de samenstelling van het team: Wie zijn we? En wie willen we zijn?
- Onderzoek welke competenties en eigenschappen er aanwezig zijn in het team. Is het team een afspiegeling van de doelgroep (studenten)?
- Sta stil bij de mate van culturele diversiteit in het team en de wenselijkheid van de versterking daarvan.
- Maak gebruik van een externe blik op diversiteit in de strategische personeelsplanning. Dit kan via het DO.

Fase 2: Inclusieve selectiecommissie

- Stel selectiecommissies samen met oog voor interne diversiteit. Nodig (via het DO) externe (complementaire) leden of studenten met een andere achtergrond uit als het team te eenzijdig is samengesteld.
- Wanneer je expliciet open wilt staan voor kandidaten met een migratieachtergrond, zorg dan dat er ook commissieleden zijn met een migratieachtergrond. Maak gebruik van een extern lid van de selectiecommissie om alle fasen mee te doorlopen, als steun, als expert, als critical friend en als je zeker wil zijn van succes. Het DO traint collega's om deze rol te kunnen vervullen.
- Train (of informeer) de selectiecommissie op het terrein van bias in selectie- en beoordelingscriteria en manieren van interviewen.
- Train de selectiecommissie om verdiepende vragen te stellen om zo via verschillende wegen achter het antwoord van de kandidaat te komen (bij meer bescheiden kandidaten met een migratieachtergrond is het belang van doorvragen cruciaal voor het gesprek en uiteindelijk voor het besluit).

Fase 3: Inclusieve vacatures

- Maak gebruik van methoden voor meer inclusieve functieprofielen. Het DO kan hierover informeren.
- Formuleer de vacature op een inclusieve manier, rekening houdend met elementen en woordkeus die voor verschillende doelgroepen meer of minder wervend zijn.
- Verspreid de vacature langs kanalen die voor de verschillende doelgroepen vindbaar en effectief zijn.
- Bereik actief kandidaten uit ondervertegenwoordigde groepen, bijvoorbeeld met gebruikmaking van specifieke recruitment bureaus. Het DO kan hierin adviseren.

Zie onder voor voorbeeld focus medewerker en link Speerpunt Strategie.

Fase 4: Inclusieve selectie van sollicitatiebrieven

- Wees er alert op dat de selectiecommissie transparant is over enige betrokkenheid met de kandidaten en dat er kritisch wordt gereflecteerd op de invloed daarvan op de selectie.
- Wees alert op zelfversterkende mechanismen in de commissie zoals het direct delen van de eerste indrukken, zeker als de dominante stemmen als eerst spreken.

- Redeneer vanuit complementariteit: kijk niet alleen naar de individuele kwaliteiten (met als risico dat je klonen zoekt van wat als succesvol geldt), maar ook naar welke aanvullende eigenschappen het team versterken.
- Nodig vooral die kandidaten voor selectiegesprekken uit die het meest toevoegen aan het team (bijvoorbeeld omdat ze juist niet hetzelfde zijn als de rest van het team), mits ze voldoen aan de functievereisten.

Fase 5: Inclusieve sollicitatiegesprekken

- Gebruik een vaste, gestructureerde vragenlijst voor elke kandidaat en beoordelingskader voor de vergelijking.
- Maak gebruik van een procesbegeleider die ervoor zorg draagt dat alle kandidaten dezelfde vragen krijgen, dat er doorgevraagd wordt, zodat er van iedere kandidaat een antwoord ligt op de vraag van de gestructureerde vragenlijst.
- Laat de kandidaten in gesprek gaan met een sollicitatiecommissie met (bij een commissie van enige omvang) ten minste twee leden met een migratieachtergrond en geef hun mogelijkheden om een verbinding te ervaren met de verschillende leden. Twee leden, zodat er twee paar ogen en oren kunnen functioneren als critical friend.
- Bevestig en waardeer de eigenheid van de kandidaten in het gesprek en laat de unieke bijdrage en ervaring van elke kandidaat meewegen in de beoordeling.

Fase 6: Evaluatie

- Is er voldoende inclusief geworven (volgens de stappen die eerder zijn benoemd)? Levert dit het beoogde effect op? Wat zijn de succesfactoren en wat zijn de verbeterpunten?
- Is de procedure voldoende transparant gevoerd? Waaruit blijkt dat?
- Wat zijn de verschillende inzichten van de leden van de selectiecommissie?
- Is er nog expertise ten aanzien van de werving nodig? Zo ja, wat voor soort ?
- Hoe vond je dit experiment? Hoe kijk je hierop terug?

Voorbeelden van uitnodigende en activerende formuleringen in vacatureteksten:

Op grond van de kernwaarden 'open' en 'divers' is in de VU Strategie 2020-2025 diversiteit als speerpunt gekozen, met oog voor kleur, etnische, culturele of religieuze achtergrond, genderidentiteit, seksuele oriëntatie, nationaliteit, functiebeperking, vooropleiding en academische discipline.

De faculteit X heeft een relatief hoog aandeel eerstegeneratiestudenten, veelal studenten met een migratieachtergrond.

De faculteit Y meent dat de verrijking die diversiteit in alle facetten kan bieden tot nu toe nog niet voldoende is benut en constateert dat de diversiteit onder studenten op dit moment maar zeer ten dele terug te zien is in de staf.

De faculteit Z kent een cultureel diverse studentenpopulatie, waaronder veel studenten met een migratieachtergrond en daarnaast ook Engelstalige internationale studenten. Het is belangrijk dat je kunt verplaatsen in de belevingswereld van deze studenten.

Om die reden worden kandidaten met een migratieachtergrond nadrukkelijk uitgenodigd om te reageren.

Inclusief werken

Het doel van inclusief werken is dat er een werkomgeving ontstaat met een veilig en open klimaat waarin we optimaal met elkaar samen kunnen werken en ons thuis voelen. Dat gaat minder automatisch naarmate de achtergronden van collega's meer van elkaar verschillen. Medewerkers moeten zich volwaardig deel van de organisatie kunnen voelen en er tot hun recht komen. Processen van in- en uitsluiting zijn vaak impliciet, maar hebben des te meer invloed. Inclusie creëer je samen met collega's, leidinggevenden en studenten.

Open, gastvrij en veilig (tekst afkomstig van VU.nl)

'De VU Campus wil een open, veilige en gastvrije omgeving zijn en zet daar actief stappen voor:

- De VU Campus is een open en gastvrije omgeving.' De VU neemt daarom een actieve houding aan in het herkennen, voorkomen en beheersen van veiligheidsrisico's en incidenten. We willen de veiligheid van iedereen waarborgen met integrale veiligheidszorg. De VU heeft een veiligheidsbeleid waarin alle aspecten van veiligheid worden samengebracht. Er bestaat een Commissie Integrale Veiligheid en een Expertgroep Sociale Veiligheid. In beide is het DO vertegenwoordigd.
- De VU heeft een centraal aanspreekpunt voor [sociale veiligheid](#). Meldingen kunnen anoniem worden gedaan, maar voor een optimale reactie is het wenselijk als de melder zichzelf bekend kan maken. Daarnaast heeft de VU vijf centrale vertrouwenspersonen voor personeel en studenten. Studenten en medewerkers kunnen voor hulp rondom seksuele intimidatie, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag, zoals geweld en agressie, terecht bij deze collega's om te bespreken welke mogelijkheden er bestaan, zoals een onafhankelijk onderzoek door een klachtencommissie. Op dit moment zijn er meerdere vertrouwenspersonen voor promovendi.
- Binnen elke eenheid zijn decentrale vertrouwenspersonen benoemd. Het aantal meldingen dat bij alle vertrouwenspersonen binnenkomt, staat jaarlijks vermeld in het jaarverslag van de VU. Ook kent de VU een ombudsman; VU-medewerkers kunnen bij deze persoon terecht voor hulp bij het analyseren, oplossen en beoordelen van problemen of klachten, bijvoorbeeld over niet nagekomen beloftes ten aanzien van scholing of promotie, over arbeidsomstandigheden of over reorganisaties. Ook leidinggevenden kunnen bij de ombudsman terecht. De ombudsman heeft een geheimhoudingsplicht en klachten worden vertrouwelijk behandeld. Tevens heeft de ombudsman een doorverwijsrol.

- De VU vindt het belangrijk dat eventuele misstanden binnen de organisatie veilig aan de orde kunnen worden gesteld. Daarom is [de Klokkenuidersregeling](#) opgesteld. Klokkenuiders kunnen worden omschreven als het door een werknemer of student van de VU bekendmaken van vermoedens van ernstige illegale of immorele praktijken die plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van de VU en waarbij een groot algemeen maatschappelijk belang of instellingsbelang in het geding is.
- Voor vragen die te maken hebben met diversiteit, discriminatie en inclusie (rond cultuur, gender, seksuele oriëntatie en levensbeschouwing) is ook het DO een aanspreekpunt en levert het DO informatie en advies.

Een inclusieve werkomgeving kan alleen tot stand komen wanneer we hier met elkaar aan blijven werken, zodat het op afdelingen en tussen collega's gestalte kan krijgen. Dat vraagt iets van de houding van mensen en van hun gedrag. Leidinggevenden, faculteiten en diensten kunnen een inclusieve werkomgeving faciliteren door het goede voorbeeld te geven en te zorgen voor een vangnet voor wanneer het een keer niet goed gaat. Een belangrijk uitgangspunt is dat wanneer het team meer divers wordt, dat dan niet alleen de 'nieuwkomer' verandert en zich aanpast, maar dat iedereen in beweging komt en mee verandert.

Een cultureel divers team is niet het 'oude team' met een nieuw kleurtje erbij, maar een 'nieuw team' waarin voor iedereen nieuwe mogelijkheden en nieuwe uitdagingen ontstaan.

Wat kun je als collega's zelf doen voor een inclusievere werkomgeving?

- Toon interesse in de ander, juist als diegene een andere achtergrond heeft.
- Ga er niet automatisch van uit dat de ander de gewoontes en gebruiken van de organisatie en eenheid direct kent. Ga er ook niet automatisch van uit dat gewoontes en gebruiken vanzelfsprekend en mainstream zijn.
- Houd rekening met culturele en religieuze gevoeligheden, zoals een andere mate van directheid en assertiviteit, ander type menselijke verhoudingen, andere manier van elkaar aanspreken, maar ook bepaalde feestdagen, eten en drinken, enzovoorts. Dat wil niet zeggen dat iedereen zich opeens moet aanpassen, maar ook niet dat de meerderheidsgroep alles bepaalt. Maak het bespreekbaar en zoek een tussenvorm die voor iedereen werkt.
- Let er bij vergaderingen of conferenties op dat de stem van (culturele) minderheden wordt gehoord. Vraag expliciet naar de mening van de ander en neem die serieus. Wees bewust van je eigen ongemakken en hoe je hier mee omgaat. Ongemakkelijke gevoelens mogen er ook zijn. (H)erken ze en doe er iets mee. De Deep Democracy-methode kan hierbij helpend zijn. Neem hiervoor contact op met het DO.

Wat kan een afdeling doen voor een inclusievere werkomgeving?

- Organiseer (maandelijkse) lunchbijeenkomsten voor collega's met en zonder migratieachtergrond (professional bridging).

- Vraag buddy's als aanspreekpunt, zodat nieuwe medewerkers, zeker met een migratieachtergrond, op een laagdrempelige manier vragen kunnen stellen om zo hun weg in de VU te vinden.
- Organiseer netwerkbijeenkomsten voor medewerkers met een migratieachtergrond waar ze in een veilige omgeving kunnen reflecteren op hoe ze hun positie kunnen invullen op een manier die past bij hen zelf, hun achtergrond en de organisatie (bijvoorbeeld op het punt van assertiviteit, competitiedrift en samenwerking).
- Versterk de inclusieve vaardigheden van leidinggevend en evalueer dat via bijvoorbeeld een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers. Zorg ervoor dat het ondersteuningsnetwerk bekend en toegankelijk is, inclusief een loket voor vragen en melden van vervelende ervaringen.

Wat kan de VU doen voor een inclusievere werkomgeving?

- Stimuleer bewustwording en organiseer trainingen voor teams en leidinggevend over culturele sensitiviteit, vooroordelen, pestgedrag en bystanders, en ongewenst gedrag.
- Organiseer gerichte mentortrainingen en leiderschapstrainingen voor medewerkers met een migratieachtergrond.
- Maak ruimte voor het betrekken van minderheidsstandpunten bij besluitvorming en in discussies en ontdek manieren waarop je dat kunt doen in je team en eenheid, bijvoorbeeld via de training 'Deep Democracy'.
- Maak gebruik van trainingen voor leidinggevend over inclusief leiderschap, diversiteitssensitiviteit en jouw team. Het DO kan hierover informeren.
- Organiseer Courageous Conversations rond gevoelige dilemma's als daar aanleiding voor is.



We are open, honest and respectful when considering the opinions of our colleagues.

Inclusief waarderen

Het doel van inclusief waarderen is het zo zorgvuldig mogelijk afstellen van beoordelings- en bevorderingsprocessen, zodat getalenteerde medewerkers met een migratieachtergrond even makkelijk kunnen doorstromen naar hogere functies als anderen. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet. Net als bij het werven van medewerkers blijken er in onze beoordelingscriteria en in de manier waarop we dat georganiseerd hebben onbewuste en meestal onbedoelde blinde vlekken te zitten. We herkennen kwaliteiten vaak makkelijker in mensen die op ons lijken dan in mensen die heel anders zijn.

Dit onderdeel sluit heel direct aan bij het bredere project 'Erkennen en waarderen', waarin we op een andere manier kijken naar talenten en de prestaties van medewerkers. We zoeken naar meer variatie in hoe een loopbaan eruit kan zien en benadrukken dat er verschillende manieren zijn om als medewerker te functioneren en uit te blinken. Daarbij zijn niet alleen individuele prestaties van belang, maar ook de manier waarop iemand bijdraagt aan een team, de organisatie of als brug in/naar de maatschappij ([Ruimte voor ieders talent, 2019](#)). Binnen dit traject van erkennen en waarderen leidt een inclusieve en cultureel-sensitieve benadering tot een aantal kritische vragen:

- Hoe inclusief zijn de criteria die we hanteren voor het beoordelen van wetenschappelijke prestaties? Op welke wijze wegen publicaties in andere talen dan Engels mee? Op welke wijze worden wetenschappelijke publicaties of andere publicaties (zoals lezingen en podcasts) voor een breder publiek gewogen?
- Hoe inclusief zijn de criteria die we bij medewerkers van diensten hanteren?
- Welke talenten worden gewaardeerd en gestimuleerd en in welke mate zijn die talenten vooral een kenmerk van de cultureel dominante groep?
- Welke kwaliteiten van onderzoekers spelen een rol bij cultureel-sensitief leiderschap en bij een zorgvuldig omgang met diversiteit in de bevordering van leidinggevenden?
- Wie beslissen er over beoordelingen en bevorderingen en op welke wijze worden zij uitgedaagd om kritisch naar hun eigen blinde vlekken te kijken?

Dagelijks hebben medewerkers te maken met waarderen en erkennen op de korte termijn. Daarnaast hebben waarderen, erkennen, beoordelen en bevorderen allemaal te maken met het functioneren op de lange termijn.

Niet alleen omdat het veranderen van een institutionele cultuur een zaak van lange adem is, maar ook omdat het oog krijgen voor andersoortige talenten soms net wat langer duurt. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dan ook dat nieuwe medewerkers – en zeker groepen met een migratieachtergrond – een langer ontwikkelingstraject krijgen waarin ze zich kunnen oriënteren op de organisatie in brede zin, een betere indruk krijgen van de mogelijkheden en aansluitingen voor hun talenten en meer kansen krijgen om in die talenten gezien te worden. Dit kan gerealiseerd worden door het aanbieden van meerjarige traineeships, opleidingsprogramma's en tenure tracks. Als andere medewerkers hiervan worden uitgesloten, is het voorkeursbeleid dat alleen onder strikte voorwaarden is toegestaan. Vraag hiervoor advies bij de juridische deskundigen van de VU. Met deze instrumenten kan potentieel talent zich ontwikkelen en ontstaan er grotere groepen waarvan talent meer zichtbaar wordt. Met meer variatie in de functieprofielen wordt ook meer recht gedaan aan de variatie in talenten.

Wat kunnen we doen als de VU?

- Vergroot het cultureel bewustzijn door dit onderwerp onderdeel te maken van trainings- en leiderschapsprogramma's. Kijk daarbij ook naar programma's voor junior- en mediorposities, want beslissingen worden vaak eerder in de loopbaan genomen.
- Geef meer aandacht aan inclusief leiderschap om zo tot gelijkwaardige waardering en promotie te komen voor medewerkers met een migratieachtergrond.

- Let er bij bevorderingen op dat de ‘hogere’ functiegroep geleidelijk aan net zo divers wordt als de functiegroep waar mensen uit komen. Denk hierbij aan je strategische personeelsplanning en let erop dat de doorstroming naar de hogere functiegroepen niet eenzijdig medewerkers uit de meerderheidsgroep bevoordeelt.
- Specifieke programma’s kunnen hierbij helpen, zoals het eerder genoemde leerstoelprogramma voor medewerkers met een migratieachtergrond, mits er sprake is van een voorkeursbeleid dat voldoet aan de wettelijke vereisten. Aandacht voor inclusieve strategische personeelsplanning groeit door te reflecteren op de representatie van diversiteitsdimensies in de samenstelling van het personeel. In hoeverre is bijvoorbeeld het beoordelingssysteem van de vlootshouw een inclusieve tool om te reflecteren op de ontwikkeling en bevordering van kleurrijk talent? Zet deze instrumenten in om diversiteit te bevorderen. Op welke manier voeden leidinggevendenden elkaar om bewust te kijken naar kleurrijk talent en hun eigen kwaliteiten? Geef meer aandacht aan potentiële talenten. Reflecteer meer op de ontwikkeling van de medewerkers.
- Richt jaargesprekken meer op de professionele ontwikkeling en het vergroten van culturele diversiteit. Reflecteer bewust op de impliciete normen en eisen die je als leidinggevende meedraagt en op de vraag hoe inclusief deze normen en eisen zijn. Ontwikkel stimuleringsprogramma’s zoals career tracks waarmee medewerkers binnen drie jaar naar de volgende positie kunnen groeien. Samen met collega’s van het DO kun je hierop reflecteren.

Ten slotte

Dit actieplan geeft concrete handvatten en activiteiten om medewerkers met een migratieachtergrond meer inclusief te werven, een inclusievere werkomgeving te bieden en anders te kijken naar functioneren door breder te kijken naar waarderings- en bevorderingstrajecten. Het actieplan heeft als doel dat de VU een meer diverse organisatie wordt, met name voor medewerkers met een migratieachtergrond. Dat staat echter niet los van andere dimensies van diversiteit zoals gender, seksuele oriëntatie, arbeidsbeperkingen, sociaaleconomische achtergrond en opleidingsachtergrond van gezin van herkomst, enzovoorts. Elke dimensie van diversiteit roept specifieke vragen op. Ook dat betekent dat beleid rondom inclusie en diversiteit – en ook dit actieplan – geen one-size-fits-all is, maar er juist op is gericht om ieder individu te zien in diens eigenheid en kracht.

Wie spelen er een centrale rol in dit proces bij de VU? En bij wie kun je terecht voor vragen?

- Het College van Bestuur heeft het speerpunt Diversiteit geadresseerd en zichtbaar gemaakt, markeert kaders en definieert quota en streefcijfers mede op basis van de benchmark volgens de Culturele Barometer (of een ander nog te selecteren systeem voor monitoring).
- Leidinggevendenden agenderen culturele diversiteit in de organisatie en in de eenheid, faciliteren D&I-processen in teams en eenheden en dragen het bewustwordingsniveau uit van zowel de organisatie als die van henzelf als leidinggevende en mede-eigenaar.
- Het DO functioneert als initiator, facilitator en adviseur en deelt kennis en expertise over D&I-platforms over personeel, kleurrijke bureaus, Culturele Barometer, HRMAM, communicatie, sociale veiligheid, adviespunt discriminatie en getrainde externe leden met een migratieachtergrond voor selectiecommissie. Neem contact op met het Diversity Office via divers@vu.nl.

- De dienst HRMAM is de mede-ambassadeur van dit actieplan. Neem contact met deze dienst op via het afdelingshoofd van HRM-advies en Loopbaan & ontwikkeling voor begeleiding bij selectieprocessen, kennis en expertise met betrekking tot leiderschapsprogramma's, gerichte trainingen en intervisie, tools voor werving en selectie, gerichte traineeships, talentprogramma's, talentmanagement en arbeidsmarktcommunicatie.
- Bestuurlijke en Juridische Zaken functioneert als adviseur om ervoor te zorgen dat het een en ander binnen de wettelijke kaders gebeurt.