Eindrapportage

Eindevaluatie Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek



Panteia

REGIOPLAN

Eindrapportage

Eindevaluatie Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek

Auteur(s)
Mark Hesseling, Paul Vroonhof (Panteia), Roos van der Zwan (Regioplan) m.m.v. Nelleke Hasselmans, Florine de Villeneuve (Panteia) en Inge Otto (Regioplan)

Opdrachtgever(s)
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Gepubliceerd
Zoetermeer, 30-9-2026

Projectnummer
11.410

Versie
30 september 2026

Status
Definitief

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	**4**
1	**Inleiding**	**11**
1.1	Leeswijzer	11
1.2	Aanleiding	11
1.3	Doel- en vraagstelling van het onderzoek	13
1.4	Methodologie	14
1.5	Stakeholders en tijdlijn	15
2	**Diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek**	**20**
2.1	Diversiteit en inclusie in cijfers	20
2.2	Contextuele ontwikkelingen	24
3	**Doelbereik, doeltreffendheid en doelmatigheid**	**27**
3.1	Analysekader: van doelbereik naar doeltreffendheid	27
3.2	Doelbereik, doeltreffendheid en doelmatigheid per doel	28
3.3	Overkoepelend beeld van doelbereik	36
3.4	Overkoepelend beeld van doeltreffendheid	36
3.5	Overkoepelend beeld doelmatigheid	37
3.6	Randvoorwaarden	40
3.7	Governance en uitvoering als verklarende factor	40
4	**Conclusie en aanbevelingen**	**42**
4.1	Conclusies	42
4.2	Aanbevelingen	48
	Annexes	
Bijlage 1	Onderzoeksverantwoording (methodologische aanpak)	63
Bijlage 2	Beantwoording onderzoeksvragen	65
Bijlage 3	Lijst geraadpleegde bronnen	72
Bijlage 4	Overzicht gesprekspartners	76
Bijlage 5	Gehanteerde gespreksleidraden	78

Samenvatting

Aanleiding
Het hoger onderwijs en onderzoek staan midden in een samenleving die steeds diverser wordt. In deze sectoren groeit al geruime tijd het besef dat talent niet altijd gelijke kansen krijgt en dat studenten en medewerkers zich niet overal even veilig, welkom of vertegenwoordigd voelen. Tegen deze achtergrond werd in 2020 het *Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek (hierna aangeduid als 'actieplan')* gelanceerd. Binnen het actieplan staat het creëren van een diverse en inclusieve werk- en leeromgeving in het hoger onderwijs en onderzoek centraal. Een dergelijke omgeving draagt eraan bij dat iedereen zich kan ontwikkelen, talent behouden blijft, mensen zich sociaal veilig voelen en leidt uiteindelijk tot betere prestaties en een betere doorstroming naar vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt. Diversiteit gaat over verschillen tussen mensen, zowel in zichtbare als onzichtbare kenmerken, zoals gender, culturele achtergrond, functiebeperking en psychische problematiek. Inclusie gaat over een werk- en leeromgeving waarin iedereen zich thuis voelt en mee kan doen.

Deze ambitie is in augustus 2020 vastgelegd en in september 2020 ondertekend door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), Universiteiten van Nederland (UNL; destijds nog VSNU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), het Landelijk Overleg Diversity Officers (LanDO) en het ECHO-Expertise Centrum Diversiteit (ECHO). Ook het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) en PostdocNL hebben het actieplan ondertekend. De Vereniging Hogescholen (VH) heeft zich medio 2022 aangesloten door middel van een eigen position paper (VH, 2022). In oktober 2020 is de adviescommissie Diversiteit en Inclusie in Onderwijs en Onderzoek ingesteld (hierna aangeduid als 'adviescommissie').

Het actieplan kwam voort uit de overtuiging dat diversiteit en inclusie niet alleen belangrijke maatschappelijke waarden zijn, maar ook bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Een inclusieve leer- en werkomgeving vergroot de kans dat talent behouden blijft, verschillende perspectieven worden benut en studenten en medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Duurzame verandering vraagt echter om meer dan losse initiatieven binnen individuele instellingen. Daarom is er gekozen voor een gezamenlijke nationale aanpak.

In het actieplan, met een looptijd van 2020 tot en met 2025, werden de volgende vijf doelen geformuleerd.

1. Diversiteit en inclusie zijn beter verankerd in bestaande instrumenten, zoals kwaliteitszorg, evaluatie en NWO-instrumenten.
2. Monitoring wordt uitgebreid naar longitudinaal monitoren op in-, door- en uitstroom van medewerkers en studenten. Waar mogelijk willen we ook monitoren op andere vlakken, zoals ervaren sociale veiligheid en inclusie.
3. Nederland kan deelnemen aan een Europees charter (CASPER), of een bestaand charter wordt aangepast op de Nederlandse context.
4. Er is een format ontwikkeld voor institutioneel diversiteitsbeleid dat vervolgens in één lijn gebracht en vindbaar gemaakt wordt.
5. Er komt een call voor een nationaal kenniscentrum voor diversiteit, met middelen voor onderzoek en kennisdeling voor ten minste vijf jaar.

Ook zijn in het actieplan drie kortetermijndoelen gesteld: (1) nieuwe streefcijfers voor 2025 voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren per universiteit, (2) een advies van KNAW over de preventie en aanpak van wangedrag en intimidatie in het onderzoeksveld en (3) NWO rolt in de periode 2020 – 2023 een impulsprogramma uit voor Nederlandse onderzoekers met een niet-westerse achtergrond en vluchtelingen.

Doel en onderzoeksvragen
In opdracht van het ministerie van OCW hebben Panteia en Regioplan de eindevaluatie uitgevoerd, met als doel inzicht te bieden in de voortgang van diversiteits- en inclusiebeleid in hoger onderwijs en onderzoek gedurende de looptijd van het actieplan, de doeltreffendheid en doelmatigheid van het actieplan vast te stellen en aanbevelingen te doen voor een eventuele opvolging van het actieplan (en de adviescommissie).

De centrale onderzoeksvraag is in hoeverre zijn de doelen bereikt, hoe heeft het actieplan daaraan bijgedragen en wat dit betekent voor toekomstig beleid? Hierbij gaan we in op de volgende onderwerpen:

1. stand van zaken ten aanzien van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en de wetenschap;
2. relevantie van de vijf doelen van het nationaal actieplan voor de hoger onderwijs- en onderzoeksector;
3. doeltreffendheid van het actieplan;
4. doelmatigheid van het actieplan;
5. governance rondom het actieplan;
6. aanbevelingen.

Onderzoeksmethoden
Het onderzoek heeft een overwegend kwalitatief karakter en is gebaseerd op deskresearch, verkennende en verdiepende interviews, focusgroepen en reflectiesessies. De bevindingen uit verschillende bronnen en perspectieven zijn daarbij zoveel mogelijk met elkaar vergeleken. Ook sluit de eindevaluatie aan op de midterm-evaluatie waarover onderzoeksbureau OMLO (OMLO, 2023) rapporteerde.

Bij de interpretatie van de uitkomsten zijn enkele beperkingen van belang. De gesprekspartners voor de evaluatie zijn doelgericht geselecteerd en de uitkomsten van de gesprekken zijn daarmee niet statistisch representatief voor alle instellingen, studenten en medewerkers. Op de meeste dimensies van diversiteit en inclusie ontbreken systematische, vergelijkbare en longitudinale gegevens. Op basis van de beschikbare informatie kan niet worden vastgesteld in hoeverre het hoger onderwijs en onderzoek tussen 2020 en 2025 als geheel diverser en inclusiever is geworden. Ook liepen tijdens de looptijd van het actieplan verschillende andere beleidsprogramma's en initiatieven rond diversiteit en inclusie. Door deze factoren kunnen ontwikkelingen in de sector niet causaal aan het actieplan worden toegeschreven. De evaluatie richt zich daarom vooral op de vraag welke bijdrage van het actieplan op basis van de beschikbare bronnen aannemelijk is.

Stand van zaken diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek
Gedurende de looptijd van het actieplan (2020–2025) is onder andere het aandeel vrouwen en studenten met een migratieachtergrond toegenomen. Op hogere functieniveaus blijft de diversiteit echter achter. De ervaren inclusie is overwegend positief, maar een deel van de studenten en medewerkers voelt zich onvoldoende veilig, gehoord of gelijk behandeld. Studenten met een ondersteuningsbehoefte ervaren regelmatig belemmeringen. Om over de volle breedte van diversiteit en inclusie vast te stellen hoe de sector zich gedurende de looptijd van het actieplan heeft ontwikkeld ontbreken echter systematische, over de tijd vergelijkbare gegevens.

Voortgang per doel
In het actieplan staan vijf doelen centraal, het beeld van het doelbereik is wisselend. De vijf doelen verschilden sterk in de mate waarin zij concreet en meetbaar waren geformuleerd. Hierdoor is bij sommige doelen duidelijk vast te stellen of een product is gerealiseerd, terwijl bij andere doelen alleen een ontwikkeling kan worden beschreven.

- Doel 1 betere verankering: gedeeltelijk gerealiseerd
Op verschillende plaatsen zijn diversiteit en inclusie beter verankerd in beleid, kwaliteits- en evaluatie-instrumenten en instrumenten van landelijke organisaties. Voorbeelden zijn aangepaste NWO-instrumenten, het Strategy Evaluation Protocol (SEP) en de monitoring van vrouwelijke hoogleraren. Een deel van deze aanpassingen was al vóór het actieplan in gang gezet of zijn vanuit andere beleidstrajecten geïnitieerd. Het onderzoek biedt onvoldoende basis om scherp onderscheid te maken tussen veranderingen die het gevolg zijn van het actieplan, door het actieplan zijn ondersteund of onafhankelijk daarvan tot stand zijn gekomen. Het is aannemelijk dat het actieplan als legitimatie en landelijk referentiekader een ondersteunende functie heeft gehad.

- Doel 2 landelijke structurele en longitudinale monitoring: niet gerealiseerd.
Het doel was om uit te breiden naar longitudinaal monitoren op in-, door- en uitstroom van medewerkers en studenten. Het streven was ook om te monitoren op andere vlakken, zoals ervaren sociale veiligheid en inclusie. Er zijn lokale initiatieven, bestaande monitoren en leerervaringen, bijvoorbeeld rond de studentenenquêtes, medewerkeronderzoeken en verkenningen van alternatieve vormen van dataverzameling, maar een samenhangende landelijke monitoring ontbreekt. De oorzaken liggen onder andere in de (interpretatie van) de privacywetgeving, onduidelijke definities, weerstand tegen het uitvragen van diversiteit en een lage respons. Het actieplan heeft het belang van monitoring op de agenda gehouden en kennisuitwisseling gestimuleerd, maar was onvoldoende doeltreffend om landelijke monitoring tot stand te brengen. Gezien de hoeveelheid tijd en overleg tegenover de beperkte output is ook de doelmatigheid op dit doel beperkt.

- Doel 3 deelname aan een Europees charter: doel niet voortgezet
Het Europees charter was een onderzoeksproject gefinancierd door de EU dat onderzocht of en hoe een Europees certificerings- of chartersysteem voor gendergelijkheid in onderzoek en universiteiten opgezet zou kunnen worden. Het doel verloor aan relevantie omdat het Europese initiatief vooral op gender was gericht en minder goed aansloot bij de bredere diversiteits- en inclusieagenda. Na de midterm-evaluatie is dit doel losgelaten. De directe inzet en kosten bleven daardoor beperkt.

- Doel 4 format voor institutioneel diversiteitsbeleid: gerealiseerd
De adviescommissie DIHOO heeft in 2021 een handreiking uitgebracht voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan. Deze is vindbaar via de website van de adviescommissie en biedt instellingen een praktisch hulpmiddel, mede in relatie tot de instellingsverplichting vanuit Horizon Europe om een gendergelijkheidsplan te hebben. Hiermee is het doel gerealiseerd. Het doel was relatief duidelijk en afgebakend en beter uitvoerbaar dan de meer open geformuleerde doelen. Met beperkte inzet is een concreet product opgeleverd.

- Bijgesteld doel 5 samenwerking en kennisdeling: gerealiseerd
Het oorspronkelijke doel van het opzetten van een nationaal kenniscentrum voor diversiteit is niet gerealiseerd. Na de midterm-evaluatie is de ambitie gewijzigd in het intensiveren van samenwerking en kennisdeling. Daaraan is vooral via bestaande netwerken invulling gegeven en de samenwerking en kennisuitwisseling zijn versterkt. Het bijgestelde doel is gerealiseerd. De kennisfunctie is echter nog niet duurzaam geborgd: kennis en instrumenten zijn verspreid, deels afhankelijk van individuele personen en capaciteit en niet centraal en goed vindbaar. Op korte termijn was de inzet via bestaande netwerken relatief doelmatig, maar op langere termijn blijft de kennisfunctie kwetsbaar.

Kortetermijnacties
Op de drie kortetermijnacties die zijn opgenomen in het actieplan zijn aantoonbaar stappen gezet: er zijn nieuwe streefcijfers voor vrouwelijke hoogleraren vastgesteld, de KNAW heeft een advies over ongewenst gedrag en intimidatie uitgebracht en NWO heeft een impulsprogramma ontwikkeld. Deze acties waren concreter geformuleerd dan de structurele doelen, hadden een duidelijkere output en konden binnen een afgebakende periode worden uitgevoerd. Daardoor waren zij beter uitvoerbaar en beter te evalueren.

Doeltreffendheid
Bij de beoordeling van de doeltreffendheid houden we er rekening mee dat verschillende doelen breed waren geformuleerd en niet altijd waren geoperationaliseerd. De resultaten laten zien dat het aannemelijk is dat het actieplan heeft bijgedragen aan het agenderen en legitimeren van diversiteit en inclusie, het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en het versterken van contacten tussen betrokken organisaties. Voor professionals en netwerken werkte het actieplan als landelijk referentiekader en bood het steun om het onderwerp binnen organisaties bespreekbaar te maken. Deze werking was niet overal even sterk. Bij een deel van de universiteiten en hogescholen bleef het actieplan, zeker in de eerste jaren, op afstand en werd het eigen beleid vooral vanuit lokale prioriteiten en al bestaande programma's ontwikkeld.

In het actieplan zijn vier randvoorwaarden benoemd voor duurzame verbetering van diversiteit en inclusie: de borging en toegang tot cijfers met betrekking tot studenten en medewerkers; normen van kwaliteitszorg; bewustwording blijven creëren; en voldoende middelen, kennis en overheidsbeleid als basis voor vooruitgang. Deze randvoorwaarden zijn inhoudelijk nog steeds relevant, maar er is niet volledig aan voldaan en niet alle randvoorwaarden zijn tijdens de looptijd voldoende geoperationaliseerd. Dat verklaart mede waarom het actieplan wel agenderend en verbindend werkte, maar minder doeltreffend was als implementatie- en sturingsinstrument. Voor een vervolg is het belangrijk de randvoorwaarden niet alleen te benoemen, maar ook te vertalen naar concrete afspraken, middelen, verantwoordelijkheden en indicatoren.

Na de midterm-evaluatie zijn verschillende wijzigingen aangebracht, waaronder concretisering van acties, veranderingen in de governance en de aanstelling van een netwerkregisseur. Deze aanpassingen brachten meer verbinding en opvolging, maar kwamen relatief laat en hebben de structurele problemen rond uitvoerbaarheid, eigenaarschap, mandaat en informatievoorziening niet volledig opgelost.

Over de impact van het actieplan op lange termijn kunnen geen causale uitspraken worden gedaan. Wel is een blijvende bijdrage aan agendering, legitimatie en netwerkvorming aannemelijk. Of dit zich vertaalt in aantoonbare veranderingen in diversiteit en ervaren inclusie is op basis van de beschikbare gegevens niet vast te stellen.

Doelmatigheid
De doelmatigheid van het actieplan kan niet kwantitatief worden vastgesteld. Daarvoor ontbreken een volledige kostenregistratie en betrouwbare gegevens over outcome en impact. De directe financiële inzet voor het actieplan was relatief beperkt: in de periode 2020–2025 ging het om € 1,02 miljoen voor onder meer de adviescommissie, project- en vergaderkosten, secretariaat en later de netwerkregisseur. Tevens zijn door OCW en NWO bredere middelen ingezet voor activiteiten die aansluiten bij de doelen van het actieplan en hebben instellingen, sectororganisaties, netwerken en professionals eigen capaciteit ingezet. Deze inzet heeft bijgedragen aan het behalen van de (bijgestelde) doelen van het actieplan, met name aan doel 1 (verankering).

Instellingen ontvingen geen geoormerkte middelen voor DEI[1] vanuit het actieplan. De uitvoering steunde in belangrijke mate op bestaande capaciteit, expertise en commitment bij instellingen, koepels, netwerken en individuele professionals. Uit de interviews en focusgroepen blijkt dat vooral voor de uitvoering (zoals door diversity officers) er weinig tot geen tijd en budget werd vrijgemaakt specifiek voor het actieplan.

Tegenover de ingezette middelen staan enkele duidelijke opbrengsten: de instelling van de adviescommissie, de handreiking voor gendergelijkheidsplannen, overleg- en netwerkstructuren, kennisuitwisseling, agendering en legitimering van DEI-beleid.

Governance
Op sommige aspecten heeft de governance de doeltreffendheid en doelmatigheid van het actieplan beperkt. Zo zijn niet alle relevante partijen vanaf het begin betrokken en hebben we in de eindevaluatie niet kunnen vaststellen of bij de start van het actieplan tussen de partners concrete afspraken zijn gemaakt over hun inzet en over de concretisering en afbakening van de doelen. Gedurende de looptijd van het actieplan bleef het voor veel betrokkenen onduidelijk wie eigenaar was van gezamenlijke taken, wie besluiten nam, welke informatie moest worden geleverd en waarover verantwoording moest worden afgelegd. De verschillende verwachtingen over de rol van OCW, sectororganisaties en instellingen bleven ook na de midterm-evaluatie bestaan.

De adviescommissie had een adviserende opdracht en geen uitvoeringsmandaat. Zij leverde concrete bijdragen, waaronder de handreiking voor gendergelijkheidsplannen, advisering, agendering en bijeenkomsten en gesprekken met betrokken partijen. Wel bleef er gedurende de looptijd van het actieplan onduidelijkheid over haar positie en rol.

[1] 1 In dit rapport gebruiken we waar passend de afkorting DEI voor diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, aansluitend bij de internationaal gangbare term Diversity, Equity and Inclusion.

Hoewel sommige doelen niet gerealiseerd zijn, zijn de betrokkenen positief over samenwerking en de effecten van het actieplan. Het actieplan heeft hierbij een verbindende functie gehad: het bracht partijen bij elkaar, gaf legitimiteit aan het thema en maakte het eenvoudiger om ervaringen en kennis tussen instellingen en partners te delen.

Conclusie
Het actieplan heeft meerwaarde gehad als landelijk agenderend, legitimerend en verbindend kader, maar was minder sterk als instrument voor gezamenlijke uitvoering en sturing. Van de structurele doelen is een deel gerealiseerd of gedeeltelijk gerealiseerd en een deel gedurende de looptijd bijgesteld. Vooral waar concrete producten, verantwoordelijkheden en termijnen waren vastgelegd, was de uitvoering beter te volgen en te beoordelen.

Er zijn enkele opgaven waarvoor een gezamenlijk of landelijk vervolg aannemelijk meerwaarde heeft. Dat geldt met name voor een betrouwbare informatiebasis, duurzame en vindbare kennisdeling, verankering in landelijk of sectoraal beheerde instrumenten en duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is. Verandering binnen organisaties op het gebied van werkgeverschap, onderwijs, personeelsbeleid en de lokale leer- en werkcultuur blijft primair de verantwoordelijkheid van instellingen en andere betrokken organisaties.

Aanbevelingen
Met het actieplan er een goede start is gemaakt in de samenwerking rondom diversiteit en inclusie, dit is nodig bij het hoger onderzoek en onderwijs diverser en inclusiever te maken. Het actieplan is waardevol geweest, de resultaten laten echter ook zien dat er aanpassingen nodig zijn voor een goed vervolg. Het is belangrijk dat er concrete afspraken worden gemaakt over doelen, eigenaarschap en mandaat en dat er voldoende capaciteit is. Voor het vervolg formuleren we zeven samenhangende aanbevelingen.

1. **Concentreer toekomstige landelijke inzet op een beperkte agenda voor collectieve taken.** Maak vooraf duidelijk voor welke opgaven landelijke samenwerking nodig is en welke onder de verantwoordelijkheid van instellingen en afzonderlijke organisaties vallen.
2. **Leg verantwoordelijkheden en mandaten vast en zorg voor een herkenbare coördinatie- en secretariaatsfunctie.** Maak per taak duidelijk wie eigenaar is, wie besluit, welke informatie wordt geleverd en waarover verantwoording wordt afgelegd.
3. **Stuur op concrete producten, uitkomsten en mijlpalen.** Zorg dat voor iedere actie helder is wat het startpunt is, het beoogde eindresultaat en wie verantwoordelijk is.
4. **Maak monitoring een concreet landelijk uitvoeringsproject.** Ontwikkel de monitoring gefaseerd: begin met informatiebehoeften, juridische mogelijkheden en definities, test vervolgens een beperkte kernset en schaal alleen op wanneer gegevens valide, vergelijkbaar, privacy bestendig en uitvoerbaar blijken.
5. **Veranker diversiteit en inclusie via bestaande kerninstrumenten, met ruimte voor lokale inrichting.** Laat iedere partij inventariseren in welke bestaande instrumenten zij zelf bevoegd zijn om DEI structureel mee te nemen.
6. **Zorg voor een goed vindbare kennisinfrastructuur.** Leg kennis binnen bestaande netwerken vast en ondersteun deze met een centrale beheerfunctie en een publiek toegankelijke vindplaats.
7. **Organiseer onafhankelijke advisering apart.** Zorg voor onafhankelijke advisering, los van coördinatie, uitvoering, kennisdeling en monitoring.

De centrale boodschap van deze eindevaluatie is dat verdere vooruitgang op diversiteit en inclusie gebaat is bij een scherpere afbakening van wat landelijk moet worden georganiseerd en wat tot de verantwoordelijkheid van instellingen en afzonderlijke organisaties behoort. Waar gezamenlijke actie nodig is, vraagt dit om concrete doelen en producten, herkenbaar eigenaarschap, passende capaciteit, duidelijke besluitvorming en betrouwbare informatie. Tegelijkertijd blijft ruimte nodig voor verschillen tussen instellingen en voor de kennis, ervaring en samenwerking die in de afgelopen jaren binnen de sector zijn opgebouwd.

1 Inleiding

1.1 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding voor het onderzoek geschetst en beschrijven we de onderzoeksvragen en de methodiek die we binnen het onderzoek hebben toegepast. Ten behoeve van de leesbaarheid hebben we een overzicht gemaakt van de belangrijkste stakeholders en ontwikkelingen. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de ontwikkeling van diversiteit en inclusie in de sector en welke factoren daarbij een stimulerende en belemmerende rol hebben gespeeld. Hoofdstuk 3 vormt de kern van de evaluatie en gaat in op het doelbereik, de doeltreffendheid en de doelmatigheid van het actieplan. Ook de governance komt aan de orde. Tot slot zijn de antwoorden op de centrale onderzoeksvragen in hoofdstuk 3 geformuleerd. De antwoorden op alle deelonderzoeksvragen zijn terug te vinden in bijlage 2. Het rapport sluit af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 4.

1.2 Aanleiding

De Nederlandse samenleving wordt steeds diverser en daar is ook steeds meer aandacht voor. Zo groeit het aantal initiatieven om diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DEI) op de werkvloer te bevorderen. Sinds de oprichting in 2015 hebben bijvoorbeeld meer dan 500 werkgevers het Charter Diversiteit ondertekend, waarmee zij toezeggen zich in te zetten voor diversiteit en inclusie op de werkvloer (Sociaal Economische Raad, 2015). De afgelopen jaren zijn er ook andere geluiden te horen. Sinds DEI-beleid in de VS onder druk staat, zijn er ook bedrijven in Nederland die hun DEI-beleid herzien (Eumedion, 2025).

In deze eindevaluatie staat een diverse en inclusieve werk- en leeromgeving in het hoger onderwijs en onderzoek centraal. Een diverse en inclusieve werk- en leeromgeving is belangrijk om ervoor te zorgen dat iedereen zich voldoende kan ontwikkelen, talent behouden blijft en mensen zich sociaal veilig voelen. Uiteindelijk leidt zo'n omgeving ook tot betere prestaties en betere doorstroming naar vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt.

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de begrippen diversiteit en inclusie. Diversiteit gaat over verschillen tussen mensen. Dat kan zowel betrekking hebben op zichtbare als onzichtbare kenmerken, zoals (maar niet uitsluitend) gender, culturele achtergrond, functiebeperking en psychische problematiek. Inclusie wordt gezien als het zorgen voor een (in dit geval werk- of leer-) omgeving waarin iedereen zich thuis voelt en mee kan doen. Dat betekent dat er bewustzijn is over verschillen tussen mensen, respect voor deze verschillen en dat er gelijke kansen en mogelijkheden zijn voor iedereen om mee te doen en erbij te horen (Movisie, 2021).

Dit rapport betreft de eindevaluatie van het *Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het* hoger onderwijs *en onderzoek* (hierna aangeduid als actieplan). De ambitie binnen het actieplan is het creëren van een sector waarin diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie beter verankerd zijn in beleid, praktijk en cultuur. Deze ambitie is in augustus 2020 vastgelegd en is in september 2020 ondertekend door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), Universiteiten van Nederland (UNL; destijds nog VSNU), de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW), het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH), het Landelijk Overleg Diversity Officers (LanDO) en het ECHO-Expertise Centrum Diversiteit (ECHO). Ook het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) en PostdocNL hebben het actieplan ondertekend. De Vereniging Hogescholen (VH) heeft zich medio 2022 aangesloten door middel van een eigen position paper (VH, 2022). In oktober 2020 is de adviescommissie Diversiteit en Inclusie in Onderwijs en Onderzoek ingesteld (hierna aangeduid als adviescommissie).

Aan het einde van de looptijd van het actieplan, eind 2025, werd het wenselijk om inzicht te krijgen in de voortgang van het diversiteits- en inclusiebeleid in het hoger onderwijs en onderzoek gedurende de looptijd van het actieplan.

In deze eindevaluatie ligt de nadruk op de evaluatie van de voortgang op de vijf doelen die in het actieplan zijn geformuleerd. Ook wordt er gekeken naar de randvoorwaarden en wordt er een beeld geschetst van de politieke en maatschappelijke context waarin het actieplan werd uitgevoerd.

In het actieplan zijn de volgende vijf doelen geformuleerd.

1 Diversiteit en inclusie zijn beter verankerd in bestaande instrumenten, zoals kwaliteitszorg, evaluatie en NWO-instrumenten.
2 Monitoring wordt uitgebreid naar longitudinaal monitoren op in-, door- en uitstroom van medewerkers en studenten. Waar mogelijk willen we ook monitoren op andere vlakken, zoals ervaren sociale veiligheid en inclusie.
3 Nederland kan deelnemen aan een Europees charter (CASPER), of een bestaand charter wordt aangepast op de Nederlandse context.
4 Er is een format ontwikkeld voor institutioneel diversiteitsbeleid dat vervolgens in één lijn gebracht en vindbaar gemaakt wordt.
5 Er komt een call voor een nationaal kenniscentrum voor diversiteit, met middelen voor onderzoek en kennisdeling voor ten minste vijf jaar.

Ook zijn in het actieplan drie doelen voor de korte termijn opgenomen.

- Nieuwe streefcijfers voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren per universiteit.
- Een advies van KNAW over de preventie en aanpak van wangedrag en intimidatie in het onderzoeksveld.
- NWO rolt een impulsprogramma uit voor Nederlandse onderzoekers met een niet-westerse achtergrond.

Om het hoger onderwijs en onderzoek op een duurzame manier diverser en inclusiever te maken middels gerichte interventies, zijn in het actieplan vier randvoorwaarden opgesteld, namelijk:

- borging van en toegang tot cijfers met betrekking tot studenten en medewerkers;
- opstellen van normen voor kwaliteitszorg;
- bewustwording blijven creëren;
- toegang verschaffen tot voldoende middelen en kennis, en het inzetten van overheidsbeleid als basis voor vooruitgang.

Halverwege de looptijd van het actieplan is er een midterm-evaluatie van het actieplan uitgevoerd. Uit deze midterm-evaluatie blijkt dat er eerste stappen zijn gezet, zoals de ontwikkeling van een format voor institutionele diversiteitsplannen (OMLO, 2023). Naar aanleiding van de midterm-evaluatie zijn enkele doelen herzien, we gaan hier in hoofdstuk 3 verder op in.

Er blijven echter uitdagingen bestaan, vooral op het gebied van monitoring, bundeling van expertise en verankering in instrumenten. Het bevorderen van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie blijkt lastig vanwege de complexiteit van het onderwerp, de grote diversiteit aan betrokkenen, maar ook door politiek-maatschappelijke ontwikkelingen in bredere zin. Bijvoorbeeld de (geplande) bezuinigingen op hoger onderwijs, waardoor de politieke en organisatorische ruimte om te werken aan diversiteit, gelijkheid en inclusie minder is.

1.3 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Het onderzoek betreft een eindevaluatie van het actieplan en kent de volgende doelen:

- inzicht bieden in de voortgang van diversiteits- en inclusiebeleid in hoger onderwijs en onderzoek gedurende de looptijd van het actieplan;
- vaststellen van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het actieplan.
- aanbevelingen doen voor een eventuele opvolging van het plan (en de adviescommissie).

In de aanvraag zijn de volgende onderzoeksvragen opgenomen.

1. Wat is de huidige **stand van zaken** ten aanzien van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en de wetenschap? Hoe verhoudt de huidige stand van zaken zich tot de situatie bij aanvang en halverwege het nationaal actieplan? Welke contextuele ontwikkelingen zijn van invloed (geweest) op de verschillende standen?
2. **Relevantie:** In hoeverre sluiten de vijf doelen van het nationaal actieplan aan bij de noden en behoeften in de hoger onderwijs- en onderzoeksector? In hoeverre zijn de doelen in de evaluatieperiode bijgesteld, bijv. n.a.v. de midterm-evaluatie?

3. **Effectiviteit:** In hoeverre zijn de (bij)gestelde doelen behaald? In hoeverre heeft eventuele bijsturing bijgedragen aan het behalen van de doelen? Welke activiteiten zijn daartoe ondernomen? In hoeverre zijn de ondernomen activiteiten effectief gebleken met het oog op de (bij)gestelde doelen? Welke interne of externe factoren hebben een rol gespeeld in de mate waarin een doel al dan niet is behaald? Wat is de (te verwachten) impact van het nationaal actieplan op diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en wetenschap op de lange termijn?
4. **Efficiëntie:** Waar zijn de middelen voor ingezet? In hoeverre hebben de bestede middelen bijgedragen aan het behalen van de (bij)gestelde doelen? In hoeverre is het actieplan op een efficiënte manier uitgevoerd? (Denk aan processen, inzet van middelen, planning, coördinatie en samenwerking?) In hoeverre was er bij de actoren voldoende tijd, budget en personele inzet beschikbaar om de doelen te bereiken?
5. **Governance:** In hoeverre zijn alle relevante actoren op een passende wijze betrokken? In hoeverre hebben zij zich ingezet en waren zij in staat om het nationaal actieplan effectief uit te voeren? Hoe verliep de samenwerking tussen actoren?
6. **Aanbevelingen:** In hoeverre zijn de aanbevelingen uit de midterm-evaluatie opgevolgd? Wat is er nodig om na de afloop van het nationaal actieplan de diversiteit en inclusie binnen het hoger onderwijs en onderzoek te verbeteren? Welke actoren dienen daarbij welke rol in te nemen?

Voor het onderzoek zijn deze vragen geoperationaliseerd naar 24 deelvragen. Deze deelvragen en de bijbehorende antwoorden zijn weergegeven in bijlage 2.

1.4 Methodologie

Dit onderzoek heeft een kwalitatieve insteek en een groot deel van dit onderzoek is gebaseerd op interviews. De eindevaluatie van het actieplan vraagt om een brede blik; zowel inhoudelijk, procesmatig als met oog voor de contextuele ontwikkelingen van de afgelopen jaren. Daarbij is het relevant om diverse perspectieven samen te brengen en zijn zo veel mogelijk stakeholders betrokken (zie bijlage 4 voor een overzicht van de betrokkenen die hebben meegewerkt aan het onderzoek, bijlage 5 bevat de gespreksleidraden die voor de interviews zijn gebruikt). In de eerste fase is een deskresearch uitgevoerd en zijn er vier verkennende interviews met experts gehouden. In de tweede fase zijn er vijftien diepte-interviews met betrokkenen afgenomen en zijn er drie focusgroepen georganiseerd. De opgehaalde bevindingen zijn getoetst in twee reflectiesessies met de adviescommissie en LanDO en twee gesprekken met bestuurders.

De gesprekspartners zijn doelgericht geselecteerd om verschillende bij het actieplan betrokken organisaties, rollen en perspectieven te vertegenwoordigen. De uitkomsten van deze gesprekken zijn statistisch niet representatief voor alle instellingen, studenten of medewerkers in het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek. Bovendien kunnen betrokkenen vanuit hun positie verschillende ervaringen en interpretaties hebben en kunnen zij het verloop van het actieplan achteraf verschillend beoordelen. Daarom hebben we triangulatie van bronnen en perspectieven toegepast. Bevindingen uit interviews zijn waar mogelijk getoetst aan documenten, beschikbare kwantitatieve gegevens, bevindingen uit andere gesprekken en de focusgroepen. De reflectiesessies zijn gebruikt om voorlopige bevindingen en interpretaties vanuit verschillende perspectieven te toetsen. Bij de weging van de

informatie is onderscheid gemaakt tussen feitelijk vast te stellen informatie, percepties en ervaringen van betrokkenen en interpretaties van de onderzoekers. Waar verschillende bronnen niet hetzelfde beeld geven, of waar een bevinding uitsluitend op kwalitatieve percepties kan worden gebaseerd, wordt dit in de rapportage zo veel mogelijk expliciet aangegeven.

Voor de evaluatie van het actieplan hebben we ons gebaseerd op de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (Ministerie van financiën, 2022). Dit wordt in paragraaf 3.1 nader toegelicht. Een uitgebreidere verantwoording over de onderzoeksmethoden en een overzicht van alle onderzoeksactiviteiten die zijn uitgevoerd, is te vinden in bijlage 1.

1.5 Stakeholders en tijdlijn

Bij het actieplan was een groot aantal stakeholders betrokken. Om de context waarin het actieplan is uitgevoerd te schetsen en de eindevaluatie beter te begrijpen, geven we een overzicht van de belangrijkste betrokken actoren (tabel 1.1) en vervolgens een tijdlijn met de belangrijkste gebeurtenissen en ontwikkelingen in relatie tot het actieplan (figuur 1.1).

Stakeholder	Achtergrond	Rol bij het actieplan
Adviescommissie Diversiteit en Inclusie in Onderwijs en Onderzoek	De commissie is per 1 oktober 2020 ingesteld via een instellingsbesluit voor een periode van zes jaar. De commissie bestaat uit twaalf leden, die door de minister zijn benoemd en zitting hebben op persoonlijke titel. De taak van de commissie is om onafhankelijk te adviseren over het bevorderen van een inclusievere leer- en werkomgeving in het hoger onderwijs en onderzoek.	De commissie heeft tot taak om de minister, alsmede partijen in het onderwijs- en onderzoeksveld, te adviseren over de uitvoering en monitoring van diversiteitsbeleid en bijbehorende instrumenten, met het oog op het bereiken van de doelstellingen genoemd in het actieplan voor meer diversiteit en inclusie in hoger onderwijs en onderzoek. De commissie heeft tot doel om bij te dragen aan een inclusievere werk- en leeromgeving in het hoger onderwijs en onderzoek, wat op zijn beurt bijdraagt aan het vergroten van diversiteit in personen en in onderzoeks- en onderwijsinhoud, en ook de kwaliteit. De voorzitter van de commissie is aanwezig bij vergaderingen van de stuurgroep en onderhoudt contacten met relevante stakeholders.
ExpertiseCentrum Diversiteitsbeleid (ECHO)	Oorspronkelijk opgericht vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap in 1994, fungeert ECHO tegenwoordig als een onafhankelijke	ECHO richt zich op het vertalen van de ambities uit het plan naar concrete, werkbare praktijken en

	"not for profit" sociale onderneming met 25 jaar ervaring en (inter)nationale netwerken in het veld van diversiteit en inclusie.	adviseert onderwijsinstellingen hierbij.
Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW)	De KNAW vervult drie (wettelijke) taken: genootschap van excellente wetenschappers uit alle disciplines; bestuurder van wetenschappelijke onderzoeksinstituten; adviseur van de regering op het gebied van wetenschapsbeoefening.	Vanuit hun rol als hoeder en duider van de wetenschap was de KNAW een van de initiatiefnemers van het actieplan. De KNAW maakt de actieve vertaalslag van landelijk beleid naar tastbare verandering op de werkvloer en geeft als toonaangevend instituut het goede voorbeeld door eigen procedures, processen en cultuur inclusiever te maken.
Landelijk netwerk Diversiteit van de Vereniging Hogescholen	Dit netwerk is in 2018 opgericht en bestaat voornamelijk uit beleidsmedewerkers, lectoren en twee bestuurders van hogescholen. Het doel van het netwerk is de uitwisseling van kennis en ervaring rondom DEI. Afhankelijk van het onderwerp nemen ook docenten, studenten en onderzoekers deel aan sessies van het netwerk.	Het netwerk richt zich op het creëren van een inclusief leer- en werkklimaat. Het hbo is als sector later aangesloten bij het actieplan en voor hogescholen is het position paper van de Vereniging Hogescholen (VH, 2022) in de praktijk meer leidend bij de uitvoering van activiteiten dan het actieplan.
Landelijk overleg Diversity Officers (LanDO)	Het LanDO is in 2016 geïnitieerd door de Universiteit van Leiden. Het is een overlegstructuur voor Diversity Officers uit het hoger onderwijs	De rol van LanDO bij het actieplan is gedurende de looptijd gegroeid. Het LanDO is vertegenwoordigd in de werkgroep van het actieplan en heeft als netwerk een belangrijke functie in het verbinden en vertegenwoordigen van onderwijsinstellingen op het thema van DEI.
Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH)	Het LNVH is opgericht in 2001 en zet zich in voor een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de wetenschap. Het LNVH brengt onder andere jaarlijks de monitor vrouwelijke hoogleraren uit.	De LNVH neemt deel aan verschillende overleggen over het actieplan en draagt proactief bij aan de voortgang op de doelen, waaronder het bevorderen van monitoring van DEI.
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW)	Dit departement is verantwoordelijk voor het beleidsdossier diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek. Op ambtelijk niveau voert de directie Onderzoek & Wetenschapsbeleid dit uit.	In samenspraak met de sector heeft het ministerie het actieplan geïnitieerd en ontwikkeld. Het actieplan is gelanceerd door minister Ingrid van Engelshoven, die op dat moment de verantwoordelijke bewindspersoon was. Gedurende de looptijd van het actieplan zijn

		vervolgens Robbert Dijkgraaf, Eppo Bruins, Sophie Hermans, Gouke Moes de verantwoordelijke bewindspersonen geweest.
Netwerkregisseur	Naar aanleiding van de midterm-evaluatie is voor 0,8 fte een netwerkregisseur benoemd. Zij is aangesteld bij de Hogeschool van Amsterdam.	De netwerkregisseur ondersteunt de ondertekenaars van het actieplan op procesmatig en strategisch niveau in het verwezenlijken van de ambities van het actieplan en het position paper van de Vereniging Hogescholen (VH). De netwerkregisseur is sinds maart 2025 voorzitter van de werkgroep en secretaris van de stuurgroep.
Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)	De NWO zorgt voor kwaliteit en vernieuwing in de wetenschap en is een van de belangrijkste wetenschapsfinanciers in Nederland. NWO investeert jaarlijks 1 miljard euro in nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek, onderzoek gericht op maatschappelijke uitdagingen en in onderzoeksinfrastructuur. NWO is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van OCW.	De NWO is een strategische partner, financier en aanjager van cultuurverandering. NWO verankert diversiteit en inclusie bindend in het Nederlandse onderzoeks- en financieringssysteem. Waar universiteiten zich primair richten op het onderwijs en hun eigen personeel, dwingt NWO verandering af via de geldstroom van de wetenschap.
Promovendi Netwerk Nederland (PNN)	Het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) is de landelijke belangenorganisatie voor en door promovendi in Nederland. De organisatie behartigt de belangen van alle promovendi, of zij nu in dienst zijn bij een universiteit, universitair medisch centrum (UMC) of onderzoeksinstituut.	De rol van PNN richt zich in het kader van het actieplan specifiek op het behartigen van de belangen van jonge onderzoekers.
Postdoc NL	Postdoc NL de landelijke belangenorganisatie voor postdoctorale onderzoekers in Nederland. Zij verenigen postdocs van alle kennisinstellingen, bieden netwerkmogelijkheden, behartigen collectieve belangen (zoals contracten en financiering) en vertegenwoordigen de sector bij vakbonden en de overheid.	De rol van PostdocNL richt zich in het kader van het actieplan specifiek op het vertegenwoordigen van de belangen, ervaringen en diversiteit van postdoctorale onderzoekers binnen het Nederlandse wetenschappelijk onderzoek.
Stuurgroep actieplan	De stuurgroep bestaat uit (een deel van de) bestuurders van partners die het actieplan hebben ondertekend. Dit betreft bestuurders van UNL, VH, de KNAW, NWO en LNVH.	De stuurgroep heeft vooral een regisserende en coördinerende rol in de uitvoering van het actieplan, ook het nemen van inhoudelijke besluiten valt binnen hun rol.

		Tijdens de stuurgroep van 16 mei 2023 is besloten dat OCW (de directeur-generaal) het voorzitterschap zou overnemen van de voorzitter van de adviescommissie. Na de reactie van de minister op de midterm evaluatie (juni 2024) namen UNL en VH het voorzitterschap over en maakte OCW geen deel meer uit van de stuurgroep.
Universiteiten van Nederland (UNL)	UNL is de koepelorganisatie van de Nederlandse universiteiten.	UNL vervult een belangrijke rol in het actieplan in de zin dat UNL de gezamenlijke belangen en inbreng van de universiteiten uitdraagt. Ook vervult UNL een coördinerende rol om de ambities uit het actieplan te verwezenlijken. Vanaf 2024 zit UNL samen met de VH de stuurgroep voor. UNL was samen met de VH tijdelijk (tot de komst van de netwerkregisseur) ook voorzitter van de werkgroep.
Werkgroep actieplan	De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van partners die het actieplan hebben ondertekend.	De werkgroep werd in eerste instantie voorgezeten door OCW. Na de beleidsreactie van de minister op de midterm-evaluatie is het voorzitterschap tijdelijk overgenomen door UNL en VH. Vanaf begin 2025 is de netwerkregisseur voorzitter van de werkgroep.
Vereniging Hogescholen (VH)	De VH is de belangen- en werkgeversvereniging van alle door overheid bekostigde Nederlandse hogescholen.	De VH vervult een belangrijke rol in het actieplan in de zin dat de VH de gezamenlijke belangen en inbreng van de hogescholen uitdraagt. Ook vervult de VH een coördinerende rol om de ambities uit het actieplan te verwezenlijken. Vanaf 2024 heeft de VH samen met UNL de stuurgroep voorgezeten. De VH was samen met UNL tijdelijk (tot de komst van de netwerkregisseur) ook voorzitter van de werkgroep.

Tabel 1.1 Overzicht stakeholders actieplan

Aanvullend op de belangrijkste actoren, zijn in Figuur 1.1 de belangrijkste gebeurtenissen weergegeven.



Figuur 1.1 Tijdlijn met belangrijkste gebeurtenissen in relatie tot het actieplan

2 Diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek

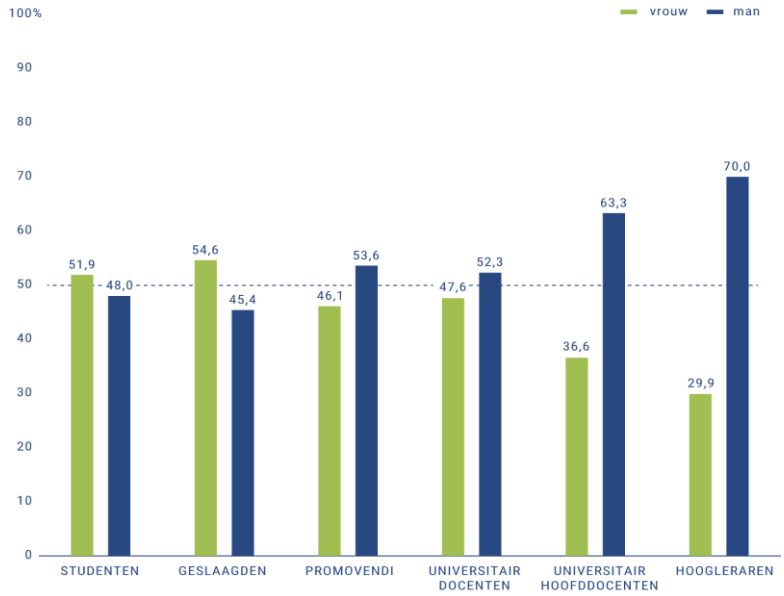
In dit hoofdstuk geven we inzicht in ontwikkelingen rondom diversiteit en inclusie in de sector hoger onderwijs en onderzoek op basis van beschikbare cijfers (paragraaf 2.1) en beschrijven we relevante contextuele ontwikkelingen die plaatsvonden gedurende de looptijd van het actieplan (paragraaf 2.2). We richten ons op de periode 2020 – 2025 en zowel op medewerkers als studenten.

2.1 Diversiteit en inclusie in cijfers

Diversiteit bij instellingen in het hoger onderwijs en onderzoek (medewerkers en studenten) heeft betrekking op diverse aspecten zoals geslacht, functiebeperking, religie, seksuele oriëntatie, etniciteit, opleiding, leeftijd, werkervaring, persoonlijkheid en politieke voorkeur. Zoals ook zal blijken uit hoofdstuk 3, is kwantitatieve informatie op stelselniveau over deze aspecten fragmentarisch beschikbaar. Ook ten aanzien van de ervaren inclusie van medewerkers en studenten is informatie beperkt beschikbaar.

Gender
Uit de monitor vrouwelijke hoogleraren blijkt dat er tussen 2020 en 2025 in alle categorieën, van studenten tot hoogleraren, een lichte toename te zien is van het aandeel vrouwen van de totale populatie (LNVH, 2020; LNVH 2025).

Het percentage vrouwelijke hoogleraren steeg in de periode 2020 – 2025 van 24% naar 30% (LNVH, 2025). Op Europees niveau scoort Nederland wat vrouwelijke hoogleraren betreft in de onderste regionen: van 23 landen staat Nederland op de 16e plaats. Figuur 2.1 laat zien dat het aandeel vrouwen niet alleen achterblijft bij hoogleraren, maar ook bij promovendi, universitair docenten en universitair hoofddocenten. Daar staat tegenover dat er meer vrouwelijke (52%) dan mannelijke studenten zijn in het hoger onderwijs en het aandeel vrouwelijke studenten dat de opleiding met een diploma afrondt is zelfs 55 procent. Hoe hoger het functieniveau, hoe lager het aandeel vrouwen. Op het gebied van gender laat dit zien dat het bevorderen van diversiteit in het hoger onderwijs en onderzoek een uitdaging blijkt, vooral op hogere functieniveaus.



Figuur 2.1 percentage vrouwen per functiecategorie in 2024 (LNVH, 2025)

Migratieachtergrond

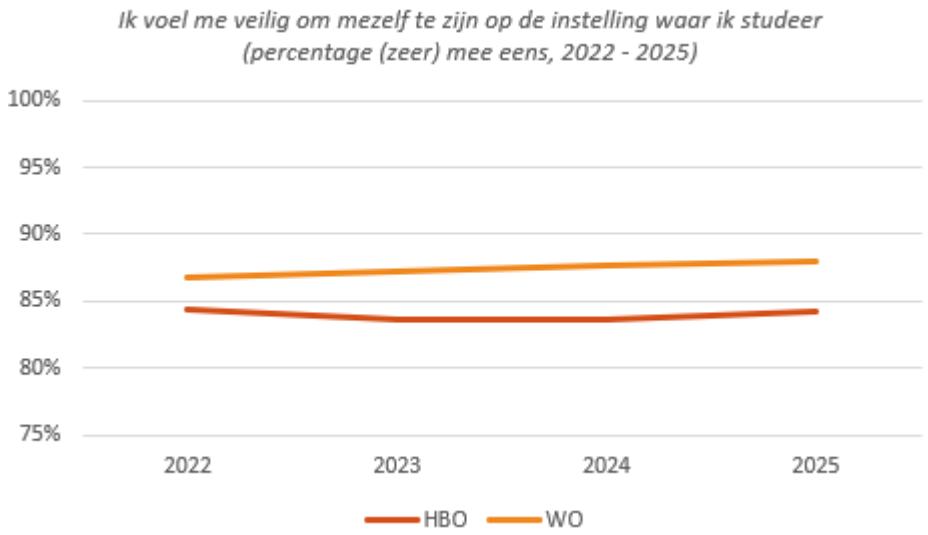
Diversiteit heeft daarnaast ook te maken met de vertegenwoordiging van Nederlanders met een migratieachtergrond binnen de studentenpopulatie en bij medewerkers in de sector. Wat betreft medewerkers, zijn er nog geen cijfers die een goed beeld kunnen schetsen over het aandeel Nederlanders met een migratieachtergrond. Over studenten zijn er wel cijfers beschikbaar.

De cijfers over studenten zijn gebaseerd op herkomstland. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen drie groepen: studenten die in Nederland zijn geboren en wiens ouders ook in Nederland zijn geboren, studenten die buiten Nederland zijn geboren (eerste generatie migranten) en studenten die in Nederland zijn geboren maar van wie een of beide ouders in het buitenland zijn geboren (tweede generatie migranten).

Het aandeel studenten dat buiten Nederland is geboren en dus als migrant naar Nederland is gekomen, is gestegen van 18% in studiejaar 2020/2021 naar 23% in studiejaar 2025/2026. Ter vergelijking: in de algemene bevolking is 17% buiten Nederland geboren (CBS, 2026d). Het aandeel studenten dat zelf in Nederland is geboren, maar van wie een of beide ouders buiten Nederland zijn geboren, is gestegen van 15% in studiejaar 2020/2021 naar 17% in studiejaar 2025/2026. In de algemene bevolking is 12% van de inwoners in Nederland geboren met een of twee ouders die in het buitenland zijn geboren (CBS, 2026d).

Het totaal aandeel studenten in het hoger onderwijs met een migratieachtergrond is geleidelijk gestegen van 34% in 2020/2021 naar 40% in het studiejaar 2025/2026 (CBS, 2026b). Dit is hoger dan het aandeel met een migratieachtergrond van alle inwoners in Nederland, dat is 29%. Bij deze CBS-cijfers wordt geen verklaring gegeven voor deze toename. Een deel van deze stijging hangt waarschijnlijk samen met de groei van het aantal internationale studenten. Deze groep wordt gedefinieerd als studenten met een niet-Nederlandse nationaliteit en een niet-Nederlandse vooropleiding. Het aandeel internationale studenten is in dezelfde periode toegenomen van 16% naar 20% van de totale studentenpopulatie (CBS, 2026c).
Het is daarbij van belang te benadrukken dat de CBS-indeling naar herkomst geen onderscheid maakt naar internationale studenten. Hierdoor is niet vast te stellen welk deel van de eerste generatie studenten bestaat uit internationale studenten en welk deel uit overige migranten.

Ervaren inclusie
Zorg dragen voor een omgeving waarin iedereen zich thuis voelt en mee kan doen bevordert de ervaren inclusie van de leer- en werkomgeving. Een manier om te achterhalen in hoeverre de leer- en werkomgeving bijdraagt aan de ervaren inclusie, is door in kaart te brengen in hoeverre studenten en medewerkers het gevoel hebben zichzelf te kunnen zijn. Onder studenten wordt dit uitgevraagd in de Nationale Studenten Enquête (LSC, 2025). In Figuur 2.2 is te zien dat de meerderheid van de studenten in het hbo en wo het gevoel heeft zichzelf te kunnen zijn op de instelling waar ze studeren en dat dit redelijk stabiel is tussen 2022 en 2025. Toch blijft er een substantiële groep voor wie dat niet geldt. Studenten in het wo voelen zich gemiddeld iets veiliger zichzelf te zijn dan studenten in het hbo en de scores in het wo vertonen een iets meer positieve trend.



Figuur 2.2 Ontwikkeling in scores uit de Nationale Studenten Enquête op de stelling "ik voel me veilig om mezelf te zijn op de instelling waar ik studeer" (LCS, 2020 - 2025)

Over de ervaren inclusie bij werknemers in het hoger onderwijs en onderzoek zijn eveneens cijfers beschikbaar, hoewel die op een andere manier in kaart zijn gebracht dan bij studenten. De cijfers zijn afkomstig uit het werkonderzoek van het CBS en gaan over een inclusief werkklimaat (CBS, 2025). In tabel 2.1 zijn voor werknemers in de sectoren hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs de uitkomsten op enkele stellingen uit het CBS-onderzoek opgenomen en vergeleken met het onderwijs als totale sector.

Onderwijsbreed heeft een ruime meerderheid (rond de 80 procent) van de medewerkers. waardering voor de houding van de eigen organisatie ten opzichte van diversiteit en inclusie. Over hoe het er in de praktijk aan toegaat, zijn medewerkers in het onderwijs minder positief. Van de medewerkers in het hbo en wo vindt 57 procent dat ieders ideeën om dingen beter te doen serieus worden genomen, ten opzichte 63 procent van de medewerkers uit de onderwijssector als geheel. Ook valt op dat in het hbo een duidelijk lager aandeel van de werknemers het eens met de stelling dat medewerkers gelijk loon voor gelijk werk ontvangen, 43%. In het wo ligt dat hoger, met 53%.

Werknemers in het hoger onderwijs en onderzoek zijn dus overwegend positief over de aandacht voor diversiteit binnen hun organisatie, de cijfers laten echter ook zien dat deze waardering zich in de praktijk minder sterk vertaalt naar ervaren inclusie en gelijkheid, met name op het gebied van inspraak en gelijke beloning.

Stelling	hbo	wo	gehele sector onderwijs
Mijn organisatie besteedt veel aandacht aan gelijke behandeling van personen ongeacht hun achtergrond	80%	79%	78%
Mijn organisatie vindt het positief als medewerkers verschillend zijn	79%	80%	80%
In mijn organisatie worden ieders ideeën om dingen beter te doen serieus genomen	57%	57%	63%
Medewerkers in mijn organisatie ontvangen gelijk loon voor gelijk werk	43%	53%	50%

Tabel 2.1 Percentage werknemers in de (deel)sectoren hoger beroepsonderwijs, wetenschappelijk onderwijs, onderwijs en openbaar bestuur dat het (helemaal) eens is met de betreffende stelling (CBS, 2025, meting over 2024)

Ondersteuningsbehoefte

Ook de mate waarin een werknemer of student ervaart dat hij/zij ‘mee kan doen’ in de werk- of leeromgeving draagt bij aan inclusie. In hoeverre dat het geval is bij studenten, is in kaart gebracht door kenniscentrum ECIO. In de Staat van Inclusief Onderwijs wordt de ontwikkeling van de inclusie van studenten met een ondersteuningsbehoefte in het hbo en op universiteiten bijgehouden. Voor zover bekend, worden dergelijke gegevens niet op een vergelijkbare manier verzameld onder medewerkers in het hoger onderwijs en onderzoek.

Ondersteuningsbehoeften kunnen te maken hebben met een functiebeperking, maar het kan ook gaan om andere factoren, zoals belastende omstandigheden in de privésfeer. Cijfers van het kenniscentrum (ECIO, 2025) geven aan dat een aanzienlijk deel, bijna een derde van de studenten, ondersteuning nodig heeft om goed mee te kunnen doen. De meerderheid van deze groep krijgt die ondersteuning nog niet voldoende; 88% geeft aan belemmeringen van deze omstandigheden te ervaren.

Beschikbaarheid van data
De cijfers in deze paragraaf laten zien dat er op verschillende onderdelen sprake is van toenemende diversiteit binnen het hoger onderwijs en onderzoek. Diversiteit, met name in hogere functieniveaus, en de ervaren inclusie in de praktijk, blijven echter achter. Diversiteit en inclusie omvatten bovendien meerdere dimensies, voor een deel daarvan zijn systematische, over de tijd vergelijkbare gegevens niet beschikbaar. Dit geldt in het bijzonder voor ervaren inclusie en voor verschillende diversiteitskenmerken van studenten en medewerkers. Om over de volle breedte van diversiteit en inclusie vast te stellen hoe de sector zich gedurende de looptijd van het actieplan heeft ontwikkeld, ontbreekt een monitor.

2.2 Contextuele ontwikkelingen

Het actieplan is in 2020 gestart in een bijzonder tijdperk, namelijk gedurende de coronapandemie. Bij de eindevaluatie kwam de pandemie echter niet als belangrijk thema naar voren in de interviews. Vandaar dat we het in deze evaluatie verder buiten beschouwing zullen laten.

De looptijd van het actieplan (2020-2025) valt samen met een periode waarin ook andere inspanningen zijn geleverd, voor een inclusieve samenleving én meer specifieke inspanningen voor een meer diverse en inclusieve hoger onderwijs- en onderzoekssector. Deze stimulerende ontwikkelingen lichten we hieronder toe. Ook zijn er verschillende belemmerende ontwikkelingen geweest die impact hebben gehad op het actieplan; ook deze bespreken we hieronder. De hieronder genoemde stimulerende ontwikkelingen sluiten grotendeels aan bij de ontwikkelingen die ook zijn benoemd in het advies ‘Vervlochten draden’ (Adviescommissie DIHOO, 2024).

Stimulerende ontwikkelingen
In 2019 is het position paper ‘Ruimte voor Ieders Talent’ gepresenteerd door kennisinstellingen en wetenschapsfinanciers (UNL, KNAW, NFU, ZonMw, & NWO, 2019). Sindsdien werken deze organisaties samen aan het programma Erkennen en Waarderen. Hoewel dit al is gestart voor de looptijd van het actieplan, is het een belangrijke ontwikkeling die goed aansluit bij de doelen van het actieplan. Het streven van het programma is onder andere om meer toe te werken naar een inclusieve en evenwichtige academische cultuur.

Een tweede stimulerende factor is de instelling van de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (NCDR, 2026) op 15 oktober 2021. De NCDR (Rabin Baldewsingh) heeft als doel het versterken van de aanpak van discriminatie en racisme en het bevorderen van diversiteit en inclusie in Nederland. Na een positieve evaluatie is het mandaat in 2025 verlengd tot 2030. Tot en met 2025 had de NCDR de rol om het Nationaal Programma tegen Discriminatie en Racisme te ontwikkelen en coördineren. Maar met het besluit van kabinet Schoof van 25 april 2025 is een nieuwe fase ingegaan: vanaf 1 januari 2026 houdt de NCDR zich niet langer bezig met het opstellen van een Nationaal Programma en verschuift de focus naar advies, impact en snelle, gerichte interventies. Gekoppeld hieraan is ook de instelling van de tijdelijke (2022 – 2026) staatscommissie discriminatie en racisme relevant, omdat deze commissie en de NCDR dezelfde doelen nastreven.

Een derde stimulerende ontwikkeling is de benoeming van de regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld die in april 2022 van start is gegaan. Deze commissaris (Mariëtte Hamer) is ingesteld door de ministers van OCW en SZW en heeft als doel onafhankelijk advies te geven en een cultuurverandering te realiseren waarin respect voor grenzen centraal staat. Gelijktijdig zijn vier ministeries, waaronder OCW, gestart met een Nationaal Actieprogramma Aanpak seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld.

Een vierde stimulerende ontwikkeling is dat op Europees niveau de Europese Commissie zich in voor gendergelijkheid in EU-beleid inzet. Eén van de manieren waarop dit wordt gestimuleerd en wat van invloed is op het hoger onderwijs en onderzoek, is dat instellingen die een Horizon Europe aanvraag doen, sinds 2022 verplicht een gendergelijkheidsplan moeten hebben. Horizon Europe is het kaderprogramma voor onderzoek en innovatie en een manier voor instellingen om financiering te krijgen voor onderzoek. Het is een stimulerende ontwikkeling omdat een gendergelijkheidsplan een opstap kan zijn naar breder diversiteitsbeleid.

Een vijfde stimulerende ontwikkeling is het programma sociale veiligheid dat in 2023 van start ging. Dit programma richt zich op de zorgplicht sociale veiligheid voor studenten, uitbreiding van meld-/overleg-/aangifteplicht zedenmisdrijven, verkenning verbod op zwijgbedingen, verbetering van voorzieningen voor klachten en meldingen van studenten en medewerkers, versterking van toezicht op sociale veiligheid en de start van een landelijk programma waarmee universiteiten, hogescholen en studentenverenigingen gestimuleerd worden om samen te werken bij het vergroten van een sociaal veilige leer- en werkomgeving voor hun studenten en medewerkers. Het laatstgenoemde actiepunt is belegd bij de regiegroep sociale veiligheid die in 2024 is ingesteld. Een van de doelstellingen is om verbindingen te leggen met andere beleidsprogramma's zoals diversiteit en inclusie. Ook is er een subsidieregeling waarmee de regiegroep en de instellingen van het hoger onderwijs, studentenorganisaties, promovendi-organisaties of werknemersorganisaties aanvragen kunnen indienen voor activiteiten om sociale veiligheid te bevorderen.

Tot slot noemen we openbare uitingen die door de overheid zijn gedaan en – direct of indirect - de nationale aanpak voor meer diversiteit en inclusie hebben ondersteund. Een voorbeeld zijn de excuses die minister-president Rutte maakte voor het Nederlandse slavernijverleden ('geen punt, maar een komma'). Openbare uitingen als deze werden met name in de eerste helft van de looptijd van het actieplan gedaan.

Deze stimulerende ontwikkelingen op aanverwante thema's en de inspanningen die daarvoor worden geleverd, hangen sterk samen. Dat maakt het in dit onderzoek soms lastig te bepalen welke ontwikkelingen in het kader van het actieplan plaatsvonden en welke ontwikkelingen echt los daarvan plaatsvonden.

Belemmerende ontwikkelingen
Ten eerste noemen we de toenemende maatschappelijke polarisatie en de verregaande nationale en internationale groei van populistische bewegingen (onder aanvoering van leuzen als 'Make America Great Again'), die de aanpak van diversiteit en inclusie in toenemende mate belemmert. Diversiteit en inclusie is een thema dat de laatste jaren in de samenleving meer weerstand op is gaan roepen bij een groeiend deel van de bevolking.

Een tweede belemmerende factor is de nationale politieke context die zich heeft gekenmerkt door talrijke bestuurlijke wisselingen. In de periode 2020-2025 zijn er drie kabinetten en vijf bewindspersonen (achtereenvolgens van Engelshoven, Dijkgraaf, Bruins, Hermans en Moes) geweest met verantwoordelijkheid voor het dossier diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Over het algemeen komt dit de voorspelbaarheid en verduurzaming van beleid niet ten goede.

Een derde factor wordt gevormd door de bezuinigingen in het hoger onderwijs. Deze hebben bij hogescholen en universiteiten geleid tot bezuinigingen en verschuiving van prioriteiten. Op basis van deskresearch en interviews hebben we kunnen vaststellen dat door een deel van de ondervraagde instellingen er minder middelen beschikbaar zijn of worden gesteld voor DEI en dat in andere gevallen DEI anders wordt georganiseerd. Een voorbeeld is dat het Diversity and Inclusion office bij de Rijksuniversiteit Groningen na 2025 niet wordt voortgezet. In het laatste actieplan van het diversity and inclusion office staat dat er wordt ingezet op het inbedden van bestaande kennis, instrumenten en werkwijzen in bestaande institutionele structuren (RUG, 2025; Ukrant, 2025). Een ander voorbeeld is de Radboud Universiteit Nijmegen, daar werd in 2020 een Chief Diversity Officer aangesteld en werd er een DEI office opgericht. Vanaf begin 2025 werd dit een DEI-cluster binnen de divisies Human Resources en Academic Affairs, er is geen Chief Diversity Officer meer (Radboud Universiteit, 2024). In zekere zin concurreert DEI met aanverwante thema's als sociale veiligheid, kansengelijkheid, racisme en grensoverschrijdend gedrag. Instellingen kunnen bijvoorbeeld voor één van de volgende dilemma's komen te staan: 'zetten we middelen in voor een beleidsprogramma sociale veiligheid of investeren we in extra FTE voor een afdeling DEI?' of 'reserveren we middelen voor een voorlichtingscampagne rondom grensoverschrijdend gedrag of stellen we een coach of adviseur aan voor het thema inclusief personeelsbeleid?

Aandacht voor een aanverwant thema kan ook de aandacht voor diversiteit en inclusie versterken, maar de vraag is dan hoe de accenten worden gelegd.

3 Doelbereik, doeltreffendheid en doelmatigheid

In dit hoofdstuk beoordelen we het actieplan langs drie lijnen: doelbereik, doeltreffendheid en doelmatigheid. Daarmee sluiten we aan bij de Regeling periodiek evaluatieonderzoek (Ministerie van Financiën, 2022).

Doelbereik beschrijft in hoeverre de vijf doelen (outcomes) feitelijk zijn gerealiseerd. Doeltreffendheid gaat een stap verder en betreft de mate waarin aannemelijk is dat de gerealiseerde resultaten en effecten dankzij het actieplan tot stand zijn gekomen, met zo min mogelijk ongewenste neveneffecten. Doelmatigheid gaat over de verhouding tussen de ingezette middelen en de bereikte prestaties en effecten.

Omdat de beschikbare kwantitatieve monitorinformatie beperkt is en het onderzoek kwalitatief van aard is, kunnen we geen harde causale uitspraken doen over de bijdrage van het actieplan aan de beoogde impact: meer diversiteit en inclusie in de sector. Wel kunnen we, op basis van deskresearch, interviews, focusgroepen en reflectiesessies, een beredeneerde inschatting geven van de plausibele bijdrage van het actieplan.

In paragraaf 3.1 beschrijven we het analysekader waarop dit hoofdstuk is gebaseerd. In paragraaf 3.2 bespreken we per doel het doelbereik, de doeltreffendheid en doelmatigheid per doel. We verwijzen daarbij ook naar de conclusie uit de midterm-evaluatie over het betreffende doel. In paragraaf 3.3 tot en met 3.5 beschrijven we het overkoepelend beeld van de drie evaluatiecriteria, respectievelijk het doelbereik, de doeltreffendheid en de doelmatigheid. In de paragrafen 3.6 en 3.7 komen de randvoorwaarden en governance als verklarende factor aan bod.

3.1 Analysekader: van doelbereik naar doeltreffendheid

Voor de beoordeling maken we onderscheid tussen de vraag of doelen zijn bereikt en de vraag waarom dat wel of niet is gelukt. Doelbereik is dus primair descriptief; doeltreffendheid is verklarend. Bij de beoordeling van doeltreffendheid kijken we per doel naar vijf aspecten die ingaan op de plausibiliteit van doeltreffendheid zoals afgeleid uit de RPE (ministerie van Financiën, 2022), zie tabel 3.1.

Aspect	Betekenis voor de beoordeling
Relevantie en richting impact	Sluit het doel aan bij de behoeften in het hoger onderwijs en onderzoek en is aannemelijk dat realisatie van het doel bijdraagt aan meer diversiteit en inclusie?
Beleidslogica	Is duidelijk hoe activiteiten, outputs en outcomes samenhangen en is de stap van activiteit naar beoogd effect plausibel?
Governance	Zijn rollen, verantwoordelijkheden, mandaat en regie voldoende duidelijk belegd om voortgang af te dwingen?
Uitvoering	Zijn er concrete activiteiten uitgevoerd, is daarop gestuurd en waren betrokken actoren in staat deze activiteiten uit te voeren?
Beleidscontext en middelen	Was er voldoende beleidsmatige, bestuurlijke en financiële ondersteuning en waren belemmerende externe factoren hanteerbaar?

Tabel 3.1 Beoordelingskader doeltreffendheid

Deze aspecten zijn geen afzonderlijke scores, maar helpen om het oordeel per doel te onderbouwen. Ze maken zichtbaar dat een doel inhoudelijk relevant kan zijn, terwijl de doeltreffendheid toch beperkt blijft. Dit door zaken als een zwakke beleidslogica, onvoldoende mandaat, beperkte middelen of belemmeringen in de uitvoering.

We maken hierbij de kanttekening dat het lastig is om effecten causaal aan het actieplan toe te schrijven. Het actieplan is geen geïsoleerde interventie. Zoals blijkt uit hoofdstuk 2 hebben instellingen, sectororganisaties, NWO, KNAW en andere partijen in de looptijd van het actieplan eigen activiteiten en beleid op het gebied van diversiteit en inclusie uitgevoerd en vonden ook bredere maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen plaats. De evaluatie richt zich vooral op de plausibele bijdrage van het actieplan: is op basis van de beschikbare bronnen aannemelijk dat activiteiten en producten van het actieplan hebben bijgedragen aan waargenomen veranderingen?

3.2 Doelbereik, doeltreffendheid en doelmatigheid per doel

Doel 1 uit actieplan: verankering in bestaande instrumenten
Diversiteit en inclusie zijn beter verankerd in bestaande instrumenten, zoals kwaliteitszorg, evaluatie en NWO-instrumenten.

Doelbereik
Realisatie midterm-evaluatie: er is enige vooruitgang geboekt ten aanzien van dit doel, maar dit is niet voor alle betrokkenen zichtbaar. Voortgang blijkt in belangrijke mate afhankelijk te zijn van het eigen initiatief van partners, de uitvoering wordt niet of nauwelijks gecoördineerd.

Voor dit doel is er na de midterm-evaluatie een aantal afspraken gemaakt over concretere acties die zijn vastgelegd in een document (Ministerie van OCW, 2024). De meeste van deze afspraken waren met LNVH en NWO en de acties zijn grotendeels gerealiseerd. We hebben binnen dit onderzoek niet van alle acties kunnen vaststellen in welke mate ze zijn gerealiseerd. Uit onderzoek blijkt dat dit document met acties vooral als intern document gebruikt is en dat het na verloop van tijd meer op de achtergrond raakte. Er werd dus niet actief gemonitord op de voortgang en resultaten. Het doel van verankering zelf is na de midterm-evaluatie bovendien niet bijgesteld.

Zoals ook al is aangegeven in de midterm-evaluatie van het actieplan, is het doel breed en in algemene termen geformuleerd. Hierdoor is lastig vast te stellen wanneer het doel als gerealiseerd kan worden beschouwd. Binnen de genoemde beperkingen zien we wel aanwijzingen voor voortgang op het doel. Op basis van de instrumenten zoals genoemd in het doel zien we de realisatie van een aantal concrete acties, die we hieronder beschrijven.[2] We concluderen dat doel 1 gedeeltelijk is gerealiseerd. Diversiteit en inclusie zijn op verschillende plekken beter verankerd in beleid, instrumenten en werkpraktijken. Onderstaande *voorbeelden* zijn gebaseerd op bevindingen uit de interviews en uit de deskstudie en zijn illustratief, niet uitputtend.

Kwaliteitszorg
Het Strategy Evaluation protocol (SEP) is één van de instrumenten van kwaliteitszorg, een evaluatiekader voor onderzoeksinstellingen dat is opgesteld door UNL, NWO en KNAW. Een onafhankelijke externe commissie evalueert volgens dit protocol een keer in de zes jaar onderzoekseenheden van Nederlandse universiteiten en onderzoeksinstituten op kwaliteit, maatschappelijk relevantie van het onderzoek en de levensvatbaarheid. De eigen strategie en doelen van de onderwijsinstellingen vormen het uitgangspunt van deze evaluatie. Het SEP wordt elke zes jaar herzien door UNL, NWO en KNAW. In de periode van het actieplan werd er een nieuwe SEP ontwikkeld voor de periode 2027-2033. In de vorige en vernieuwde SEP staat dat er gereflecteerd moet worden op de aandacht voor diversiteit en inclusie binnen de academische cultuur en in HR-beleid. In de nieuwe SEP is hierbij explicieter aandacht voor onder andere sociale veiligheid en het programma Erkennen en Waarderen. Aandacht voor DEI is binnen het SEP voornamelijk gericht op het personeel binnen het hoger onderwijs en onderzoek. Uiteindelijk bevordert dat ook een inclusievere omgeving voor studenten.

Basiskwalificatie onderwijs
Ook binnen onderwijskwalificaties zien we voorbeelden van verankering. Zo kwam uit de interviews naar voren dat bij het UMC Utrecht diversiteit en inclusie onderdeel zijn van de basiskwalificatie onderwijs (BKO), onder andere via een verplichte reflectie in het portfolio. De BKO is gebaseerd op landelijke afspraken over generieke competenties waaraan gewerkt wordt in het BKO-traject, maar de concrete uitwerking verschilt per instelling en faculteit (De Groot & Kouwenaar, 2018). Het voorbeeld van UMC Utrecht laat zien hoe DEI binnen een instelling in de onderwijskwalificatie kan worden verankerd. Hiermee is er aandacht voor DEI gericht op studenten.

[2] Dit is geen uitsluitend overzicht, dat valt buiten de scope van dit onderzoek.

Evaluatie
Een van de instrumenten rondom evaluatie van diversiteit en inclusie is de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren door de LNVH. Op verzoek van LNVH hebben universiteiten nieuwe streefcijfers vastgesteld voor vrouwelijke hoogleraren voor 2030. Ook heeft LNVH KNAW-instituten en NWO-instituten opgenomen in de Monitor Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH, 2025). Dit draagt bij aan structurele monitoring van genderdiversiteit in de sector.

NWO-instrumenten
Ook NWO heeft bijgedragen aan het beter verankeren van diversiteit en inclusie in bestaande instrumenten, onder andere via stimuleringsbeleid voor vrouwen en onderzoekers met een migratieachtergrond. Financieringsinstrumenten die bijdragen aan diversiteit en inclusie zijn bijvoorbeeld het promotiebeurzenprogramma Mozaïek 2.0 voor onderzoekers met een niet-westerse migratieachtergrond dat wordt voortgezet, de Hestia-impuls voor Vluchtelingen in de Wetenschap en 'Advancing Equity in Academia through Innovation'. Ook het Aspasia-programma voor meer gendergelijkheid werd voortgezet tot en met 2023. Daarnaast is onder andere door de aanpassing van het beoordelingskader en trainingen de beoordelingssystematiek meer inclusief geworden. Deze instrumenten en activiteiten van NWO stimuleren enerzijds een diverse doorstroom vanuit de studentenpopulatie naar onderzoeksfuncties en anderzijds stimuleert het een inclusievere en diversere werkomgeving voor personeel in het hoger onderzoek en onderwijs.

Doeltreffendheid
De relevantie van dit doel is onverminderd groot. Verankering in bestaande instrumenten heeft een duidelijke richting van impact: als diversiteit en inclusie onderdeel worden van kwaliteitszorg, accreditatie, evaluatie, financiering, HR-beleid en leiderschap, neemt de kans toe dat DEI minder afhankelijk is van tijdelijke projecten of individuele inzet. De beleidslogica is plausibel.

Doel 1 is echter breed geformuleerd en onvoldoende vertaald naar concrete verantwoordelijkheden, mijlpalen en handhaafbare afspraken. Na de midterm-evaluatie zijn er, zoals hierboven bij doelbereik aangegeven, wel concretere acties afgesproken. Uit ons onderzoek blijkt dat het voor een deel van de betrokkenen onduidelijk bleef welke stappen er in ieder geval moesten worden gezet richting verankering en door wie. Ondanks de concretisering, bleef de governance een knelpunt.

Door onder andere NWO en de LNVH zijn via verschillende instrumenten diversiteit en inclusie beter verankerd. Dit zijn ontwikkelingen waarmee instellingen ondersteund en gestimuleerd worden om diversiteit en inclusie te bevorderen. Volgens de respondenten die we hebben gesproken, hangt de voortgang op dit doel op instellingsniveau af van eigen initiatief van instellingen en partners. De governance rondom het actieplan heeft volgens respondenten onvoldoende sturing geboden en de doeltreffendheid binnen instellingen beperkt. Het actieplan heeft wel gefunctioneerd als legitimatie en als impuls voor samenwerking. De aanstelling van de netwerkregisseur heeft de verbinding en opvolging verbeterd, maar kwam laat in de looptijd en ging gepaard met een beperkt mandaat.

Doelmatigheid
We beschouwen de verhouding tussen input en gerealiseerde output als redelijk, op basis van de beschikbare gegevens. Met de ingezette middelen, onder andere voor NWO, zijn er landelijke kaders gezet om diversiteit en inclusie beter te verankeren in bestaande instrumenten. Volgens respondenten zijn de effecten daarvan op instellingsniveau nog beperkt. Een ongewenst neveneffect is dat binnen instellingen veel werk terechtkwam bij Diversity Officers, beleidsmedewerkers en personen uit doelgroepen zelf, vaak zonder structurele capaciteit.

Met relatief weinig geoormerkte middelen voor DEI-beleid op instellingsniveau (zie paragraaf 3.5 voor een gedetailleerd overzicht) zijn er echter wel netwerken versterkt, goede voorbeelden gedeeld en bestaande initiatieven gelegitimeerd. Omdat het doel niet concreet is geoperationaliseerd, is het niet goed mogelijk om vast te stellen in hoeverre de ingezette middelen doelmatig hebben bijgedragen aan de realisatie.

Doel 2 uit actieplan: uitbreiding monitoring
Monitoring wordt uitgebreid naar longitudinaal monitoren op in-, door- en uitstroom van medewerkers en studenten. Waar mogelijk willen we ook monitoren op andere vlakken, zoals ervaren sociale veiligheid en inclusie.

Doelbereik
Realisatie midterm-evaluatie: de voortgang van dit doel is beperkt door de complexiteit, privacyvraagstukken en gevoeligheden. Er is (nog) geen brede, structurele longitudinale monitoring gerealiseerd.

Doel 2 is niet gerealiseerd. Er is geen brede, structurele en longitudinale monitoring op aspecten van diversiteit (in-, door- en uitstroom van medewerkers en studenten) tot stand gekomen. Zo heeft bijvoorbeeld een pilot van de Barometer Culturele Diversiteit bij betrokkenen tot frustratie geleid. De Barometer Culturele Diversiteit geeft organisaties vanaf 250 werknemers inzicht in de culturele diversiteit van hun personeelsbestand (CBS, 2026a). Dit wordt gedaan zonder dat individuen herkenbaar zijn in de cijfers. Vijf universiteiten wilden hieraan meedoen, maar de pilot strandde door meerdere aspecten (HU, 2022). Er was onder andere sprake van weerstand van medewerkers. Er kwamen veel negatieve reacties binnen (met name angst over het gebruik van gegevens) toen de monitor per brief werd aangekondigd. Ook was er sprake van koudwatervrees op het niveau van managers en bestuurders en onvoldoende kennis bij stakeholders over privacyaspecten. Uiteindelijk heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam wel meegedaan aan de culturele barometer (EUR, 2023). Bij de hogescholen is de deelname groter. Hogescholen die in de periode 2020 – 2025 metingen hebben laten uitvoeren zijn de Haagse Hogeschool (publicatie meest recente meting in 2025), de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (2025), Hogeschool van Amsterdam (2023), Hogeschool Inholland (2022) en de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten (2021). Ook hebben enkele Hogescholen deelgenomen aan een landelijke pilot van het arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Zestor.

Ook monitoring op ervaren sociale veiligheid en inclusie is op stelselniveau beperkt. Wel zijn er lokale initiatieven, bestaande monitoren en leerervaringen, bijvoorbeeld rond de studentenenquêtes, medewerkeronderzoeken en verkenningen van alternatieve vormen van dataverzameling (zie tabel 3.3).

Dit is ook een thema waar de adviescommissie zich mee bezig heeft gehouden. Zo is er informeel een advies uitgebracht aan het ministerie van OCW over de monitoring van diversiteit. Daarbij was het advies om in een eerste fase CBS-microdata te laten doorrekenen en in een tweede fase deze gegevens te koppelen aan de gegevens van instellingen. Hoewel de eerste fase nog niet is uitgevoerd, zijn er wel ontwikkelingen gaande. Zo wordt er binnen het ministerie van OCW-data verzameld voor beleidsindicatoren die ook samenhangen met diversiteit en inclusie. Op het moment van schrijven is de adviescommissie bezig met een advies over de AVG-wetgeving en monitoring.

Good practice	**Toelichting**
Goede communicatie bij informeren van medewerkers en studenten over bijvoorbeeld enquêtes om diversiteit en/of inclusie te meten, helpt tegen weerstand.	De EUR neemt deel aan de Barometer Culturele Diversiteit (EUR, 2023) en dit helpt hen bij het opsporen van verbeterpunten en het acteren daarop door het bestuur en andere actoren. Goede communicatie richting medewerkers zorgde voor minder weerstand dan bij de eerste poging om een monitor op te zetten.
In plaats van de nadruk op diversiteit en/of inclusie, is een alternatief om ondersteunings-behoeftes in kaart te brengen. Dat is een manier om te achterhalen of er behoeftes zijn die eerder nog niet bekend waren.	Bij de Nationale Studenten enquête (NSE) is gevraagd naar ondersteuningsbehoeften van studenten. Hiervoor is er samengewerkt met ECIO, die hier veel expertise over heeft (ECIO, 2024).
In Engeland hebben instellingen een soort datakluis voor medewerkers. Ze kunnen daar aanvinken welke gegevens (bv. leeftijd, geslacht) wel en welke niet mogen worden meegenomen in monitoring. Zo hebben mensen zelf invloed op welke achtergrondkenmerken openbaar mogen worden.	University of Glasgow (z.d.) – Medewerkers kiezen zelf of ze bepaalde persoonlijke gegevens met betrekking tot diversiteit en inclusie delen; per vraag is vaak een ‘prefer not to say’-optie beschikbaar en de gegevens worden voor monitoring vertrouwelijk behandeld en geaggregeerd gerapporteerd. University of Leeds (2021) – Via Employee Self Service kunnen medewerkers hun persoonlijke gegevens met betrekking tot diversiteit en inclusie zelf invullen en later aanpassen; de informatie wordt veilig opgeslagen en gebruikt voor geaggregeerde rapportages, waarbij bij de meeste vragen ook ‘prefer not to answer’ mogelijk is.
Diversity Atlas De diversity atlas is een vorm van monitoring die momenteel door de Rijksuniversiteit Groningen wordt verkend.	De Diversity Atlas is ontwikkeld en in gebruik in Australië (Cultural Infusion, z.d.). Bij deze manier van monitoren wordt data gelijk geaggregeerd, er is dus geen (ruwe) individuele data. Dit neemt een deel van de knelpunten en bezwaren rondom monitoren weg. De monitoring wordt dan extern geregeld en niet vanuit universiteiten en instellingen zelf.

Tabel 3.3 Goede voorbeelden monitoring

Doeltreffendheid
De relevantie van monitoring is zeer groot. Zonder betrouwbare en vergelijkbare data is het moeilijk om ontwikkeling te volgen, beleid bij te sturen, verantwoording af te leggen en draagvlak te vergroten. De richting van impact is dus duidelijk: betere monitoring is een noodzakelijke randvoorwaarde voor beter beleid. De beleidslogica was inhoudelijk sterk, maar in de praktijk onvoldoende uitgewerkt. Er ontbrak een gedragen besluit over welke gegevens nodig zijn, wie eigenaar is van de data-infrastructuur, hoe privacy risico's worden beheerst en welke partij regie voert.
De governance was hier een doorslaggevende belemmering. De uitvoering strandde op een combinatie van privacyvraagstukken, verschillende interpretaties van de AVG, weerstand en zorgen bij medewerkers, bestuurlijke terughoudendheid en gebrek aan centrale doorzettingsmacht. Het actieplan heeft het belang van monitoring wel op de agenda gehouden en kennisuitwisseling gestimuleerd, maar is als beleidsinstrument onvoldoende doeltreffend geweest om landelijke monitoring daadwerkelijk te realiseren.

Doelmatigheid
De doelmatigheid van dit doel is beperkt. Er is veel tijd en overleg geïnvesteerd, terwijl de output op stelselniveau uitbleef. Het heeft wel belangrijke inzichten opgeleverd: de ervaringen maken duidelijk dat landelijke regie, heldere communicatie, AVG-expertise, veilige dataverwerking en bestuurlijke besluitvorming noodzakelijk zijn.
Voor een vervolg is monitoring waarschijnlijk alleen doelmatig als vooraf wordt geïnvesteerd in een robuuste governance- en data-infrastructuur, zie ook de aanbevelingen 1 en 2 in paragraaf 4.2.

Doel 3 uit actieplan: deelname aan charter
Nederland kan deelnemen aan een Europees charter (CASPER), of een bestaand charter wordt aangepast op de Nederlandse context.

CASPER verwijst naar Certification-Award Systems to Promote Gender Equality in Research en was een onderzoeksproject gefinancierd door EU dat onderzocht of en hoe een Europees certificerings- of chartersysteem voor gendergelijkheid in onderzoek en universiteiten opgezet zou kunnen worden. CASPER was een onderzoeksproject dat zich voornamelijk richtte op gendergelijkheid op universiteiten en onderzoeksinstellingen. Het richtte zich niet op diversiteit en inclusie in brede zin. Met een dergelijk systeem zouden universiteiten en onderzoeksinstellingen te beoordelen of te certificeren moeten zijn op gendergelijkheid. Daarnaast zou het gelijke kansen, doorstroming en een inclusieve werkomgeving moeten stimuleren.

Doelbereik
Realisatie midterm-evaluatie: voor dit doel is nauwelijks of geen vooruitgang geboekt. De midterm-evaluatie concludeert dat dit doel heroverwogen moet worden, omdat het onvoldoende past bij beleid dat breder is dan alleen gender.

Bijgesteld doel:
Na de midterm-evaluatie is met alle partners besloten om dit doel niet meer als expliciet doel, maar als optioneel aan te merken. Hiervoor is gekozen zodat er meer energie gestoken kon worden in doelen die wel of meer prioriteit hadden (OCW, 2024).

Doelbereik na de midterm-evaluatie:
In de interviews werd bevestigd dat er geen verdere acties zijn ondernomen. Uit het onderzoek komt geen ander, bijgesteld doel naar voren. Er kan dus geen doelbereik vastgesteld worden. Bijsturing op dit doel is in die zin effectief geweest, omdat na de midterm-evaluatie bleek dat dit doel weinig prioriteit had bij de partners.

Doeltreffendheid
De relevantie van het *oorspronkelijke* doel is gedurende de looptijd afgenomen. Het oorspronkelijke aanknopingspunt, CASPER, richtte zich vooral op gendergelijkheid in onderzoek en universiteiten en sloot daardoor minder goed aan bij de bredere DEI-agenda van het actieplan. De beleidslogica was bovendien minder sterk dan bij verankering en monitoring: deelname aan een charter kan agenderend werken, maar leidt niet vanzelf tot verandering in beleid, uitvoering of gedrag. Omdat het doel geen duidelijke eigenaar had en weinig prioriteit kreeg bij de partners, bleef de uitvoering beperkt.

Doelmatigheid
De directe kosten voor het oorspronkelijke doel zijn beperkt gebleven doordat het doel feitelijk is gedeprioriteerd.

Doel 4 uit actieplan: format voor instellingsplan
Er is een format ontwikkeld voor institutioneel diversiteitsbeleid dat vervolgens in één lijn is gebracht en vindbaar gemaakt wordt.

Doelbereik
Realisatie midterm-evaluatie: dit doel is gerealiseerd: de commissie heeft een handreiking opgesteld met aanbevelingen voor diversiteits-/ genderplannen. Instellingen kunnen hiermee aan de slag, al verschilt de mate van implementatie.

Doel 4 is gerealiseerd. De commissie DIHOO heeft in 2021 een handreiking uitgebracht voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan. Deze is vindbaar via de website van de adviescommissie en biedt instellingen een praktisch hulpmiddel, mede in relatie tot de instellingsverplichting vanuit Horizon Europe om een gendergelijkheidsplan te hebben. Na de midterm-evaluatie is dit doel door de partners als voltooid beschouwd.

Doeltreffendheid
Dit doel was concreet, afgebakend en uitvoerbaar. Daardoor was de beleidslogica sterker dan bij de meer open geformuleerde doelen. De output is gerealiseerd en heeft instellingen kunnen ondersteunen bij het formuleren of aanscherpen van beleid. De bijdrage aan de bredere impact op diversiteit en inclusie is waarschijnlijk begrensd. De handreiking ziet primair op gendergelijkheid, met aandacht voor intersectionaliteit, maar is geen volledig format voor integraal diversiteits- en inclusiebeleid. En er is niet systematisch gemonitord hoe de handreiking in instellingen is gebruikt en welke effecten dat heeft gehad.

Doelmatigheid
De doelmatigheid is relatief gunstig. Met beperkte inzet is een concreet en bruikbaar product ontwikkeld. De grote doelmatigheid is minder goed vast te stellen, omdat de doorwerking in beleid en praktijk niet systematisch is gevolgd. Voor een vervolg ligt de meerwaarde vooral in het verbreden van het instrument naar integraal DEI-beleid en in het koppelen van formats aan implementatie, monitoring en kennisdeling.

Doel 5 uit actieplan: Nationaal kenniscentrum
Er komt een nationaal kenniscentrum voor diversiteit, met middelen voor onderzoek en kennisdeling voor tenminste vijf jaar.

Doelbereik
Realisatie midterm-evaluatie: voor dit doel is (nog) weinig voortgang geboekt: er is geen concrete call gerealiseerd. Het doel blijft relevant, maar de uitvoering blijft achter. Er wordt wel erkend dat bundeling van expertise belangrijk is. Het kenniscentrum, vereist nu vooral een verkenning van de mogelijkheden om de verspreide kennis en expertise te bundelen en een advies over mogelijke invullingen van de functie ervan.

Het oorspronkelijke doel - een call voor een nationaal kenniscentrum met middelen voor onderzoek en kennisdeling voor ten minste vijf jaar - is niet gerealiseerd. Er zijn geen middelen beschikbaar gesteld en er is geen kenniscentrum opgericht.

Bijgesteld doel
De adviescommissie raadde de partners in 2021 al aan om af te zien van dit doel en in plaats daarvan in te zetten op kennisdeling. Na de midterm-evaluatie is het doel bijgesteld naar intensivering van samenwerking en kennisdeling.

Doelbereik bijgesteld doel
Dat bijgestelde doel is gerealiseerd, via LanDO, Landelijk Netwerk Diversiteit van de Vereniging Hogescholen en een door de adviescommissie in 2024 georganiseerde partnerbijeenkomst. Tevens verkennen partners de aansluiting met andere initiatieven zoals bijvoorbeeld het NWO-project JEDI Now (JEDI Now, 2023). Op verschillende wijzen wordt ook de kennisuitwisseling tussen de sectoren hbo en wo versterkt. Zo wordt een deelnemer van het Landelijk Netwerk Diversiteit van de Vereniging Hogescholen standaard uitgenodigd voor het overleg van het LanDO.

Omdat al vrij snel duidelijk werd (de adviescommissie gaf dit advies al in 2021) dat dit doel als zodanig niet geheel passend was, is bijsturing van het doel effectief geweest. De intensivering van samenwerking en kennisdeling is passender gebleken als doel en sluit beter aan bij de behoeften van de betrokken partijen.

Doeltreffendheid bijgesteld doel
De relevantie van samenwerking en kennisdeling is groot. In een veld waarin kennis verspreid is en veel expertise persoonsgebonden is, kan een kennisinfrastructuur bijdragen aan continuïteit, professionalisering en kwaliteit van beleid. Het is aannemelijk dat het actieplan heeft bijgedragen aan een groeiende samenwerking en kennisuitwisseling.

Ook hier speelt governance een centrale rol. LanDO heeft een belangrijke verbindende functie gekregen. De netwerken versterken de samenwerking, maar maakt de kennisfunctie kwetsbaar bij werkdruk, personele wisselingen en bezuinigingen.

Doelmatigheid bijgesteld doel
Op korte termijn is de inzet doelmatig geweest in de zin dat bestaande netwerken met beperkte middelen veel kennisuitwisseling mogelijk maakten. Op langere termijn is de doelmatigheid kwetsbaar: zonder structurele middelen en duidelijke opdracht bestaat het risico dat opgebouwde kennis verdwijnt en steeds opnieuw moet worden opgebouwd. Dat leidt tot verlies van expertise en vermindert de doelmatigheid van toekomstige inspanningen.

3.3 Overkoepelend beeld van doelbereik

Het algemene beeld is dat de vijf doelen uit het actieplan in beperkte mate zijn gerealiseerd. De voortgang is het duidelijkst bij doel 4, omdat daarvoor een concreet product is ontwikkeld.

- Doel 1 (verankering) is gedeeltelijk gerealiseerd: er is voortgang in beleid, instrumenten en werkpraktijken, maar die is versnipperd en niet op stelselniveau geborgd.
- Doel 2 (monitoring) is niet gerealiseerd: landelijke, structurele en longitudinale monitoring ontbreekt, ondanks lokale initiatieven en leerervaringen.
- Doel 3 (deelname aan Europees charter) is na de midterm-evaluatie niet meer als expliciet doel aangemerkt.
- Doel 4 (format instellingsplannen) is gerealiseerd via de handreiking voor gendergelijkheidsplannen.
- Doel 5 (kenniscentrum) is in oorspronkelijke vorm niet gerealiseerd; het bijgestelde doel (meer kennisdeling en samenwerking) is wel gerealiseerd.

3.4 Overkoepelend beeld van doeltreffendheid

Bij de beoordeling van de doeltreffendheid houden we rekening met het feit dat verschillende doelen breed waren geformuleerd en niet vooraf waren voorzien van duidelijke indicatoren of resultaatcriteria.

Naast de vijf hoofddoelen staat in het actieplan dat de partijen zich op korte termijn wilden inzetten om stappen te zetten op drie terreinen: nieuwe streefcijfers voor 2025, advies over preventie van intimidatie en wangedrag, nieuw NWO instrument onderzoekers met een migratieachtergrond. Op al deze terreinen zijn inderdaad stappen gezet. Voor alle universiteiten zijn streefcijfers vastgesteld voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren (LNVH, 2025), de KNAW heeft een advies uitgebracht over de preventie en aanpak van ongewenst gedrag en intimidatie in de wetenschap (KNAW, 2022) en NWO heeft een impulsprogramma ontwikkeld voor onderzoekers met een niet-westerse achtergrond en onderzoekers met een vluchtelingenachtergrond (NWO, z.d.). De kortetermijndoelen laten een gunstiger beeld zien dan de meer structurele en langetermijndoelen van het actieplan. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze doelen concreter waren geformuleerd, een duidelijkere eigenaar hadden en binnen een afgebakende periode konden worden gerealiseerd.

De aanbevelingen uit de midterm zijn gedeeltelijk opgevolgd. Er zijn doelen bijgesteld, een actielijst en nieuwe afspraken gemaakt over samenwerking en er is een netwerkregisseur aangesteld. Wat na de midterm-evaluatie nog steeds moeizaam verliep zijn het opzetten van monitoring van DEI, concrete gezamenlijke verantwoordelijkheden, structurele capaciteit en een heldere rolverdeling. De late invoering van maatregelen, beperkte mandaten en capaciteit, uiteenlopende verwachtingen en de maatschappelijke en politieke context verklaren mede waarom niet alle aanbevelingen tot zichtbare resultaten leidden.

Op basis van onze analyse zien we dat het actieplan grotendeels bovenop bestaande activiteiten kwam en daar ook deels mee samenviel. Met name bij diversity officers was het actieplan in de beginjaren niet bekend. Zij waren parallel aan het actieplan wel bezig met het bevorderen van DEI binnen hun instelling en een deel van die activiteiten heeft ook bijgedragen aan het behalen van de (bijgestelde) doelen. Het is niet vast te stellen wat precies in het kader van het actieplan is gedaan en wat niet. Op verschillende hogescholen en universiteiten werd bijvoorbeeld al gewerkt aan het ontwikkelingen van het monitoren van DEI. De meerwaarde van het actieplan lag vooral in zijn functie als landelijk agenderend, legitimerend en verbindend kader: het hield DEI op de agenda, bood een gemeenschappelijke taal en referentiekader, versterkte samenwerking en kennisdeling en ondersteunde via enkele concrete producten verdere verankering in beleid en praktijk. Het actieplan is door het ontbreken van aanvullende middelen, duidelijke verantwoordelijkheden, normstelling en monitoring minder geschikt als instrument voor implementatie en sturing. Het is wel een eerste en belangrijke stap geweest naar een verankering van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs- en onderzoeksector. Of dit op langere termijn leidt tot aantoonbare veranderingen hangt mede af van de mate waarin deze opbrengsten worden geborgd en voortgezet.

3.5 Overkoepelend beeld doelmatigheid

De doelmatigheid van het actieplan kan niet kwantitatief worden vastgesteld. Daarvoor ontbreken zowel een volledige kostenregistratie als betrouwbare kwantitatieve gegevens over outcome en impact. Wel geven we in deze paragraaf een kwalitatieve beoordeling van de verhouding tussen inzet van middelen en prestaties.

Binnen dit onderzoek hebben we niet kunnen vaststellen of bij de start van het actieplan, ook op bestuurlijk niveau, tussen de partners concrete afspraken zijn gemaakt over hun inzet en over de concretisering en afbakening van de doelen. Dergelijke afspraken zijn in de door ons geraadpleegde en opgehaalde informatie niet aangetroffen.

Onderstaand overzicht en de bijbehorende tabel 3.3 geven een samenvatting van de middelen die door de overheid beschikbaar zijn gesteld ten behoeve van meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek. We maken daarbij onderscheid tussen middelen die expliciet in het kader van het actieplan zijn geïnvesteerd en andere middelen die beschikbaar zijn gesteld voor het bevorderen van DEI.

In de periode 2020–2025 is in de sector hoger onderwijs en onderzoek langs verschillende sporen geïnvesteerd in de bevordering van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek. De middelen zijn hieronder beschreven en toegelicht en vervolgens in een tabel samengevat. We maken een onderscheid tussen middelen die door de landelijke overheid beschikbaar zijn gesteld in het kader van het actieplan en middelen die beschikbaar zijn gesteld voor de bevordering van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie buiten het kader van het actieplan. De sector heeft uiteraard ook zelf geïnvesteerd in de bevordering van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie, als deelnemer aan het actieplan en op het niveau van de eigen instelling. We verwijzen hierbij naar paragraaf 3.2 tot en met 3.5. Een kwantificering van de investeringen door de instellingen valt buiten het kader van deze evaluatie.

Uitgaven door OCW in het kader van het actieplan
(1) Deze middelen zijn ingezet voor de ondersteuning van de adviescommissie Diversiteit en Inclusie in Hoger Onderwijs en Onderzoek (DIHOO), de secretarisfunctie, project- en vergaderkosten en – vanaf 2025 – de aanstelling van een netwerkregisseur. Voor deze activiteiten is in totaal circa € 1,02 miljoen beschikbaar gesteld.

Overheidsinvesteringen buiten het kader van het actieplan
(2) OCW investeerde gedurende deze periode in aanverwante beleidsdossiers die sterk raken aan diversiteit en inclusie, waaronder de aanpak van sociale veiligheid, seksueel grensoverschrijdend gedrag, discriminatie en racisme. Daarnaast heeft de overheid in de periode 2020-2025 de regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (2022, onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ministeries van OCW en SZW) en de Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme (2021, onder ministeriële verantwoordelijkheid van de minister van BZK) ingesteld. Deze initiatieven hadden een bredere reikwijdte dan het actieplan, maar droegen ook bij aan een inclusievere leer- en werkomgeving in het hoger onderwijs en onderzoek.

(3) In het kader van het bestuursakkoord 2022 Hoger onderwijs en wetenschap heeft de minister voor de jaren 2022 t/m 2031 jaarlijks € 4 miljoen beschikbaar gesteld voor het bevorderen van sociale veiligheid en inclusie. Er zijn daarvoor vier afspraken gemaakt, waarvan één het actieplan beslaat: instellingen blijven werken aan het bevorderen van diversiteit en inclusie en aan het tegengaan van discriminatie en racisme: universiteiten volgen de ambities uit het actieplan voor meer diversiteit en inclusie in onderwijs en onderzoek, en de hogescholen volgens de ambities uit het position paper van de VH.

(4) Al vóór de start van het actieplan heeft OCW een bedrag van 5 miljoen euro per jaar beschikbaar gesteld ter vergroting van de diversiteit binnen de wetenschap, zie de Wetenschapsbrief 'nieuwsgierig en betrokken – de waarde van wetenschap' (OCW, 2019). In totaal gaat het om 25 miljoen euro in de periode 2019 – 2023.

De helft (12,5 miljoen euro) is vanaf 2021 in het kader van het actieplan ingezet voor het NWO-impulsprogramma gericht op onderzoekers met een niet-westerse achtergrond en onderzoekers met een vluchtelingenachtergrond. Ook zijn middelen ingezet voor de bevordering van de positie van vrouwen in de bèta- en technische wetenschappen.

De andere helft (12,5 miljoen euro) is besteed aan extra Veni-posities voor bèta/techniek in het toenmalige Vernieuwingsimpulsprogramma (tegenwoordig NWO-Talentprogramma Veni).

(5) OCW en NWO stelden in de periode 2019–2021 ieder € 0,7 miljoen beschikbaar voor aanvullende maatregelen ter bevordering van diversiteit. Dit geld is bedoeld voor een pakket aan maatregelen om de procedures van NWO te verbeteren op het punt van gelijke kansen voor iedere indiener. De ontwikkeling en toetsing van de interventie om de schadelijke effecten van onbewuste genderbias tegen te gaan is slechts één van de maatregelen. Daarnaast zet NWO in op het neutraliseren van beoordelingscriteria in calls en het verbeteren van teksten en woordgebruik, om zoveel mogelijk barrières weg te nemen.

Kadertekst 1: overzicht door OCW beschikbaar gestelde middelen ten behoeve van de verbetering van diversiteit en inclusie in de sector hoger onderwijs en onderzoek

Middel	Periode	Bedrag
(1) Actieplan	2020-2025	€ 1,02 mln
(2) Sociale veiligheid/NCDR/Regeringscommissaris	2021-2025	Niet specifiek toe te rekenen aan hoger onderwijs en wetenschap
(3) Middelen vanuit het bestuursakkoord	2022-2031	€ 4 mln per jaar*
(4) Middelen in het kader van de Wetenschapsbrief voor meer vrouwen in de bèta & techniek, meer onderzoekers met een migratieachtergrond, diversiteitsgerichte experimenten en pilots	2019-2023	€ 5 mln per jaar
(5) Aanvullende middelen OCW en NWO voor diversiteitsbevordering	2019-2021	€ 1,4 mln

* De reikwijdte gaat verder dan het actieplan, zie de tekst boven de tabel

Tabel 3.3 Middelen die door de overheid beschikbaar zijn gesteld ten behoeve van meer diversiteit en inclusie

De directe financiële inzet voor het actieplan was relatief beperkt. OCW financierde project- en vergaderkosten, vergoedingen voor adviescommissieleden en de secretarisfunctie van de adviescommissie. Vanaf maart 2025 is er, naar aanleiding van de midterm-evaluatie, een netwerkregisseur aangesteld voor coördinatie rondom het actieplan. Deze wordt door het ministerie van OCW gefinancierd. In totaal ging het voor de periode 2020 tot en met 2025 om een bedrag van € 1,02 miljoen euro. Deze middelen hebben bijgedragen aan het behalen van de (bijgestelde) doelen, met name aan doel 4 en 5. De netwerkregisseur heeft bijgedragen aan de algehele governance en coördinatie, dat was relevant voor alle doelen.

Naast de investeringen in het actieplan zijn middelen door OCW beschikbaar gesteld in het kader van het bestuursakkoord, de Wetenschapsbrief en het bevorderen van diversiteit. Deze investeringen zijn niet te koppelen aan het actieplan, maar hebben wel bijgedragen aan het behalen van de (bijgestelde) doelen van het actieplan, met name aan doel 1.

Instellingen ontvingen geen geoormerkte middelen voor DEI vanuit het actieplan. De uitvoering steunde daarom in belangrijke mate op bestaande capaciteit, expertise en commitment bij instellingen, koepels, netwerken en individuele professionals. Op basis van de interviews en focusgroepen blijkt dat vooral bij de uitvoering (zoals de diversity officers) er weinig tot geen tijd en budget werd vrijgemaakt specifiek voor het actieplan.

Tegenover de middelen die zijn ingezet staan enkele duidelijke opbrengsten: de instelling van de adviescommissie, de handreiking voor gendergelijkheidsplannen, overleg- en netwerkstructuren, kennisuitwisseling, agendering en legitimering van DEI-beleid.

Vanuit kleine doelmatigheid[3] bezien is dit positief: met weinig middelen is een zekere infrastructuur van samenwerking en aandacht opgebouwd.

Vanuit grote doelmatigheid[4] is het oordeel terughoudender. De belangrijkste inhoudelijke doelen - met name landelijke monitoring, betere verankering en een duurzame kennisinfrastructuur - zijn niet of gedeeltelijk gerealiseerd. Tegen die achtergrond kan niet worden geconcludeerd dat met de beschikbare middelen een zo groot mogelijke doeltreffendheid van het actieplan is bereikt. De beschikbare middelen, governance en uitvoeringscapaciteit sloten onvoldoende aan bij de breedte van de (bijgestelde) doelen.

3.6 Randvoorwaarden

In het actieplan zijn vier randvoorwaarden benoemd voor duurzame verbetering van diversiteit en inclusie: de borging en toegang tot cijfers met betrekking tot studenten en medewerkers; normen van kwaliteitszorg; bewustwording blijven creëren; en voldoende middelen, kennis en overheidsbeleid als basis voor vooruitgang. Deze randvoorwaarden zijn inhoudelijk nog steeds relevant, maar zijn tijdens de looptijd onvoldoende geoperationaliseerd:

- cijfers die kunnen worden aangewend ten behoeve van beleid, verantwoording en bijsturing zijn fragmentarisch beschikbaar; Vooral het ontbreken van monitoring in aanvulling op de monitoring die al gebeurt door de LNVH, belemmert beleid, verantwoording en bijsturing;
- er is op veel plekken aandacht voor kwaliteit en inclusie van de leer- en werkomgeving, maar normstelling en handhaving zijn beperkt uitgewerkt;
- bewustwording is toegenomen, maar verschilt sterk tussen instellingen, sectoren en organisatieniveaus en leidt niet vanzelf tot gedragsverandering;
- middelen, kennis en beleidsinzet waren beschikbaar, maar deze sloten niet altijd aan bij wat nodig was voor de uitvoering van de (bijgestelde) doelen van het actieplan.

Dat beperkt voldaan is aan deze randvoorwaarden verklaart mede waarom het actieplan wel agenderend en verbindend werkte, maar minder doeltreffend was als implementatie- en sturingsinstrument. Voor een vervolg is het daarom belangrijk de randvoorwaarden niet alleen te benoemen, maar ook te vertalen naar concrete afspraken, middelen, verantwoordelijkheden en monitorbare indicatoren.

3.7 Governance en uitvoering als verklarende factor

Het actieplan is ondertekend door OCW, NWO, UNL, KNAW, LNVH, LanDO, ECHO, PNN en PostdocNL. In 2022 is ook de VH aangesloten via haar eigen position paper. Gedurende het onderzoek viel ons de bevlogenheid en betrokkenheid op van medewerkers, managers en bestuurders die zich met het thema DEI bezighouden. Ook is er veel ‘onzichtbaar werk’ gedaan door medewerkers uit gemarginaliseerde groepen, bijvoorbeeld door begeleiding van studenten en informele opvang.

[3] Dit wordt in de RPE gedefinieerd als: “Hoe groot zijn de prestaties in relatie tot de uitvoeringskosten?”
[4] Dit wordt in de RPE gedefinieerd als: “Is er een zo groot mogelijke effectiviteit bereikt met de inzet van middelen?”

De governance heeft de doeltreffendheid en doelmatigheid van het actieplan beperkt. De adviescommissie trad pas na vaststelling van het actieplan aan en had daardoor geen rol bij de formulering van de oorspronkelijke doelen. Wellicht verklaart dat voor een deel waarom de rol van de adviescommissie niet altijd even duidelijk was voor de betrokken actoren en waarom de adviescommissie met name in de beginfase niet altijd even zichtbaar was. Het hbo sloot later aan via het position paper van de Vereniging Hogescholen, waardoor het actieplan in die sector minder vanzelfsprekend het centrale referentiepunt was. In de eerste jaren was het actieplan bovendien niet bij alle uitvoerende professionals goed bekend.

Na de midterm-evaluatie is geprobeerd de governance te versterken door doelen te operationaliseren, OCW anders te positioneren, het voorzitterschap van werk- en stuurgroep bij UNL en VH te beleggen en een netwerkregisseur aan te stellen. Deze maatregelen hebben geholpen, maar waren onvoldoende om de kernproblemen volledig op te lossen. Vooral de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en mandaat bleef onduidelijk. Veel gesprekspartners zien OCW, vanwege de stelselverantwoordelijkheid en de verbinding met aanpalende thema's zoals sociale veiligheid, kansengelijkheid, discriminatie en grensoverschrijdend gedrag, nog steeds als logische partij voor landelijke regie.

De netwerkregisseur wordt positief gewaardeerd omdat deze verbinding, agendering en opvolging bracht. De effectiviteit van deze rol werd echter beperkt door het late moment van aanstelling, de beperkte omvang en het ontbreken van voldoende mandaat om besluiten af te dwingen. Voor de doeltreffendheid van een vervolgtraject is daarom niet alleen een goede inhoudelijke agenda nodig, maar ook een governance die duidelijk maakt wie beslist, wie uitvoert, wie monitort en wie verantwoording aflegt.

De samenwerking tussen betrokken actoren wordt in relationele zin overwegend positief beoordeeld. Er is veel waardering voor de uitwisseling van kennis en expertise, de bevlogenheid van betrokkenen en de rol van netwerken zoals LanDO. Ondanks dat sommige doelen niet gerealiseerd zijn, zijn de betrokkenen positief over de effecten van het actieplan. Het actieplan heeft hierbij een verbindende functie gehad: het bracht partijen bij elkaar, gaf legitimiteit aan het thema en maakte het eenvoudiger om ervaringen en kennis tussen instellingen en partners te delen.

4 Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk brengt de bevindingen van de eindevaluatie van het actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek samen. Eerst volgt het overkoepelende oordeel over de ontwikkeling in de sector (zie bijlage 2, onderzoeksvragen 1.1 t/m 1.3), de relevantie (onderzoeksvragen 2.1 en 2.2), de doeltreffendheid van het actieplan (onderzoeksvragen 3.1 t/m 3.8), de doelmatigheid van het actieplan (onderzoeksvragen 4.1 t/m 4.4), de governance (onderzoeksvragen 5.1 t/m 5.3) en het opvolgen van eerdere aanbevelingen (onderzoeksvragen 6.1 t/m 6.2). Daarna volgen aanbevelingen voor de inrichting van eventuele landelijke inzet na afloop van het actieplan (onderzoeksvragen 6.3 en 6.4).

Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten moet rekening worden gehouden met een aantal beperkingen. Deze hangen deels samen met de aard van het actieplan en deels met de beschikbare informatie en de opzet van de eindevaluatie. Zo zijn een aantal doelen uit het actieplan breed en niet geoperationaliseerd en zijn veel activiteiten in het kader van DEI met elkaar verweven. Mede daardoor is niet voor alle activiteiten gedetailleerde informatie beschikbaar over ingezette financiële en personele middelen, uitgevoerde activiteiten, bereik en resultaten. Dit beperkt met name de mogelijkheden om uitspraken te doen over de doelmatigheid van het actieplan als geheel. Waar middelen of activiteiten niet eenduidig aan het actieplan kunnen worden toegerekend, zijn deze daarom niet zonder meer gebruikt voor een oordeel over de doelmatigheid. De kwalitatieve respondentselectie is doelgericht en niet statistisch representatief; uitspraken op basis van gesprekken zijn daarom waar mogelijk getoetst aan andere bronnen en perspectieven. We maken onderscheid tussen wat op basis van documenten en andere bronnen feitelijk kan worden vastgesteld, wat op basis van meerdere bronnen als een plausibele bijdrage van het actieplan kan worden beschouwd en wat op basis van de door ons opgehaalde informatie niet kan worden vastgesteld.

4.1 Conclusies

Stand van zaken diversiteit en inclusie
Kwantitatieve informatie over de ontwikkelingen op het gebied van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek gedurende de looptijd van het actieplan (2020-2025) is beperkt beschikbaar. Op basis van de beschikbare gegevens, zien we het volgende: het aandeel vrouwen onder studenten steeg van 50% naar 52%, het aandeel vrouwelijke hoogleraren van 24% naar 30% en het aandeel studenten met een migratieachtergrond van 34% naar 40%. Hierbij is echter niet vast te stellen of die toename komt door een groter aandeel internationale studenten of een groter aandeel overige migranten. Er blijven wel verschillen in vertegenwoordiging op hogere functieniveaus en in ervaren inclusie bestaan: 29% van de studenten heeft een ondersteuningsbehoefte, waarvan 88% belemmeringen ervaart en 43% van de hbo- en 53% van de wo-medewerkers vindt dat medewerkers gelijk loon voor gelijk werk ontvangen. Bovendien zijn voor verschillende aspecten van diversiteit en inclusie geen consistente, vergelijkbare en longitudinale gegevens beschikbaar.

Daardoor kan geen eenduidig oordeel worden gegeven over de mate waarin het hoger onderwijs en onderzoek tussen 2020 en 2025 als geheel diverser en inclusiever zijn geworden. Evenmin kan worden vastgesteld welk deel van de waargenomen ontwikkelingen aan het actieplan kan worden toegeschreven. Instellingen, NWO, KNAW, sectororganisaties en gespecialiseerde netwerken voerden ook eigen beleid en programma's uit waarvan een deel al voor het actieplan was gestart. Ook liepen verschillende verwante beleidstrajecten, onder meer op het gebied van sociale veiligheid, discriminatie en racisme en Erkennen & Waarderen. De bijdrage van het actieplan beoordelen we daarom primair aan de hand van het doelbereik en de bijdrage die het actieplan op basis van de beschikbare bronnen aannemelijk heeft geleverd.

Relevantie actieplan
De vijf doelen van het actieplan bleven in grote lijnen relevant voor de hoger onderwijs- en onderzoeksector, met name op het gebied van verankering, monitoring, kennisdeling en het ontwikkelen van diversiteitsbeleid. De doelen waren echter niet allemaal even concreet en bleven niet allemaal in hun oorspronkelijke vorm actueel. Het betekent ook niet dat een breed actieplan voor alle onderdelen het meest passende instrument was.

De behoefte aan een betere informatiebasis, duurzame kennisdeling en verankering van diversiteit en inclusie in relevante instrumenten bleef gedurende de looptijd herkenbaar. De relevantie van de afzonderlijke oorspronkelijke doelen veranderde echter. Landelijke monitoring bleef een belangrijke behoefte, maar bleek in de praktijk moeilijk uitvoerbaar. Het doel rond het Europese charter sloot minder goed aan bij de bredere diversiteits- en inclusieagenda. Het voorziene nationale kenniscentrum kwam niet tot stand en werd vervangen door de ambitie om samenwerking en kennisdeling te intensiveren. Het doel rond institutionele diversiteitsplannen werd met de oplevering van de handreiking gerealiseerd, al is de bredere toepassing en doorwerking daarvan niet systematisch vastgesteld.

De midterm-evaluatie leidde tot inhoudelijk relevante bijstellingen. Ook veranderde de governance: OCW trad terug uit de stuurgroep, UNL en VH namen de voorzittersrol over en in maart 2025 werd een netwerkregisseur aangesteld. Deze veranderingen ondersteunden de verbinding en opvolging, maar kwamen relatief laat en losten de structurele problemen rond eigenaarschap, mandaat en uitvoeringskracht niet volledig op.

Doeltreffendheid actieplan
De vijf doelen uit het actieplan verschillen in de mate waarin zij concreet en meetbaar zijn opgesteld: van kenniscentrum/aansluiting charter (ja/nee) tot betere verankering van diversiteit en inclusie (continuüm). Daardoor kan niet voor alle doelen op dezelfde manier worden vastgesteld in hoeverre zij zijn gerealiseerd. Bij sommige doelen is sprake van een duidelijk afgebakende output (doel 4), terwijl andere doelen betrekking hebben op een ontwikkeling of mate van verankering (doel 1 en 2).

Het doel van betere verankering in bestaande instrumenten is gedeeltelijk gerealiseerd (doel 1). Uit hoofdstuk 3 blijkt dat diversiteit en inclusie op verschillende manieren en plaatsen beter opgenomen zijn in beleid, kwaliteits- en evaluatie-instrumenten en instrumenten van landelijke organisaties. Door onder andere NWO en de LNVH zijn via verschillende instrumenten diversiteit en inclusie beter verankerd. Dit gaat bijvoorbeeld om het vaststellen van streefcijfers voor vrouwelijke hoogleraren en het voorzetten van onderzoeksfinanciering die bijdragen aan diversiteit en inclusie. Dit zijn ontwikkelingen waarmee instellingen ondersteund en gestimuleerd worden om diversiteit en inclusie te bevorderen. Dit soort activiteiten staan in het actieplan en na de midterm-evaluatie ook bij de concrete vervolgacties. Het zijn echter ook activiteiten die grotendeels al bestonden voor het actieplan. Het onderzoek biedt onvoldoende basis om onderscheid te maken tussen ontwikkelingen die door het actieplan hebben plaatsgevonden, ontwikkelingen waaraan het actieplan heeft bijgedragen en ontwikkelingen die onafhankelijk van het actieplan tot stand zijn gekomen. Wel wijzen de bevindingen erop dat het actieplan voor de betrokkenen een legitimatie en landelijk referentiekader vormde. Het actieplan heef de verankering waarschijnlijk ondersteund, maar de omvang kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld.

Het doel van een brede, structurele en longitudinale monitoring is niet gerealiseerd (doel 2). Er bestaan bruikbare databronnen, lokale monitors en praktijkervaringen, maar geen samenhangende landelijke monitoring. De belemmeringen lagen in de privacywetgeving, maar ook in onduidelijke definities, weerstand/lage respons en weinig regie op het proces.

Deelname aan een Europees charter is na de midterm-evaluatie niet langer als expliciet doel voortgezet (doel 3). Voor het doel rond institutionele diversiteitsplannen heeft de adviescommissie een handreiking voor gendergelijkheidsplannen opgeleverd en het doel is gerealiseerd (doel 4). De handreiking is een gerealiseerd product.

Het oorspronkelijke doel van een nationaal kenniscentrum is niet gerealiseerd (doel 5). De aangepaste ambitie voor samenwerking en kennisdeling is wel gerealiseerd, voornamelijk via bestaande netwerken. Deze netwerken hebben kennisuitwisseling en onderlinge verbinding versterkt. De kennisfunctie blijft deels afhankelijk van personen, beschikbare capaciteit en bestaande netwerken. Een goede, vindbare en duurzame kennisbasis ontbreekt.

Naast de vijf hoofddoelen zijn op de drie in het actieplan opgenomen kortetermijnacties aantoonbaar stappen gezet. Er zijn voor 2025 nieuwe streefcijfers vastgesteld voor het aandeel vrouwelijke hoogleraren, de KNAW heeft een advies uitgebracht over preventie en aanpak van ongewenst gedrag en intimidatie in de wetenschap en NWO heeft een impulsprogramma ontwikkeld voor onderzoekers met een migratieachtergrond. Deze acties waren concreter geformuleerd, hadden een duidelijkere output en konden binnen een bepaalde periode worden uitgevoerd. Zij illustreren wel een belangrijke les voor de uitvoering van het actieplan: deze activiteiten waren beter realiseerbaar en beter te evalueren.

Het is aannemelijk dat het actieplan heeft bijgedragen aan het op de agenda houden van diversiteit en inclusie, een gemeenschappelijke taal, bestuurlijke legitimatie en contact tussen betrokken organisaties. Voor verschillende professionals en netwerken fungeerde het actieplan als referentiekader en als steun bij het bespreekbaar maken van het onderwerp. Deze bijdrage was niet overal even sterk. Bij sommige universiteiten en hogescholen bleef het actieplan onder de radar, vooral in de eerste jaren van het actieplan. Zij ontwikkelden hun beleid vooral vanuit eigen prioriteiten en bestaande programma's. Het actieplan was vooral een landelijk agenderend, verbindend en legitimerend instrument.

Over de impact op lange termijn kunnen geen causale uitspraken worden gedaan. Wel is blijvende bijdrage aan agendering, legitimatie en netwerkvorming aannemelijk; of dit zich vertaalt in aantoonbare veranderingen in diversiteit en inclusie is op basis van de beschikbare gegevens niet vast te stellen.

Bijsturing doelen
Naar aanleiding van de midterm-evaluatie zijn verschillende maatregelen genomen. Er is een actielijst opgesteld met concretere acties, verantwoordelijken en termijnen, de governance is aangepast en later is een netwerkregisseur aangesteld. Volgens de meeste actoren die we hebben gesproken, brachten deze maatregelen meer overzicht, verbinding en opvolging. Anderen zagen weinig inhoudelijke versnelling en wezen erop dat verantwoordelijkheden, mandaat en besluitvorming onduidelijk bleven. De actielijst is bovendien niet systematisch als sturingsinstrument gebruikt. De netwerkregisseur wordt positief gewaardeerd, maar trad relatief laat aan. De eindevaluatie kan niet afzonderlijk vaststellen hoeveel de verschillende maatregelen hebben bijgedragen aan het doelbereik.

Op basis van dit onderzoek, kunnen we niet afzonderlijk vaststellen hoeveel de verschillende maatregelen aan de doeltreffendheid hebben bijgedragen. Wel blijkt dat de bijsturing de structurele problemen rond uitvoerbaarheid, eigenaarschap en informatievoorziening volgens de betrokken stakeholders niet volledig heeft opgelost.

In het actieplan zijn vier randvoorwaarden benoemd die nodig zijn voor meer diversiteit en inclusie: de borging en toegang tot cijfers met betrekking tot studenten en medewerkers; normen van kwaliteitszorg; bewustwording blijven creëren; en voldoende middelen, kennis en overheidsbeleid als basis voor vooruitgang. Deze randvoorwaarden zijn tijdens de looptijd onvoldoende geoperationaliseerd. Het actieplan heeft wel bijgedragen aan agendering, bewustwording, samenwerking en kennisdeling en heeft gezorgd voor een basis voor verdere verankering van diversiteit en inclusie. In hoeverre dit op de langere termijn leidt tot structurele veranderingen in beleid, gedrag, samenstelling en ervaringen van studenten en medewerkers, hangt af van hoe deze ontwikkelingen worden voortgezet en structureel worden geborgd.

Doelmatigheid
Gedurende de looptijd van het actieplan is er op verschillende manieren geïnvesteerd in het verbeteren van diversiteit en inclusie in het hoger onderzoek en onderwijs. De middelen voor de coördinatie en ondersteuning van het actieplan waren relatief beperkt. Daarmee zijn onder meer de adviescommissie, secretariaats- en vergaderactiviteiten, de handreiking, overlegstructuren en later netwerkregie ondersteund.

Tevens zijn er substantiële middelen ingezet door OCW en NWO en een niet-gekwantificeerde inzet van instellingen, sectororganisaties, netwerken en individuele professionals. Die middelen zijn ingezet voor programma's en activiteiten die aansluiten bij het actieplan. Ze kunnen echter niet volledig aan het actieplan of aan afzonderlijke resultaten worden toegerekend omdat ze niet als budget van het actieplan waren voorzien. Bovendien bestond een deel van de programma's en activiteiten al vóór de start van het actieplan. Zij kunnen daarom niet volledig aan het actieplan worden toegeschreven. Op basis van ons onderzoek hebben we daarnaast onvoldoende betrouwbare gegevens over outcome en impact.

Uit interviews en focusgroepen komt een consistent beeld naar voren van beperkte capaciteit, hoge werkdruk, kleine of tijdelijke teams en kwetsbaarheid bij personeelswisselingen en bezuinigingen. Hierdoor rustte de uitvoering van het actieplan regelmatig op individuele professionals. Dat beperkte de continuïteit en maakte kennis en voortgang kwetsbaar.

Het uitvoeren van een sectorbrede inventarisatie van personele inzet, kosten en benodigde capaciteit maakte geen onderdeel uit van het evaluatieonderzoek. Wel vormde de beschikbaarheid van tijd en middelen onderwerp van de gesprekken die we tijdens ons onderzoek hebben gevoerd. Daaruit kwam een duidelijk naar voren dat voor diversity officers de taken in het kader van het actieplan bovenop op de reguliere taken kwamen. Deze taken werden vanuit een grote betrokkenheid bij het thema verricht, maar hier werden geen aanvullende middelen voor beschikbaar gesteld.

Op basis van dit onderzoek kunnen we daarom beschrijven welke directe middelen en outputs er waren, maar kunnen we niet betrouwbaar vaststellen of met de middelen die zijn ingezet een zo groot mogelijke effectiviteit is bereikt. Ook de kleine doelmatigheid (verhouding tussen middelen en prestaties) kan beperkt worden beoordeeld, daarover hebben we in dit onderzoek onvoldoende gegevens over bereik, gebruik, kwaliteit en alternatieve uitvoeringswijzen kunnen ophalen.

Governance

Het actieplan is door bijna alle relevante actoren uit het veld ondertekend. De VH is echter pas later betrokken en aangesloten. De adviescommissie is pas na de vaststelling van het actieplan aangetreden, wat mogelijk verklaart waarom ze vooral in het begin minder zichtbaar waren. Uit het onderzoek blijkt verder dat de samenwerking tussen de betrokken organisaties en personen overwegend positief was. Er was inhoudelijke betrokkenheid en motivatie om kennis en ervaringen te delen. De groei van netwerken en de inzet van professionals vormden belangrijke voorwaarden voor de bereikte resultaten.

Hoewel er dus voldoende motivatie en inzet was voor het actieplan, was de onduidelijkheid over wie voor welke taak eigenaar was, wie over prioriteiten en wijzigingen besloot, welke informatie partijen moesten leveren en aan wie verantwoording werd afgelegd een knelpunt.

Over de gewenste rol van alle ondertekenaars van het actieplan bestonden verschillende perspectieven. Universiteiten, hogescholen, maar ook NWO en KNAW verwachtten over het algemeen meer sturing vanuit OCW. OCW benadrukte juist de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de ondertekenaars en de eigen verantwoordelijkheid van instellingen. Deze verschillende perspectieven bleven bestaan, ook na de bijsturing na de midterm-evaluatie. Dit maakte het lastig om het actieplan effectief uit te voeren.

Adviescommissie
De adviescommissie had een adviserende opdracht en geen uitvoeringsmandaat. Zij leverde concrete bijdragen, waaronder de handreiking voor gendergelijkheidsplannen, advisering, agendering en bijeenkomsten en gesprekken met betrokken partijen.

Gedurende de looptijd bestond er onduidelijkheid over haar positie en rol. Dit bleek ook zo na de midterm-evaluatie, waarin wordt aanbevolen de impact en zichtbaarheid van de adviescommissie te versterken. Oordelen over de zichtbaarheid en toegevoegde waarde van de adviescommissie lopen uiteen.

Aanbevelingen midterm-evaluatie
De aanbevelingen uit de midterm-evaluatie hebben geleid tot bijsturing van het actieplan, maar zijn niet op alle onderdelen even systematisch opgevolgd. Na de midterm-evaluatie zijn enkele doelen bijgesteld , is er een netwerkregisseur aangesteld, is er geprobeerd activiteiten en verantwoordelijkheden concreter te maken en is de governance aangepast. Deze maatregelen hebben vooral bijgedragen aan meer verbinding, samenwerking en enige versterking van de uitvoering. Een aantal aandachtspunten uit de midterm-evaluatie bleven bestaan, met name rondom landelijke monitoring, regie en verantwoordelijkheden, de operationalisering en monitoring van doelen. Het monitoren van diversiteit en inclusie bleef prioriteit, zoals aanbevolen, maar de knelpunten die het monitoren moeilijk maken werden niet opgelost na de midterm-evalutie. De aanpassingen rondom regie en verantwoordelijkheden waren te beperkt, er werd nog steeds weinig mandaat ervaren. Het aanstellen van de netwerkregisseur was een belangrijke stap, maar die vond eigenlijk te laat in de looptijd van het actieplan plaats. De aanbevelingen uit de mid-term evaluatie zijn deels opgevolgd.

Opvolging actieplan
Na afloop van het actieplan blijven er een aantal aspecten waarbij gezamenlijke inzet meerwaarde heeft. Dit betreft vooral de volgende aspecten:

- bruikbare en juridisch en methodologisch verantwoorde informatiebasis door monitoring, zodat er inzicht komt in de mate van diversiteit in inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek;
- duurzame en vindbare kennisdeling, zodat kennis niet verdwijnt als betrokken professionals vertrekken of uitvallen;
- afstemming tussen verwante landelijke beleidstrajecten, zodat partijen niet langs elkaar heen werken en middelen goed worden ingezet;
- structurele verankering in instrumenten die op landelijk of sectoraal niveau worden beheerd, zodat het hoger onderwijs en onderzoek ook op de lange termijn diverser en inclusiever wordt;
- duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is.

Een groot deel van de daadwerkelijke verandering in de betrokken organisaties, werkgeverschap en onderwijs blijft de verantwoordelijkheid van instellingen en andere actoren zelf.

De eindevaluatie biedt voldoende grond om het brede actieplan niet ongewijzigd voort te zetten. Een landelijke opvolging van het actieplan vraagt om een scherpere afbakening van de opgaven waarvoor gezamenlijke inzet meerwaarde heeft. Daarbij zijn concrete doelen en producten, herkenbaar eigenaarschap en mandaat, passende capaciteit, expliciete besluitvorming en een goede informatievoorziening nodig.

Alternatieve beleidsinstrumenten zijn in dit onderzoek niet systematisch met elkaar vergeleken. De keuze tussen een landelijke agenda, een nieuw programma, afzonderlijke opdrachten, sectorale afspraken of andere instrumenten is daarom mede een beleidsmatige keuze. Hetzelfde geldt voor de precieze inrichting van coördinatie, kennisinfrastructuur en onafhankelijke advisering.

4.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn geordend van een eventuele landelijke opvolging naar de concrete uitvoering, het behouden van kennis en de toekomstige adviesfunctie. Zij bouwen voort op de bevindingen en conclusies van de evaluatie. De eerste drie aanbevelingen hangen nauw samen en vormen gezamenlijk het organisatorische kader voor een vervolg: afbakenen van wat landelijk moet gebeuren, vastleggen wie waarvoor verantwoordelijk is en sturen op concrete en toetsbare resultaten. Alle aanbevelingen vormen samen één geheel.

De internationale voorbeelden bij de aanbevelingen zijn bedoeld als inspiratie. Er is geen vergelijkende effectevaluatie beschikbaar en de voorbeelden zijn niet zonder meer overdraagbaar naar de Nederlandse context.

Aanbeveling 1
Concentreer toekomstige landelijke inzet op een beperkte agenda voor collectieve taken

Aan wie	OCW, UNL, VH, NWO en KNAW, in afstemming met LanDO en het landelijk hbo-netwerk
Kern	**Zet het Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek 2020-2025 niet in dezelfde vorm voort. Richt een beperktere landelijke agenda of een afgebakend programma in voor taken voor gezamenlijke of landelijke actie.**

Toelichting
Veel instellings- en organisatiebeleid kwam al voor of grotendeels naast het actieplan tot stand. De meerwaarde van het actieplan lag vooral in zijn agenderende, legitimerende en verbindende functie en minder in gezamenlijke uitvoering en sturing. Een nieuw breed actieplan in dezelfde vorm ligt daarom niet voor de hand. Landelijke inzet is vooral verdedigbaar voor collectieve taken die afzonderlijke instellingen niet doelmatig of eenduidig kunnen organiseren.

Uitwerking
- Beperk de landelijke agenda in beginsel tot monitoring en verankering in landelijk of sectoraal beheerde instrumenten.
- Formuleer voor de geselecteerde collectieve taken een afgebakend programma met concrete doelen, mijlpalen en eigenaren.
- Organiseer afstemming met verwante beleidstrajecten, maar voeg deze niet zonder aanvullende onderbouwing als nieuwe doelen aan de DEI-agenda toe.

Randvoorwaarden
Neem een besluit over de vorm, afbakening en looptijd van de landelijke opvolging. Start de uitvoering in een afgebakende programmaperiode en plan na een tussentijdse beoordeling. Randvoorwaarden zijn een heldere scheiding tussen landelijke taken, sectorale taken en instellingsverantwoordelijkheid, vooraf vastgelegde governance en capaciteit die past bij het gekozen programma.

Inspirerend voorbeeld – Schotland – Scottish Funding Council: Outcomes Framework and Assurance Model

Context en inhoud. Sinds studiejaar 2024-2025 werkt de Scottish Funding Council met een Outcomes Framework met brede landelijke verwachtingen, onder meer voor onderwijskwaliteit, governance, sociale inclusie en financiële duurzaamheid. Instellingen hoeven niet langer ieder een afzonderlijke set maatwerkdoelen in te dienen; het Assurance Model volgt prestaties met bestaande gegevens en bestuurlijke dialoog.

Relevantie. Dit sluit aan bij het idee van een beperkte landelijke agenda: het stelsel formuleert gezamenlijke uitkomsten en bewaakt de voortgang, terwijl instellingen ruimte houden voor een eigen inrichting. Het voorbeeld is vooral relevant als ontwerpprincipe voor landelijke kaders met lokale autonomie en beperkte extra rapportagelast.

Meer informatie: Scottish Funding Council – Outcomes Framework and Assurance Model

Aanbeveling 2
Leg verantwoordelijkheden en mandaten vast en zorg voor een herkenbare coördinatie- en secretariaatsfunctie

Aan wie	OCW, UNL, VH, NWO en KNAW.
Kern	**Richt een gedeeld governancemodel in waarin per taak duidelijk is wie eigenaar is, wie besluit, welke informatie wordt geleverd en waarover verantwoording wordt afgelegd. Zorg daarnaast voor een herkenbare coördinatie- en secretariaatsfunctie.**

Toelichting
De samenwerking tussen betrokken organisaties en professionals werd overwegend positief beoordeeld, maar de uitvoering werd belemmerd door onduidelijkheid over eigenaarschap, mandaten, besluitvorming en verantwoording. Ook verschilden partijen in hun verwachtingen over de rol van OCW en de verantwoordelijkheid van het veld. De wijzigingen in de governance na de midterm-evaluatie en de komst van de netwerkregisseur brachten meer verbinding en opvolging, maar losten deze knelpunten niet volledig op. Een vervolg vraagt daarom niet alleen om goede samenwerking, maar ook om expliciete afspraken over taken, verantwoordelijkheden, mandaten en besluitvorming. Een gedeeld model past bij de verschillende verantwoordelijkheden van OCW, UNL en VH, NWO en KNAW en de instellingen.

Uitwerking
- Leg voor de start van een vervolg een vast welke taken er zijn, wie de eigenaar is en besluiten neemt, wanneer er verantwoording wordt afgelegd.
- Maak OCW verantwoordelijk voor de landelijke randvoorwaarden die bij de stelselrol passen, waaronder opdrachtverlening voor stelselmonitoring, verbinding met verwante beleidsdossiers, het oplossen van interdepartementale of juridische knelpunten en eventuele landelijke financiering.
- Laat UNL en VH de sectorale vertaling en het bestuurlijk eigenaarschap bij universiteiten en hogescholen organiseren.
- Laat NWO en KNAW eigenaar blijven van aanpassingen in hun eigen instrumenten en organisaties.
- Laat instellingen zelf verantwoordelijk blijven voor goed werkgeverschap, onderwijsbeleid, interne organisatie en uitvoering.
- Richt een kleine bestuurlijke stuurgroep in die uitsluitend besluit over de gezamenlijke landelijke agenda en middelen. Werk per opgave met tijdelijke themagroepen met een expliciete opdracht, concreet doel en een einddatum.
- Zorg voor een coördinatie- en secretariaatsfunctie, voortgangsrapportages en kennisoverdracht. Geef deze functie geen bestuurlijke bevoegdheden over autonome instellingen. Doe dit bijvoorbeeld in de vorm van voortzetting van de functie van de netwerkregisseur.
- Zorg voor vaste vertegenwoordiging van partners en betrek studenten, onderzoekers en DEI-professionals gericht bij onderwerpen waarvoor hun perspectief noodzakelijk is.

Randvoorwaarden
Stel het governanceprotocol en de mandaten vast voordat de nieuwe landelijke agenda start. Randvoorwaarden zijn voldoende secretariaats- en coördinatiecapaciteit, expliciet mandaat en afspraken waarover instellingen en organisaties verantwoording afleggen. De coördinatiefunctie brengt informatie samen en houdt overzicht, maar de instellingen en andere actoren blijven zelf verantwoordelijk.

Inspirerend voorbeeld – Vlaanderen – Flemish Support Centre for Inclusive Higher Education (SIHO)

Context en inhoud. SIHO is een samenwerkingsverband van de Vlaamse overheid en de universiteitsassociaties en is bij decreet verankerd. Het centrum ondersteunt zowel beleidsmakers als instellingen, ontwikkelt richtlijnen en materialen, verstrekt informatie aan studenten en coördineert projecten rond inclusief hoger onderwijs.

Relevantie. SIHO is met name een voorbeeld voor coördinatie en ondersteuning en minder voor het gehele governancemodel. Het laat zien hoe een herkenbare centrale ondersteunings- en coördinatiefunctie kan worden gecombineerd met inhoudelijk eigenaarschap bij overheid, sector en instellingen. Het voorbeeld past daardoor bij een klein secretariaat of programmabureau dat ondersteunt en verbindt, zonder de uitvoeringsverantwoordelijkheid van instellingen over te nemen. SIHO heeft daarbij vooral een ondersteunende en kennisfunctie.

Meer informatie: SIHO – Steunpunt Inclusief Hoger Onderwijs

Aanbeveling 3
Stuur op concrete uitkomsten en mijlpalen

Aan wie	Alle partijen die een landelijke actie op zich nemen.
Kern	**Zorg dat voor iedere actie helder is wat het startpunt is, het beoogde eindresultaat en wie verantwoordelijk is.**

Toelichting
De brede en abstracte formulering van verschillende oorspronkelijke doelen maakte het gedurende de midterm- en eindevaluatie moeilijk om vast te stellen wanneer doelen waren bereikt en welke bijdrage het actieplan daaraan had geleverd. Concrete producten en kortetermijnacties waren beter uitvoerbaar en beter te evalueren. De actielijst na de midterm-evaluatie hielp om acties, verantwoordelijken en termijnen zichtbaar te maken, maar werd niet consequent als sturingsinstrument gebruikt. Een vervolg moet daarom sturen op concrete en haalbare uitkomsten en mijlpalen, met een expliciet onderscheid tussen wat direct meetbaar is en wat alleen als aannemelijke bijdrage kan worden beoordeeld.

Uitwerking
- Stel per landelijke actie een eigenaar, een beperkt aantal mijlpalen en een vooraf afgesproken einddoel.
- Maak onderscheid tussen output, zoals een vastgesteld monitorprotocol; tussentijdse outcome, zoals aantoonbaar gebruik door deelnemende organisaties; en langetermijnuitkomsten, zoals ontwikkelingen in doorstroom of ervaren inclusie.
- Rapporteer jaarlijks over de ontwikkelingen rondom de acties en stel bij indien nodig.
- Voer na ongeveer twee jaar een lerende tussenevaluatie uit en wijzig of stop acties waarvan de relevantie of uitvoerbaarheid onvoldoende blijkt.

Randvoorwaarden
Pas deze werkwijze toe bij het ontwerp van de volgende landelijke agenda. Voorwaarden zijn consequente voortgangsregistratie, een beperkt aantal bruikbare indicatoren en aansluiting op het monitoringprogramma uit aanbeveling 4.

Inspirerend voorbeeld – Tsjechië – National Plan for the Promotion of Equal Opportunities for Persons with Disabilities 2021-2025

Context en inhoud. Het Tsjechische nationale plan vertaalt een brede gelijkekansenambitie in afzonderlijke maatregelen die door verschillende landelijke, regionale en lokale actoren worden uitgevoerd. Maatregelen hebben concrete termijnen en worden gevolgd met specifieke indicatoren; sommige acties zijn als doorlopende verplichting ingericht.

Relevantie. Hoewel het plan zich specifiek richt op personen met een beperking, is de sturingslogica goed vergelijkbaar met deze aanbeveling: brede ambities worden teruggebracht tot concrete producten of maatregelen, met herkenbare uitvoerders, deadlines en indicatoren. Het voorbeeld illustreert daarmee hoe voortgang beter toetsbaar kan worden gemaakt zonder brede maatschappelijke impact volledig aan één programma toe te schrijven.

Meer informatie: Czech National Plan 2021-2025 (pdf)

Aanbeveling 4
Maak monitoring een concreet landelijke uitvoeringsproject

Aan wie	OCW als opdrachtgever en facilitator, samen met CBS, DUO en relevante methodologische en juridische expertise; UNL, VH, NWO, KNAW en instellingen als deelnemende partijen.
Kern	**Maak van landelijke monitoring een afzonderlijk, gefaseerd uitvoeringsproject met een duidelijke opdrachtgever, verantwoordelijkheden en besluitmomenten. Bepaal eerst welke beleidsvragen met landelijke gegevens moeten worden beantwoord, welke gegevens al beschikbaar zijn en welke juridische en methodologische voorwaarden gelden. Test vervolgens een beperkte set indicatoren en breid de monitoring alleen uit wanneer de gegevens valide, vergelijkbaar, privacybestendig en uitvoerbaar zijn.**

Toelichting
Het doel om tot brede, structurele en longitudinale monitoring te komen is niet gerealiseerd. De evaluatie laat zien dat dit niet door één knelpunt komt: juridische en methodologische vragen, onduidelijke definities, weerstand en lage respons, technische vraagstukken en onvoldoende regie speelden allemaal een rol. Tegelijkertijd bestaan al verschillende databronnen, lokale monitors en praktijkervaringen waarop kan worden voortgebouwd. Een gefaseerd landelijk uitvoeringsproject maakt het mogelijk deze ervaringen te benutten en juridische, methodologische en bestuurlijke keuzes eerst uit te werken voordat een landelijke monitor wordt opgeschaald.

Uitwerking
- Fase 1: bepaal welke beleidsvragen met landelijke gegevens moeten worden beantwoord.
- Fase 2: inventariseer bestaande bronnen van CBS, DUO, NSE, en per instelling, inclusief NWO en KNAW de bestaande medewerkers enquêtes en andere relevante bronnen.
- Fase 3: stel gezamenlijk definities, aggregatieniveaus, minimumeisen aan groepsgrootte, privacy- en datatoegangsprotocollen vast en geef instellingen eenduidige juridische handelingsinformatie.
- Fase 4: test een beperkte kernset bij een diverse groep universiteiten, hogescholen en onderzoeksorganisaties. Betrek medewerkers en studenten vroegtijdig en communiceer transparant over doel, gebruik en bescherming van gegevens.
- Fase 5: publiceer pas na validatie een gezamenlijke startmeting en bepaal vervolgens de frequentie waarmee de monitor wordt herhaald.
- Maak vanaf het begin onderscheid tussen diversiteit en inclusie, sociale veiligheid en, waar relevant, ondersteuningsbehoeften.
- Maak expliciet zichtbaar waar en waarom gegevens ontbreken of onvoldoende betrouwbaar zijn.

Randvoorwaarden
Werk het ontwerp en de juridische en methodologische basis uit. Voer vervolgens pilots uit en publiceer een eerste gezamenlijke startmeting zodra de pilots dat toelaten.

Belangrijke randvoorwaarden zijn privacy-by-design, data-eigenaarschap, juridische en methodologische expertise, communicatie met studenten en medewerkers en structurele financiering voor de ontwikkeling en het beheer van de monitor.

Inspirerend voorbeeld – Ierland – Higher Education Authority: landelijke ontwikkeling van EDI-data

Context en inhoud. De Ierse Higher Education Authority (HEA) ontwikkelt stapsgewijs een landelijke informatiebasis voor equality, diversity and inclusion in het hoger onderwijs. De HEA verzamelt bij bekostigde hogeronderwijsinstellingen gestandaardiseerde personeelsgegevens en publiceert jaarlijks institutionele profielen met indicatoren voor onder meer gender, functieniveau, discipline, contracttype, bestuur en management. Ook is via een landelijke werkgroep met instellingen en experts gewerkt aan een sectorbrede aanpak voor het verzamelen van gegevens over etniciteit, waarbij expliciet aandacht is besteed aan categorisering, het doel van de gegevensverzameling en de complexiteit van deze gegevens.

Relevantie. Het Ierse voorbeeld sluit aan bij de voorgestelde gefaseerde ontwikkeling van landelijke monitoring. Het laat zien dat niet gelijk een allesomvattende DEI-monitor nodig is: er kan gestart worden met kenmerken waarvoor definities en gegevens voldoende robuust zijn, waarna de monitor stapsgewijs kan worden uitgebreid. Het is daarnaast van belang dat landelijke coördinatie wordt gecombineerd met gegevensaanlevering door instellingen en dat methodologische vraagstukken rond nieuwe diversiteitskenmerken afzonderlijk worden uitgewerkt.

Meer informatie: Higher Education Authority – Institutional Staff Profiles / Race Equality. https://hea.ie/policy/centre-of-excellence-for-edi/race-equality/

Aanbeveling 5
Veranker DEI via bestaande instrumenten, met ruimte voor lokale inrichting

Aan wie	Besturen van universiteiten en hogescholen, NWO, KNAW, UNL en VH; OCW voor zover het de eigen beleids- en stelselinstrumenten betreft.
Kern	**Laat iedere partij bepalen in welke bestaande instrumenten zij zelf bevoegd zijn om DEI structureel in mee te nemen.**

Toelichting
Doel 1, verankering in bestaande instrumenten, is gedeeltelijk gerealiseerd. De evaluatie laat zien dat verschillende partijen DEI al via bestaande kwaliteits-, evaluatie-, financierings-, HR- en onderwijsinstrumenten verankeren en dat veel ontwikkelingen grotendeels vanuit bestaande verantwoordelijkheden en beleid tot stand kwamen. Instellingen en landelijke organisaties verschillen bovendien in bevoegdheden en uitgangspositie. Een vervolg kan daarom beter aansluiten bij instrumenten waarover partijen zelf zeggenschap hebben dan een nieuwe uniforme structuur naast bestaande processen te organiseren.

Uitwerking
- Laat NWO, KNAW, UNL, VH en instellingen ieder inventariseren over welke instrumenten en processen zij daadwerkelijk zeggenschap hebben.
- Kies per actor een beperkt aantal onderdelen of instrumenten waarin verdere verankering aantoonbaar nodig en uitvoerbaar is.
- Denk bij instellingen aan bestaande HR-beleid, de inrichting van het onderwijs, kwaliteitszorg en ondersteuningsprocessen. Gebruik deze voorbeelden niet als uniforme verplichting voor iedere instelling.
- Leg bestuurlijk vast wie voor de gekozen onderdelen verantwoordelijk is, welke capaciteit beschikbaar is en hoe de voortgang binnen de organisatie wordt gevolgd.
- Behoud bruikbare bestaande instrumenten en beoordeel eerst hun bereik en gebruik voordat er nieuwe instrumenten of interventies worden ontwikkeld.
- Verbind DEI waar inhoudelijk passend met sociale veiligheid, Erkennen & Waarderen en andere verwante beleidsthema's.

Randvoorwaarden
Voer per actor een inventarisatie en prioritering uit. Neem de gekozen acties vervolgens op in de reguliere planning, begroting en kwaliteitsbewaking.

Randvoorwaarden zijn bestuurlijk eigenaarschap binnen de organisatie waar het over gaat, structurele capaciteit en een duidelijke koppeling aan bestaande besluitvormings- en verantwoordingsprocessen.

Inspirerend voorbeeld – Frankrijk – HCERES: diversiteit en inclusie in de landelijke kwaliteitsbeoordeling

Context en inhoud. HCERES, de Franse landelijke kwaliteitsorganisatie, betrekt door instellingen gerapporteerde informatie over diversiteit en inclusie bij de nationale kwaliteitsbeoordeling. DEI-informatie wordt zo gekoppeld aan een bestaande evaluatiecyclus.

Relevantie. Dit illustreert hoe landelijke monitoring kan voortbouwen op bestaande gegevens- en verantwoordingsstructuren in plaats van een volledig parallel systeem te creëren.

Meer informatie: ENQA – profiel HCERES

Aanbeveling 6
Zorg voor een goed vindbare kennisinfrastructuur

Aan wie	OCW, LanDO, het landelijk netwerk diversiteit in het hbo, LNVH, ECHO, NWO, KNAW, VH, UNL.
Kern	**Leg de kennis die binnen bestaande netwerken wordt uitgewisseld centraal vast, zodat deze behouden en toegankelijk blijft. Ondersteun deze infrastructuur met een kleine centrale beheer- en secretariaatsfunctie en een publiek toegankelijke vindplaats, bijvoorbeeld een website.**

Toelichting
Het oorspronkelijke doel van een nationaal kenniscentrum is niet gerealiseerd. Na de midterm-evaluatie is dit doel gewijzigd in het intensiveren van samenwerking en kennisdeling. Die bijgestelde ambitie is vooral via bestaande netwerken gerealiseerd en heeft de kennisuitwisseling en onderlinge verbinding versterkt.

Van de andere kant hebben we ook geconstateerd dat de kennisfunctie kwetsbaar is: kennis en instrumenten zijn verspreid, soms alleen intern beschikbaar en geregeld afhankelijk van individuele personen of tijdelijke capaciteit. Daardoor kunnen bij personeelswisselingen of het wegvallen van functies kennis en contacten verloren gaan. Om deze risico's te beheersen, is een nieuwe centrale kennisorganisatie niet noodzakelijk. De evaluatie wijst eerder in de richting van het behouden van inhoudelijk eigenaarschap bij bestaande netwerken en organisaties, gecombineerd met centrale ontsluiting, beheer en borging van kennis.

Uitwerking
- Benoem een organisatie als beheerder van een publiek toegankelijke kennisomgeving.
- Laat bestaande partijen inhoudelijk eigenaar blijven van hun expertisegebieden en maak afspraken over actualisering, toegankelijkheid en overdracht van kennis.
- Publiceer jaarlijks een overzicht van beschikbare instrumenten, lopend onderzoek, praktijkervaringen en kennislacunes.
- Maak zichtbaar onderscheid tussen een praktijkvoorbeeld, een veelbelovende werkwijze en een bewezen interventie.
- Organiseer een beperkt aantal thematische leernetwerken over relevante onderwerpen, bijvoorbeeld monitoring en de verbinding met sociale veiligheid.
- Maak kennisoverdracht bij personeelswisselingen en het archiveren van documenten expliciet onderdeel van de infrastructuur.

Randvoorwaarden
Zorg eerst voor een plan en taakverdeling en start dan pas met een publiek toegankelijke kennisomgeving. Randvoorwaarden zijn structurele capaciteit voor het beheer van de kennisomgeving, toegankelijkheid waar mogelijk en kwaliteitscriteria voor de kennis die wordt opgenomen.

Inspirerende voorbeelden – Spanje en Verenigd Koninkrijk – netwerkvorming gecombineerd met centrale kennisontsluiting

Context en inhoud. Het Spaanse Red de Universidades por la Diversidad (RUD) is een netwerk waarin universiteiten kennis en ervaringen rond diversiteit delen, rapportages ontwikkelen, verbindingen leggen met andere organisaties en gezamenlijke activiteiten kunnen ondernemen. De inhoudelijke kennis en praktijkervaring blijven daarmee verspreid over de deelnemende universiteiten en partners.

Een ander model biedt de Britse organisatie Advance HE. De **Advance HE Knowledge Hub** ontsluit op één digitale plek duizenden hogeronderwijsbronnen, waaronder rapporten, praktijkvoorbeelden, onderzoek, webinars en hulpmiddelen. Equality, diversity and inclusion vormt daarbinnen een afzonderlijk kennisdomein. De kennis wordt daarmee niet noodzakelijk door één centrale organisatie geproduceerd, maar wel centraal geordend en vindbaar gemaakt.

Relevantie. Beide voorbeelden illustreren verschillende onderdelen van de voorgestelde gedistribueerde kennisinfrastructuur. RUD laat zien hoe inhoudelijk eigenaarschap en kennisontwikkeling bij verschillende organisaties en netwerken kunnen blijven, terwijl een Knowledge Hub laat zien hoe verspreide kennis via één herkenbare digitale toegang kan worden ontsloten. Een Nederlandse variant zou deze principes kunnen combineren: bestaande gespecialiseerde organisaties en netwerken blijven verantwoordelijk voor hun eigen expertise, terwijl een beperkte centrale beheerfunctie zorgt voor vindbaarheid, ordening, actualisering en kennisoverdracht.

Meer informatie: Red de Universidades por la Diversidad (RUD); https://ouad.unizar.es/red-de-universidades-por-la-diversidad-rud

Aanbeveling 7
Organiseer onafhankelijke advisering apart

Aan wie	OCW, in overleg met UNL, VH, NWO, KNAW en overige partners.
Kern	**Zorg voor onafhankelijke advisering, los van coördinatie, uitvoering, kennisdeling en monitoring.**

Toelichting
Uit de evaluatie blijkt dat de adviescommissie concrete bijdragen heeft geleverd, maar dat gedurende de looptijd onduidelijkheid bestond over haar positie ten opzichte van werk- en stuurgroep en over de grens tussen adviseren, agenderen, coördineren en uitvoeren. Gezien de diversiteit aan betrokken actoren en hun verschillende posities en belangen in het hoger onderwijs en onderzoek rondom DEI, blijft onafhankelijke advisering gewenst. Om de positie van en verwachtingen over een adviescommissie duidelijker te maken, is een vervolg is gebaat bij een duidelijke afbakening van de taken van een onafhankelijke adviescommissie. Zo hoort coördinatie van een vervolg bij de programmatische uitvoeringsstructuur, kennisdeling bij de kennisinfrastructuur en monitoring bij het afzonderlijke ontwikkelprogramma. Onafhankelijke advisering kan vervolgens gericht worden ingezet.

Uitwerking
- Neem voordat een vervolg van start gaat, een expliciet besluit over de toekomstige adviesfunctie, zodat zij vanaf het begin een rol kunnen spelen.
- Breng lopende adviezen, opgebouwde kennis, contacten en dossiers voor de overdracht onder bij de nieuwe structurele eigenaren.
- Stel alleen een nieuwe onafhankelijke adviesfunctie in wanneer vooraf duidelijk is over welke vraagstukken zij adviseert, aan wie, met welke frequentie en hoe haar onafhankelijkheid wordt gewaarborgd.
- Kies bij een nieuwe adviesrol bij voorkeur voor een kleine, onafhankelijk samengestelde en periodieke of opdrachtgerichte vorm.
- Leg vast hoe adviezen worden opgevolgd en hoe de adviesfunctie zich verhoudt tot de bestuurlijke besluitvorming over de landelijke agenda.

Randvoorwaarden
Randvoorwaarden zijn een goede overdracht van de adviescommissie naar de eventuele nieuwe adviesrol, waarborging van onafhankelijkheid en een expliciete scheiding tussen adviseren en uitvoeren.

Inspirerend voorbeeld – Verenigd Koninkrijk – Advance HE Disabled Students Commission

Context en inhoud. De Disabled Students Commission van Advance HE had een afgebakende thematische opdracht: hogeronderwijsaanbieders adviseren en informeren over betere ondersteuning van studenten met een beperking en periodiek rapporteren over de stand van zaken en verbeterpunten.

Relevantie. Het voorbeeld is relevant als illustratie van een kleinere, inhoudelijk afgebakende adviesfunctie die adviseert en reflecteert zonder zelf de programmatische uitvoering over te nemen. De duidelijke thematische begrenzing en rapportagefunctie passen bij de voorgestelde scheiding tussen onafhankelijke advisering en uitvoering.

Meer informatie: Advance HE – Disabled Students Commission

Bijlage 1 Onderzoeksverantwoording (methodologische aanpak)

Deskresearch en verkennende gesprekken
Bij de vraagstelling past een kwalitatief georiënteerde onderzoeksaanpak. Om een goed beeld te krijgen van het onderwerp hebben we relevante literatuur (zie bijlage 3) bestudeerd en hebben we verkennende gesprekken gevoerd met een viertal sleutelactoren, namelijk de voorzitter van de adviescommissie (tevens voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit Twente en in januari 2026 benoemd tot voorzitter van de Universiteit van Amsterdam), de voorzitter van het landelijk overleg Diversity Officers, de directeur van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren en de verantwoordelijk beleidsmedewerker van OCW (zie bijlage 4). De interviewleidraad van de verkennende gesprekken is weergegeven in bijlage 5.

Diepte-interviews
De volgende fase van het onderzoek bestond uit 15 diepte-interviews met in totaal 17 stakeholders. Bij de selectie van gesprekspartners hebben we gekeken naar vertegenwoordiging van alle bij het actieplan betrokken organisaties. We hebben ook gebruik gemaakt van suggesties die tijdens de verkennende gesprekken werden gegeven en suggesties van de opdrachtgever. Om een breed en zo volledig mogelijk beeld te krijgen hebben we gesproken met de netwerkregisseur, een bestuurder van een universiteit, een directeur van een universiteit (tevens hoogleraar inclusief hoger onderwijs), twee lectoren van een hogeschool, vier Diversity Officers/beleidsmedewerkers diversiteit van hogescholen en universiteiten, twee projectleiders van de NWO, een beleidsadviseur van de KNAW, de directeur van een kenniscentrum, het hoofd HR van de UNL en vertegenwoordigers van studenten, postdocs en promovendi (zie bijlage 4). De interviewleidraad van de diepte-interviews is weergegeven in bijlage 5.

Focusgroepen
Op basis van de deskresearch, de verkennende en de verdiepende interviews zijn drie thema's gekozen voor de focusgroepen: 'monitoring', 'organisatie, samenwerking en regie' en 'verankering'. Het doel van de focusgroepen was om deze thema's die uit de literatuurstudie en interviews naar voren kwamen, verder uit te diepen. Doordat we in de focusgroepen onderwerpen met verschillende betrokkenen bespraken, ontstond ruimte voor inhoudelijke discussie en kregen we inzicht in verschillende perspectieven. Tijdens deze focusgroepen zijn knelpunten, werkpraktijken en inspiratiebronnen gedeeld en aanbevelingen geïnventariseerd. Aan de focusgroepen namen vier tot zes stakeholders deel. Zie bijlage 4 voor de lijst met deelnemers.

Reflectiesessies
Als laatste activiteit ten behoeve van de informatieverzameling is er een aantal reflectiesessies uitgevoerd. Tijdens deze sessies zijn de voorlopige conclusies en aanbevelingen besproken. De eerste reflectiesessie vond plaats met een afvaardiging van de LanDO, de tweede met de leden van de adviescommissie. Ook zijn gesprekken gevoerd met een bestuurder van een hogeschool en een bestuurder van een universiteit. De uitkomsten van de reflectiesessie en gesprekken zijn als input meegenomen in de analyse en verwerkt in de eindrapportage.

Rapportage
Op basis van de opgehaalde input bij de deskresearch, de verkennende gesprekken, diepte-interviews, focusgroepen en reflectiesessies zijn antwoorden geformuleerd op de onderzoeksvragen. Een conceptversie is besproken met de opdrachtgever, waarna de definitieve eindrapportage is opgeleverd.

Bij het opstellen van de interview- en gespreksleidraad en vaststellen van de rapportagetekst hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de feedback van twee externe adviseurs. We willen Inge Bleijenbergh (hoogleraar Actieonderzoek, met name op het gebied van gelijkheid, diversiteit en inclusie, Radboud Universiteit Nijmegen) en Rick Wolff (senior onderzoeker, lectoraat diversiteitsvraagstukken Hogeschool Inholland) hierbij van harte bedanken voor hun constructieve en kundige bijdragen aan dit rapport.

Hieronder is de fasering van het onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 1 Onderzoeksfasen

Bijlage 2 Beantwoording onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen zijn opgedeeld in zes onderdelen. In de onderstaande tabel is **aangegeven** waar de betreffende onderzoeksvraag aan de orde komt en het antwoord te vinden is.

1. **Stand van zaken**

1.1 Wat is de huidige stand van zaken ten aanzien van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en de wetenschap in relatie tot de vijf doelen van het actieplan?
De huidige stand is gedeeltelijk vast te stellen. Op enkele sectorindicatoren is een positieve ontwikkeling zichtbaar (bijvoorbeeld ten aanzien van het aandeel vrouwelijke hoogleraren). Voor de meeste dimensies ontbreken vergelijkbare en longitudinale gegevens. In relatie tot de vijf doelen is het beeld wisselend: doel 1 is gedeeltelijk gerealiseerd, doel 2 niet, doel 3 is na de midterm-evaluatie niet meer als expliciet doel voortgezet en doel 4 is gerealiseerd met de oplevering van een handreiking. Doel 5 is in de oorspronkelijke vorm niet gerealiseerd; het bijgestelde doel om samenwerking en kennisdeling te intensiveren is wel gerealiseerd, maar de kennisfunctie is nog niet duurzaam geborgd.

(zie paragrafen 2.1, 3.2–3.3 en 4.1)

1.2 Hoe verhoudt de huidige stand van zaken zich tot de situatie bij aanvang en halverwege het actieplan?
Een volledige vergelijking tussen de situatie bij aanvang, halverwege en aan het einde van het actieplan is niet mogelijk, omdat voor veel dimensies consistente nul-, tussen- en eindmetingen ontbreken. Op enkele beschikbare indicatoren is vooruitgang zichtbaar en ook op het gebied van netwerkvorming, samenwerking en bewustwording zijn ontwikkelingen zichtbaar. Er bleven verschillende knelpunten die al bij de midterm-evaluatie naar voren kwamen bestaan, met name rond monitoring, governance, verantwoordelijkheden en uitvoeringskracht. Na de midterm zijn wel inhoudelijke en organisatorische aanpassingen doorgevoerd.

(zie paragrafen 2.1, 3.2–3.4 en 4.1)

1.3 Welke contextuele ontwikkelingen zijn van invloed (geweest) op de verschillende standen?
Tijdens de looptijd van het actieplan vonden verschillende ontwikkelingen plaats die de aandacht voor diversiteit en inclusie beïnvloedden. Parallelle beleidstrajecten rond onder meer sociale veiligheid, discriminatie en racisme en Erkennen & Waarderen sloten aan bij de doelen van het actieplan en versterkten deels de aandacht voor DEI. Tegelijkertijd bemoeilijkten politieke wisselingen, maatschappelijke polarisatie, bezuinigingen en personele wisselingen de continuïteit en uitvoering. Omdat deze ontwikkelingen naast en deels in samenhang met het actieplan plaatsvonden, kan hun afzonderlijke invloed niet worden vastgesteld.

(zie paragrafen 2.2 en 4.1)

2. Relevantie

2.1 In hoeverre sluiten de vijf doelen van het actieplan aan bij de noden en behoeften in de hoger onderwijs- en onderzoeksector?
De opgaven van het actieplan zijn gedurende de looptijd in grote lijnen relevant gebleven. Vooral de behoefte aan betere verankering van DEI, een bruikbare informatiebasis en duurzame kennisdeling is nog steeds herkenbaar. Niet ieder oorspronkelijk doel bleef echter in dezelfde vorm relevant. Het Europese charter verloor prioriteit, het voorziene nationale kenniscentrum werd vervangen door een lichtere aanpak van samenwerking en kennisdeling en het doel rond institutionele plannen was na oplevering van de handreiking grotendeels afgerond.

(zie paragrafen 3.2 en 4.1)

2.2 In hoeverre en op welke wijze zijn de doelen in de evaluatieperiode bijgesteld, bijv. n.a.v. de midterm-evaluatie?
Doelen 1 en 2 bleven in essentie bestaan, het charterdoel werd gedeprioriteerd, doel 4 werd als afgerond beschouwd en het oorspronkelijke doel van een nationaal kenniscentrum werd gewijzigd in het intensiveren van samenwerking en kennisdeling. Daarnaast is een actielijst met concretere acties opgesteld en is de governance aangepast, onder meer door andere voorzittersrollen en later de aanstelling van een netwerkregisseur. Deze aanpassingen brachten meer verbinding en opvolging, maar kwamen deels laat en losten problemen rond eigenaarschap, mandaat en uitvoeringskracht niet volledig op.

(zie paragrafen 3.2, 3.4 en 4.1)

3. Doeltreffendheid

3.1 In welke mate is voldaan aan de in het actieplan gestelde randvoorwaarden (borging/toegang tot cijfers, normen van kwaliteitszorg, bewustwording, voldoende middelen, kennis en overheidsbeleid) voor bevordering van inclusiever hoger onderwijs en onderzoek?
Aan de randvoorwaarden is gedeeltelijk voldaan. Er is meer bewustwording, kennis en samenwerking ontstaan, maar verschillende noodzakelijke voorwaarden voor structurele uitvoering zijn onvoldoende ontwikkeld. Zo zijn gegevens voor monitoring fragmentarisch beschikbaar, zijn normstelling en handhaving beperkt uitgewerkt en waren middelen, capaciteit en verantwoordelijkheden niet altijd in verhouding tot de ambities. De randvoorwaarden waren bovendien onvoldoende vertaald naar concrete afspraken en monitorbare indicatoren.

(zie paragrafen 3.6 en 4.1)

3.2 In hoeverre zijn de (bij)gestelde doelen behaald?
Het doelbereik verschilt sterk per doel. Doel 1, betere verankering in bestaande instrumenten, is gedeeltelijk gerealiseerd. Doel 2, landelijke structurele en longitudinale monitoring, is niet gerealiseerd. Doel 3 is na de midterm-evaluatie niet meer als expliciet doel voortgezet. Doel 4 is gerealiseerd door de oplevering van de handreiking voor gendergelijkheidsplannen. Doel 5 is in zijn oorspronkelijke vorm niet gerealiseerd; het bijgestelde doel om samenwerking en kennisdeling te intensiveren is wel gerealiseerd, vooral via bestaande netwerken, maar de kennisfunctie is nog niet duurzaam geborgd. Op de drie concreter geformuleerde kortetermijnacties zijn aantoonbare resultaten bereikt.

(zie paragrafen 3.2–3.3 en 4.1)

3.3 In hoeverre heeft eventuele bijsturing bijgedragen aan het behalen van de doelen?
De bijsturing na de midterm-evaluatie heeft vooral bijgedragen aan meer overzicht, verbinding en opvolging. De actielijst maakte activiteiten concreter, verantwoordelijkheden werden deels duidelijker en de netwerkregisseur versterkte de onderlinge verbinding. Deze maatregelen kwamen echter relatief laat en werden niet altijd consequent als sturingsinstrument gebruikt. Daardoor bleven problemen rond eigenaarschap, mandaat en uitvoeringskracht bestaan. Hoe groot de afzonderlijke bijdrage van deze aanpassingen aan het doelbereik is geweest, kan niet worden vastgesteld.

(zie paragrafen 3.4, 3.7 en 4.1)

3.4 Welke activiteiten zijn daartoe ondernomen?
Naar aanleiding van de midterm-evaluatie zijn verschillende activiteiten ondernomen om de uitvoering van het actieplan te versterken. Enkele doelen en prioriteiten zijn bijgesteld, er is een overzicht opgesteld met concretere acties, verantwoordelijken en termijnen en de governance is aangepast. OCW is anders gepositioneerd, UNL en VH namen voorzittersrollen over en in maart 2025 is een netwerkregisseur aangesteld om de samenwerking, coördinatie en opvolging te versterken. Het oorspronkelijke doel van een nationaal kenniscentrum is vervangen door een sterkere inzet op samenwerking en kennisdeling en is het doel rond het Europese charter gedeprioriteerd.

De actielijst en gewijzigde governance brachten volgens veel betrokkenen meer overzicht, verbinding en opvolging. De maatregelen kwamen echter relatief laat en de actielijst is niet consequent als sturingsinstrument gebruikt. Daardoor bleven knelpunten rond eigenaarschap, mandaat en uitvoeringskracht bestaan.

(zie paragrafen 3.2, 3.4, 3.7 en 4.1)

3.5 In hoeverre zijn de ondernomen activiteiten effectief gebleken met het oog op de (bij)gestelde doelen?
De activiteiten waren vooral effectief waar zij gericht waren op concrete producten of afgebakende acties. Daarnaast is het aannemelijk dat het actieplan heeft bijgedragen aan agendering, legitimatie, een gemeenschappelijke taal, samenwerking, netwerkvorming en kennisuitwisseling. Het actieplan functioneerde vooral als landelijk agenderend, legitimerend en verbindend kader. Voor structurele veranderingen in beleid, gedrag, samenstelling en ervaren inclusie is de bijdrage minder goed vast te stellen, omdat systematische informatie over bereik, gebruik, doorwerking en outcomes grotendeels ontbreekt.

(zie paragraaf 3.2, 3.4 en 4.1)

3.6 Wat waren obstakels en/of succesfactoren bij het behalen van de doelen?
Belangrijke succesfactoren waren de betrokkenheid en deskundigheid van professionals, bestaande netwerken, een gedeeld gevoel van urgentie en – waar aanwezig – concrete doelen, producten, eigenaren en termijnen. Belemmerende factoren waren breed geformuleerde doelen, onduidelijke taken en mandaten, beperkte capaciteit, wisselende vertegenwoordiging, het ontbreken van een goede data-infrastructuur en verschillen in commitment tussen organisaties. Ook maatschappelijke polarisatie, politieke wisselingen en bezuinigingen bemoeilijkten de uitvoering.

(zie paragrafen 2.2, 3.4, 3.6, 3.7 en 4.1)

3.7 Welke interne of externe factoren hebben een rol gespeeld in de mate waarin een doel al dan niet is behaald?
Intern speelden vooral de inrichting van de governance, de formulering van de doelen, eigenaarschap, mandaat, beschikbare capaciteit en personele wisselingen een rol. Extern waren onder meer politieke wisselingen, maatschappelijke polarisatie, bezuinigingen en parallelle beleidstrajecten van invloed. Ook verschilden instellingen en organisaties sterk in uitgangspositie en bestaand DEI-beleid. Deze factoren helpen verschillen in voortgang te verklaren, maar hun afzonderlijke bijdrage kan niet worden gekwantificeerd of gewogen.

(zie paragrafen 2.2, 3.6–3.7 en 4.1)

3.8 Wat is de (te verwachten) impact van het actieplan op diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en wetenschap op de lange termijn?
Over de langetermijnimpact kunnen geen causale uitspraken worden gedaan. Wel is een blijvende bijdrage aan agendering, legitimatie, netwerkvorming, kennisuitwisseling en enkele concrete producten aannemelijk. Daarmee heeft het actieplan een basis gelegd voor verdere verankering van diversiteit en inclusie. Of dit op langere termijn leidt tot aantoonbare veranderingen in de samenstelling van de sector en in ervaren inclusie, hangt mede af van de mate waarin deze opbrengsten worden voortgezet en structureel worden geborgd.

(zie paragrafen 3.1, 3.4 en 4.1)

4. Doelmatigheid

4.1 Waar zijn de middelen voor ingezet?

Voor de directe ondersteuning en coördinatie van het actieplan is in de periode 2020–2025 circa €1,02 miljoen ingezet. Daarmee zijn onder meer de adviescommissie, secretariaats- en vergaderactiviteiten, projectondersteuning en later de netwerkregisseur gefinancierd. Ook zijn door OCW en NWO substantiële middelen ingezet voor activiteiten die aansluiten bij de doelen van het actieplan, maar niet volledig als middelen van het actieplan kunnen worden beschouwd. Instellingen, sectororganisaties, netwerken en professionals leverden daarnaast inzet die niet volledig is gekwantificeerd.

(zie paragraaf 3.5 en 4.1)

4.2 In hoeverre hebben de bestede middelen bijgedragen aan het behalen van de (bij)gestelde doelen?

De directe middelen maakten verschillende concrete activiteiten en producten mogelijk, waaronder ondersteuning van de adviescommissie, de handreiking, overlegstructuren en later de netwerkregie. Ook andere investeringen van OCW en NWO sloten inhoudelijk aan bij de doelen, vooral bij verankering. Een betrouwbare koppeling tussen de totale middeleninzet en het behaalde doelbereik is echter niet mogelijk, omdat een deel van de activiteiten uit andere budgetten of bestaande capaciteit werd betaald, al voor de start van het actieplan liepen en betrouwbare gegevens over bereik, gebruik en outcome ontbreken.

(zie paragrafen 3.2, 3.5 en 4.1)

4.3 In hoeverre is het actieplan op een efficiënte manier uitgevoerd?

Een integraal oordeel over de efficiëntie van het actieplan is niet mogelijk. Met een relatief beperkt direct budget zijn wel concrete producten, overlegstructuren, netwerkvorming en agendering gerealiseerd. Tegelijkertijd beperkten onduidelijke verantwoordelijkheden en mandaten, terugkerende discussies, wisselende vertegenwoordiging en late bijsturing de uitvoering. Voor de bredere ambitie om de sector structureel diverser en inclusiever te maken, is niet vast te stellen of de ingezette middelen zo effectief mogelijk zijn benut.

(zie paragrafen 3.5, 3.7 en 4.1)

4.4 In hoeverre was er bij de actoren voldoende tijd, budget en personele inzet beschikbaar om de doelen te bereiken?

De beschikbare capaciteit was voor verschillende betrokkenen beperkt. Uit interviews en focusgroepen komt een consistent beeld naar voren van hoge werkdruk, kleine of tijdelijke teams en kwetsbaarheid bij personeelswisselingen en bezuinigingen. Met name voor uitvoerende professionals kwamen activiteiten voor het actieplan geregeld bovenop hun reguliere werkzaamheden, zonder dat daarvoor aanvullende capaciteit beschikbaar was. Omdat geen sectorbrede inventarisatie van personele inzet en kosten is uitgevoerd, kan niet worden vastgesteld hoe groot het tekort was of hoeveel capaciteit minimaal nodig was.

(zie paragrafen 3.5–3.7 en 4.1)

5. Governance

5.1 In hoeverre zijn alle relevante actoren op een passende wijze betrokken?
Bij het actieplan waren veel landelijke partijen betrokken. De betrokkenheid was echter niet gedurende de gehele looptijd even breed en evenwichtig. De hogescholen sloten later aan, de adviescommissie trad pas na vaststelling van het actieplan aan en het actieplan was in de eerste jaren niet bij alle uitvoerende professionals goed bekend. Ook studenten en andere direct betrokken groepen waren niet op alle niveaus structureel in de governance vertegenwoordigd.

(zie paragrafen 1.5, 3.7 en 4.1)

5.2 In hoeverre hebben zij zich ingezet en waren zij in staat om het actieplan effectief uit te voeren?
De inhoudelijke betrokkenheid en inzet van veel professionals, netwerken en organisaties was groot. De mogelijkheid om gezamenlijk uitvoering te geven aan het actieplan werd echter beperkt door verschillen in capaciteit en commitment en door onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en mandaten. Veel organisaties voerden bovendien eigen, al bestaande activiteiten en beleid uit. Daardoor was de gezamenlijke uitvoeringskracht van het actieplan beperkter dan de betrokkenheid van afzonderlijke partijen doet vermoeden.

(zie paragrafen 3.5–3.7 en 4.1)

5.3 Hoe verliep de samenwerking tussen actoren?
De samenwerking werd in relationele zin overwegend positief beoordeeld. Het actieplan bracht organisaties en professionals bij elkaar en versterkte de uitwisseling van kennis en ervaringen. Die goede samenwerking leidde echter niet automatisch tot effectieve sturing. Het bleef regelmatig onduidelijk wie eigenaar was van gezamenlijke taken, wie besluiten nam en waarover partijen verantwoording moesten afleggen. Ook verschilden OCW en andere betrokken partijen in hun verwachtingen over landelijke regie en gedeelde verantwoordelijkheid.

(zie paragraaf 3.7 en 4.1)

6. Opvolging en rollen

6.1 In hoeverre zijn de aanbevelingen uit de midterm-evaluatie opgevolgd?
De aanbevelingen uit de midterm-evaluatie zijn gedeeltelijk opgevolgd. Enkele doelen zijn bijgesteld, er is een actielijst opgesteld, de governance is gewijzigd en in 2025 is een netwerkregisseur aangesteld. Deze maatregelen hebben vooral geleid tot meer verbinding, samenwerking en opvolging. Belangrijke aandachtspunten bleven echter bestaan, waaronder landelijke monitoring, duidelijke verantwoordelijkheden en mandaten, structurele capaciteit en de operationalisering en monitoring van doelen.

(zie paragrafen 3.4, 3.7 en 4.1)

6.2 Indien aanbevelingen niet (volledig) zijn opgevolgd, wat was hier dan de verklaring voor?
Dat niet alle aanbevelingen volledig zijn opgevolgd hangt samen met meerdere factoren. Maatregelen werden deels laat ingevoerd, taken en mandaten bleven onvoldoende duidelijk en de beschikbare capaciteit was beperkt. Ook liepen de verwachtingen van partijen over regie en verantwoordelijkheid uiteen. Bij monitoring speelden tevens juridische, methodologische, bestuurlijke en technische knelpunten. De veranderende politieke en financiële context bemoeilijkte structurele borging verder.

(zie paragrafen 2.2, 3.4, 3.6–3.7 en 4.1)

6.3 Wat is er nodig om na de afloop van het actieplan de diversiteit en inclusie binnen het hoger onderwijs en onderzoek te verbeteren?
Een vervolg vraagt om een duidelijker onderscheid tussen opgaven die landelijk of gezamenlijk moeten worden georganiseerd en taken die bij afzonderlijke instellingen en organisaties horen. Landelijke of collectieve inzet heeft vooral meerwaarde voor een betrouwbare informatiebasis, duurzame en vindbare kennisdeling, verankering in landelijk of sectoraal beheerde instrumenten, afstemming tussen verwante beleidstrajecten en de coördinatie en voortgangsbewaking van gezamenlijk afgesproken producten. Voor deze taken zijn concrete doelen, herkenbaar eigenaarschap, voldoende capaciteit en duidelijke afspraken over besluitvorming en verantwoording nodig. Veranderingen in de eigen organisatie, het werkgeverschap, onderwijs en de lokale leer- en werkcultuur blijven primair de verantwoordelijkheid van de instellingen zelf.

(zie paragrafen 4.1 en 4.2)

6.4 Welke actoren dienen daarbij welke rol in te nemen?
De precieze taakverdeling moet per gezamenlijke opgave worden vastgelegd. OCW ligt voor de hand voor stelselbrede randvoorwaarden, landelijke opdrachtverlening, juridische of interdepartementale knelpunten en eventuele landelijke financiering. UNL en VH kunnen sectorale afstemming en bestuurlijk eigenaarschap organiseren; NWO en KNAW blijven verantwoordelijk voor de eigen instrumenten en instellingen voor hun eigen organisatie, werkgeverschap en onderwijs. Bestaande netwerken en kennisorganisaties hebben vooral een rol bij kennisontwikkeling en kennisdeling. Een herkenbare coördinatie- en secretariaatsfunctie kan de voortgang bewaken, zonder de verantwoordelijkheden van deze partijen over te nemen. Onafhankelijke advisering moet duidelijk worden onderscheiden van coördinatie, uitvoering, monitoring en kennisdeling.

(zie paragrafen 4.1 en 4.2)

Bijlage 3 Lijst geraadpleegde bronnen

CBS. (2025). *Kernrapport werkonderzoek 2024*. https://www.kennisvandeoverheid.nl/documenten/2025/10/09/kernrapport-werkonderzoek-2024

CBS. (2026a). *Barometer culturele diversiteit*. Geraadpleegd op 6 februari 2026, van https://www.cbs.nl/barometerculturelediversiteit

CBS. (2026b). *Hoger onderwijs eerste en ouderejaars studenten, studierichting, herkomst*. Geraadpleegd op 6 februari 2026, van https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85421NED?q=hoger%20onderwijs

CBS. (2026c). *Hoger onderwijs; internationale studenten, onderwijskenmerken*. Geraadpleegd op 6 februari 2026, van https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85125NED?dl=63F26

CBS. (2026d). *Hoeveel inwoners hebben een herkomst buiten Nederland*. Geraadpleegd op 20 mei 2026, van https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-inwoners-hebben-een-herkomst-buiten-nederland

Adviescommissie DIHOO. (2021, 15 juni). *Handreiking voor het opstellen van een gendergelijkheidsplan*. https://www.dihoo.nl/documenten/2021/06/15/handreiking-voor-het-opstellen-van-een-gendergelijkheidsplan

Adviescommissie DIHOO. (2024a, 11 juli). *Reactie op midterm-evaluatie*. https://www.dihoo.nl/documenten/2024/07/11/reactie-midterm-evaluatie-nap-diversiteit-en-inclusie-hoger-onderwijs

Adviescommissie DIHOO. (2024b, 30 januari). *Position paper vervlochten draden*. https://www.dihoo.nl/documenten/2024/01/30/vervlochten-draden-een-integrale-en-inclusieve-aanpak-van-beleid

Adviescommissie DIHOO. (z.d.). *Overzicht van gendergelijkheidsplannen*. Geraadpleegd op 16 februari 2026, van https://www.dihoo.nl/onderwerpen/g/gendergelijkheidsplan/overzicht-gendergelijkheidsplannen

Cultural Infusion. (z.d.). *Cultural Infusion Atlas*. Geraadpleegd op 16 februari 2026, van https://atlas.culturalinfusion.com/

De Groot, J., & Kouwenaar, R. (2018). *Professionalisering van docenten aan de universiteit: De BKO en daarna(ast).* Vereniging van Universiteiten (VSNU).

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). (2023). *Resultaten Barometer Culturele Diversiteit van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) bekend*. https://www.eur.nl/nieuws/resultaten-barometer-culturele-diversiteit-van-het-centraal-bureau-voor-de-statistiek-cbs-bekend

Eumedion. (2025). *Evaluation of the 2025 AGM season*. https://www.eumedion.nl/clientdata/215/media/clientimages/Evaluation-AGM-season-2025-DEF.pdf

Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO). (2025, oktober). *Jaarrapport studeren met een ondersteuningsbehoefte 2025*. ECIO_164_Rapportage-NSE-2025_Studeren-met-een-ondersteuningsbehoefte-1.pdf

Hogeschool Utrecht (HU). (2022, 8 december). *Diversiteitsbeleid: nieuwe culturele barometer*. https://trajectum.hu.nl/diversiteit-hogescholen/

Instellingsbesluit Regiegroep Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap. (2024). https://wetten.overheid.nl/BWBR0049755/2025-02-28.

Interstedelijk Studenten Overleg (ISO), Landelijke Studentenvakbond, Vereniging Hogescholen, & Universiteiten van Nederland. (2023, 16 juni). *Landelijk kader studentenwelzijn 2023–2030*. https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/06/16/landelijk-kader-studentenwelzijn-2023-2030

Jedi Now. (2023). *Jedi Now.* jedi-now.com

Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW). (2022). *Sociale veiligheid in de Nederlandse wetenschap*. https://storage.knaw.nl/2022-07/KNAW-advies%20Sociale%20veiligheid%20in%20de%20Nederlandse%20wetenschap%20-%20Van%20papier%20naar%20praktijk%20-%20juli%202022.pdf

Landelijk Centrum Studiekeuze (LCS). (2025). *Nationale Studenten Enquête 2025*.

Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren. (2020). *Monitor 2020*. https://www.lnvh.nl/monitor2020/downloads/LNVHMonitorVrouwlijkeHoogleraren2020.pdf

Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren. (2025). *Monitor 2025*. https://www.lnvh.nl/monitor2025/downloads/LNVHMonitorVrouwlijkeHoogleraren2025.pdf

Ministerie van Financiën. (2022). *Regeling periodiek evaluatieonderzoek*. https://wetten.nl/BWBR0046970

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019). *Wetenschapsbrief nieuwsgierig en betrokken – de waarde van wetenschap.* https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2019Z01399&did=2019D03151

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2020a, augustus). *Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek*. https://open.overheid.nl/documenten/ronl-3d4db279-2786-44c8-a1af-5337604eebfd/pdf

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2020b, 11 november). *Instellingsbesluit adviescommissie diversiteit en inclusie in onderwijs en onderzoek*. https://wetten.overheid.nl/BWBR0044380/2025-10-17

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). *Bestuursakkoord 2022 hoger onderwijs en wetenschap. https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2022/07/14/bestuursakkoord-2022-hoger-onderwijs-en-wetenschap*

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2024). *Bijlage bij kamerbrief beleidsreactie midterm-evaluatie Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek*. Geraadpleegd op 16 februari 2026, van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/06/19/beleidsreactie-midterm-evaluatie-nationaal-actieplan-voor-meer-diversiteit-en-inclusie-in-het-hoger-onderwijs-en-onderzoek

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2024, 18 juni). *Beleidsreactie midterm-evaluatie Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek*. https://open.overheid.nl/documenten/dpc-218f0632d5e1592030cc10c42ea03b36d6c6e247/pdf

Movisie. (2021). *Inclusie en diversiteit: Wat, waarom en hoe?* https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-05/essay_inclusie_diversiteit.pdf

Nationaal Coördinator Discriminatie en Racisme. (2026, 19 januari). *De illusie van gelijkheid*. https://www.bureauncdr.nl/actueel/nieuws/2026/01/19/de-illusie-van-gelijkheid

OMLO. (2023, augustus). *Midterm-evaluatie Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek*. https://open.overheid.nl/documenten/dpc-31f7ca1a3d8b16e5c675752f6b7f56b6bbabd707/pdf

Programma Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap. (z.d.). Over de regiegroep. https://programmasocialeveiligheid.nl/over-de-regiegroep/

Radboud Universiteit. (2024, 29 oktober). Strategisch thema Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie verder ingebed in de organisatie. https://www.ru.nl/over-ons/nieuws/strategisch-thema-diversiteit-gelijkwaardigheid-en-inclusie-verder-ingebed-in-de-organisatie-0

Rijksuniversiteit Groningen. (2025). Revised action plan 2025: Diversity & Inclusion Office (January–December 2025), "Safeguarding Continuity". https://www.rug.nl/about-ug/policy-and-strategy/diversity-and-inclusion/diversiteit-en-inclusie-bij-de-rug/revised-action-plan-2025.pdf

Sociaal-Economische Raad. (2015). *Charter diversiteit*. https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/charter-diversiteit

Ukrant. (2025, februari). *RUG wil diversity and inclusion office opheffen, geen geld meer voor*. https://ukrant.nl/rug-wil-diversity-and-inclusion-office-opheffen-geen-geld-meer-voor/

UMC Utrecht. (2024). *Basis kwalificatie onderwijs, onderwijsportfolio*. https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/546dd520-97db-01b7-154d-79bb6d950a2d/6ba2a5a8-b3d8-4a05-a1a4-ddd2825426b8/2024_BKO-portfoliomodel%20v1.docx

Universiteiten van Nederland, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, & Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. (2020). Strategy evaluation protocol 2021–2027. https://www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/SEP_2021-2027.pdf

Universiteiten van Nederland, Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, & Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. (2023). Strategy evaluation protocol 2027–2033. https://www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/Strategy%20Evaluation%20Protocol%202027-2033%20v6.pdf

Universiteiten van Nederland. (z.d.). Strategy evaluation protocol (SEP). https://www.universiteitenvannederland.nl/onderwerpen/onderzoek/strategy-evaluation-protocol-sep

University of Glasgow. (z.d.). *Equality and diversity monitoring*. Geraadpleegd op 16 februari 2026https://www.gla.ac.uk/myglasgow/equalitydiversity/monitoring/

University of Leeds (2021). *Updating your Equality Data in Self Service.* Geraadpleegd op 16 februari 2026.https://hr.leeds.ac.uk/news/article/3458/updating-your-equality-data-in-self-service

UNL, KNAW, NFU, ZonMw, & NWO. (2019). *Ruimte voor ieders talent*. https://www.nwo.nl/position-paper-ruimte-voor-ieders-talent

UNL, KNAW, NFU, ZonMw, & NWO. (2020). *Programma erkennen en waarderen*. https://recognitionrewards.nl/

U-Today. (2022, 8 december). *New shot at cultural barometer*. https://www.utoday.nl/spotlight/72272/new-shot-at-cultural-barometer

Vereniging Hogescholen. (2022, mei). *Position paper Samenwerken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit*. https://www.verenigninghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/302/original/085_044_08_PP_INCLUSIE_DEFDEFDEF.pdf?1657625250

Bijlage 4 Overzicht gesprekspartners

Verkennende gesprekken (oktober 2025)

- Channah Herschberg, senior beleidsmedewerker DEI ministerie van OCW
- Machiel Keestra, centrale Diversity Officer Universiteit van Amsterdam, voorzitter LanDO
- Lidwien Poorthuis, managing director Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren
- Vinod Subramaniam, voorzitter van het College van Bestuur van Universiteit Twente, sinds mei 2026 voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam, voorzitter van de adviescommissie DIHOO

Diepte-interviews (november 2025)

- Fatima Ait Bari, Hogeschool van Amsterdam, netwerkregisseur actieplan
- Netty Bekkers-Vos, beleidsmedewerker Maastricht University
- Yvonne Benschop, vice decaan, Radboud Universiteit, voorzitter van de LNVH
- Emma de Brabander, PhD, Maastricht University
- Michaela Carriere, programmamanager diversiteit en inclusie, Rijksuniversiteit Groningen, lid stuurgroep LanDO
- Gönül Dilaver, directeur bachelor programma biomedische wetenschappen, Utrecht University, hoogleraar inclusief hoger onderwijs
- Wiebren Jansen, associate lector social sustainability, NHL Stenden
- Machteld de Jong, lector diversiteitsvraagstukken, Hogeschool Inholland
- Sam de Jong, bestuurslid, Interstedelijk Studenten Overleg
- Nellie Konijnendijk, beleidsadviseur diversiteit en inclusie, KNAW
- Judith Kreukels, projectleider diversiteit, NWO
- Arnold Lubbers, projectleider inclusie en sociale veiligheid, NWO
- Darshini Paltantewari, beleidsmedewerker, Maastricht University
- Laura Swart, postdoc onderzoeker, Amsterdam UMC
- Mary Tupan-Wenno, directeur Expertisecentrum diversiteitsbeleid
- Elena Valbusa, Diversity Officer, Hogeschool Utrecht
- Jaap Verheij, hoofd HR Universiteiten van Nederland

Focusgroepen (november 2025)

Focusgroep 1 (monitoring)
- Susan Legêne, hoogleraar politieke geschiedenis, Universiteit van Amsterdam
- Helen Tibboel, projectleider monitor en onderzoek IDEA-center, Erasmus Universiteit
- Alexandra Vennekens, Onderzoekscoördinator, Rathenau Instituut
- Olof Wiegert, programmamanager NSE, Landelijk centrum Studiekeuze

Focusgroep 2 (organisatie, samenwerking en regie)
- Fatima Ait Bari, programmamanager actieplan, Hogeschool van Amsterdam
- Konstantinos Dokas, voorzitter, Rainbow Avans
- Channah Herschberg, beleidsmedewerker, ministerie van OCW
- Arnold Lubbers, projectleider inclusie en sociale veiligheid, NWO
- Lidwien Poorthuis, directeur, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren
- Mary Tupan-Wenno, directeur, Expertisecentrum diversiteitsbeleid

Focusgroep 3 (verankering)
- Chadia Bannouh, strategisch adviseur diversiteit, Windesheim
- Judith Jansen, Diversity Officer, Universiteit Leiden
- Sam de Jong, bestuurslid, Interstedelijk Studenten Overleg
- Lidwien Poorthuis, directeur, Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren

Reflectiesessies en -gesprekken (januari/februari 2026)
- Jopie Noren, voorzitter College van bestuur Hogeschool van Amsterdam
- Annelien van Bredenoord, voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam

Afvaardiging LanDO
- Michaela Carrière, programmamanager diversiteit en inclusie, Rijksuniversiteit Groningen, lid stuurgroep LanDO
- Machiel Keestra, centrale Diversity Officer Universiteit van Amsterdam, voorzitter LanDO
- Nellie Konijnendijk, beleidsadviseur diversiteit en inclusie, KNAW
- Darshini Paltantewari, beleidsmedewerker, Maastricht University
- Ella Sebamalai, Diversity Officer, Rijksuniversiteit Groningen
- Elena Valbusa, Diversity Officer, Hogeschool Utrecht

Adviescommissie Diversiteit en Inclusie in Onderwijs en Onderzoek
- Akram Achahboun, voorzitter University council Haagse Hogeschool
- Elijah Alvares, programmamanager Hogeschool van Amsterdam
- Steven Arisz, wetenschappelijk onderzoeker departement Scheikunde Universiteit Utrecht
- Ercan Büyükçifçi, strategisch adviseur inclusie, Haagse Hogeschool
- Isis Germano, educatie en inclusie, ministerie van OCW
- Milly Kock, stafmedewerker diversiteit en inclusie Hogeschool Rotterdam
- Susan Legêne, hoogleraar politieke geschiedenis, Universiteit van Amsterdam
- Judi Mesman, hoogleraar sociale (on)rechtvaardigheid Universiteit Leiden
- Mala Paltoe, secretaris adviescommissie Diversiteit en Inclusie in Onderwijs en Onderzoek
- Vinod Subramaniam, voorzitter van het College van Bestuur van Universiteit Twente, sinds mei 2026 voorzitter van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam, voorzitter van de adviescommissie
- Claartje Vinkenburg, onafhankelijk organisatieadviseur in de publieke sector

Bijlage 5 Gehanteerde gespreksleidraden

Leidraad verkennende interviews

1 Inleidende vragen

a Voorstelrondje

b Wat is uw rol en de rol van uw organisatie bij de implementatie van het actieplan?

2 Voortgang actieplan

a In welke mate zijn de doelen uit het Nationaal Actieplan (zie bijlage) volgens u gerealiseerd?

b Hoe verhoudt de voortgang zich tot de belangrijkste uitkomsten van de midterm-evaluatie (zie bijlage)?

c Kunt u goede voorbeelden benoemen?

d In welke mate zijn de aanbevelingen uit de midterm (zie bijlage) opgevolgd? Indien een aanbeveling niet is opgevolgd, wat is de verklaring hiervoor?

e Wat is de invloed van contextuele factoren (maatschappelijke ontwikkelingen, beleidsmatige commitment, geplande bezuinigingen, politiek klimaat/val van kabinet) op de voortgang van het actieplan?

f In hoeverre zijn de doelen uit het Nationaal Actieplan nog steeds actueel? Welke veranderingen zijn er opgetreden? Zijn er doelen die wel relevant zijn, maar geen onderdeel uitmaken van het Nationaal Actieplan?

g Hoe verliep de samenwerking tussen de belangrijkste stakeholders (OCW, adviescommissie, onderwijsorganisaties, overige actoren)? Waren de rollen en taakverdeling voldoende helder? Hoe heeft u de governance tijdens de projectperiode ervaren?

h Alles overwegende, in welke mate is het actieplan volgens u effectief geweest? En in welke mate efficiënt? Kunt u dit kort toelichten?

3 Monitoring

a Eén van de aanbevelingen uit de midterm was het geven van prioriteit aan de monitoring van diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs. Is op dit onderdeel voortgang geboekt en zo ja, op welke aspecten/onderdelen?

b Zo niet, wat zijn de belangrijkste obstakels?

c Welke verbetermogelijkheden ziet u t.a.v. monitoring? Welke stappen zouden daarbij moeten worden gezet en welke partijen zijn daarbij aan zet?

d Kent u goede voorbeelden van monitoring (op dit beleidsthema of aanverwante thema's)?

4 Suggesties voor onderzoek

a Op welke thema's, vraagstukken of dilemma's zouden wij in de volgende fase nader op in moeten gaan?

b Wanneer is het onderzoek voor u geslaagd? Wat moet daarvoor goed uitgediept worden?

c Hebt u suggesties voor aanvullende gesprekspartners?

d Hebt u suggesties voor aanvullende bronnen?

Afsluiting

a Zijn er nog zaken die relevant zijn, maar nog niet aan de orde geweest?

Leidraad diepte-interviews

1 Inleiding

1.1 Voorstelrondje

1.2 Wat is uw rol en de rol van uw organisatie t.a.v. diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek?

Voortgang Nationaal Actieplan

2.1 Welke activiteiten doet u/uw organisatie in het kader van diversiteit en inclusie?

2.2 In hoeverre heeft het Nationaal Actieplan hierin een rol gespeeld?

2.3 In het actieplan zijn vijf doelen geformuleerd.

1 Diversiteit en inclusie beter verankeren in bestaande instrumenten
   - Hoe staat het naar uw idee met het verankeren van diversiteit en inclusie in bestaande instrumenten?
   - Heeft u voorbeelden vanuit uw rol/instelling?
   - In hoeverre heeft het Nationaal Actieplan hierbij een rol gespeeld?

2 Monitoring wordt uitgebreid
   - Hoe staat het met monitoren van diversiteit en inclusie binnen uw organisatie?
   - Heeft u voorbeelden vanuit uw rol/instelling of daarbuiten?
   - De adviescommissie ziet monitoring als topprioriteit. In hoeverre heeft het Nationaal Actieplan een rol gespeeld bij monitoring binnen uw organisatie?

3 Nederland kan deelnemen aan een Europees charter
   - Bent u bezig geweest/op de hoogte van deze doelstelling uit het actieplan?
   - Is dit doel relevant bij een volgende versie van het actieplan?

4 Er is een format ontwikkeld voor institutionele diversiteitsplannen
   - Is er bij uw organisatie een format voor institutionele diversiteitsplannen? Zo ja, hoe is die tot stand gekomen en wordt deze gebruikt in de praktijk?
   - In hoeverre heeft het Nationaal Actieplan hierbij een rol gespeeld?

5 Er komt een call voor een nationaal kenniscentrum voor diversiteit
   - Bent u bezig geweest/op de hoogte van deze doelstelling uit het actieplan?
   - Is dit doel relevant bij een volgende versie van het actieplan?
   - Hoe wordt dit momenteel vormgegeven?
   - In hoeverre heeft het Nationaal Actieplan hierbij een rol gespeeld?

2.4 Kent u goede voorbeelden qua activiteiten of beleidsmaatregelen die meer diversiteit en inclusie in het hoger onderwijs en onderzoek hebben bevorderd?

2.5 Wat is de invloed van contextuele factoren op de uw werk rondom DEI?
En als vervolgvraag: wat is de invloed daarvan op de uitvoering van het Nationaal Actieplan? De Contextfactoren zijn o.a.:

- Geplande bezuinigingen,
- Politiek klimaat/val van kabinet,
- Maatschappelijke ontwikkelingen,
- Beleidsmatige commitment,
- Aandacht in de media

2.6 In 2023 is er een midterm-evaluatie van het actieplan geweest. Op basis van de uitkomsten zijn een aantal aanbevelingen opgesteld en een aantal doelen is concreter gemaakt.
In hoeverre ziet u verandering sinds de uitkomsten van de midterm-evaluatie in 2023? Heeft de midterm-evaluatie gevolgen gehad, zijn er dingen veranderd? Zo ja, wat dan?

Samenwerking en governance

3.1 Hoe verliep de samenwerking tussen u en de belangrijkste stakeholders over diversiteit en inclusie, indien van toepassing?

- OCW
- Adviescommissie DIHOO
- Werkgroep
- Stuurgroep
- LanDO
- Andere actoren?

Efficiëntie en effectiviteit actieplan

4. Alles overwegende, in welke mate is het actieplan volgens u effectief geweest? En in welke mate efficiënt?

Volgende versie actieplan

Het Nationaal Actieplan voor meer diversiteit en inclusie in hoger onderwijs en onderzoek loopt van 2020 t/m 2025. Er wordt momenteel gewerkt aan een nieuwe versie.

5.1 Wat zijn volgens u de belangrijkste succesfactoren van het actieplan die zeker meegenomen moeten worden in een volgende versie?

5.2 Wat is de belangrijkste les die we moeten leren van het huidige actieplanen de uitvoering daarvan voor een vervolg?

5.3 Hebt u suggesties voor de organisatiestructuur en governance?

Suggesties voor evaluatieonderzoek

6.1 Op welke thema's, vraagstukken of dilemma's zouden wij in de volgende fase nader op in moeten gaan? (input voor focusgroepen)

6.2 Hebt u suggesties voor aanvullende gesprekspartners (focusgroepen, reflectiesessies) of bronnen?