

HBO-INCLUSIETOOL

Een verkenning naar het vormgeven van effectief D&I-beleid en monitoring in het hoger beroepsonderwijs



OVER DEZE RAPPORTAGE

Deze rapportage maakt onderdeel uit van het project 'De Hbo-Inclusietool'. Het doel van het project is om een instrument te ontwikkelen waarmee hogescholen inzicht kunnen krijgen in hun diversiteits- en inclusiebeleid en de mate waarin inclusie wordt ervaren door medewerkers. Dit instrument moet bijdragen aan het systematisch monitoren en verbeteren van D&I binnen het hoger beroepsonderwijs.

De voorliggende rapportage vormt de eerste fase van het project en heeft het karakter van een verkenning. Het doel van deze rapportage is om bestaande inzichten uit de wetenschappelijke literatuur in kaart te brengen over hoe diversiteits- en inclusiebeleid en de monitoring daarvan effectief vormgegeven kunnen worden, met specifieke aandacht voor de context van het hoger beroepsonderwijs.

Op basis van deze literatuurverkenning worden in deze rapportage vier ontwerpprincipes afgeleid voor de inrichting van effectieve monitoring van diversiteit en inclusie. Deze ontwerpprincipes vormen de inhoudelijke en methodologische basis voor de verdere ontwikkeling van de Hbo-inclusietool.

INHOUD

1.	INLEIDING	3
2.	ONTWERPPRINCIPE 1	4
3.	ONTWERPPRINCIPE 2	5
4.	ONTWERPPRINCIPE 3	6
5.	ONTWERPPRINCIPE 4	7
6.	CONCLUSIE	8
7.	LITERATUURLIJST	9

1. INLEIDING

Diversiteit en inclusie (D&I) zijn belangrijke thema's binnen het hoger beroepsonderwijs (hbo). Het hbo is een sector met unieke uitdagingen en ambities op het gebied van D&I (Cörvers, 2020; Scheeren & de Vries, 2024; Vereniging Hogescholen, 2021). Hogescholen opereren in een steeds diverser wordende context, waarin studenten en medewerkers verschillen in achtergrond, ervaringen en perspectieven. Dit vraagt om een leer- en werkomgeving waarin iedereen zich erkend voelt en daadwerkelijk kan participeren. Hogescholen streven daarom ernaar dat medewerkers professioneel toegerust zijn om diversiteit en inclusie in onderwijs en werkpraktijk vorm te geven. Daarnaast richten hogescholen zich ook op het realiseren van een personeelsbestand dat een herkenbare afspiegeling vormt van de (regionale) samenleving en studentenpopulatie (Vereniging Hogescholen, 2022; Zestor, 2023).

Onderzoek laat echter zien dat het lastig is om D&I-ambities te vertalen naar effectief en doelgericht beleid (Dobbin & Kalev, 2016, 2022). Een cruciale voorwaarde voor succesvol D&I-beleid is de systematische monitoring van zowel het gevoerde beleid als de ervaringen van medewerkers. Alleen wanneer inzicht bestaat in hoe beleid wordt geïmplementeerd én hoe dit wordt ervaren, kan worden vastgesteld waar beleid goed functioneert en waar knelpunten optreden (Kulik, 2014). Monitoring maakt het mogelijk om sterke en zwakke punten in kaart te brengen, om verschillen tussen groepen medewerkers zichtbaar te maken en om gerichte interventies te ontwikkelen. Zonder dergelijk inzicht blijft D&I-beleid in belangrijke mate gebaseerd op aannames in plaats van op systematische kennis (Niishi et al., 2018). Dit bemoeilijkt niet alleen het evalueren van beleid, maar ook het gericht verbeteren ervan.

Tegen deze achtergrond richt deze rapportage zich niet alleen op het beschrijven van bestaande kennis, maar ook op het afleiden van vier ontwerpprincipes voor effectieve monitoring van D&I in het hbo. Door literatuurinzichten te verbinden met de context van het hbo, wordt toegewerkt naar concrete uitgangspunten voor het meten en verbeteren van inclusie in de praktijk.

2. ONTWERPPRINCIPE 1

Effectieve D&I-monitoring maakt de kwaliteit en inbedding van beleid expliciet

Onderzoek naar D&I-beleid laat zien dat hoewel veel organisaties investeren in initiatieven gericht op D&I, deze inspanningen niet altijd leiden tot duurzame veranderingen (Dobbin & Kalev, 2016, 2022). Een belangrijke verklaring hiervoor is dat beleid vaak bestaat uit losse interventies, zonder duidelijke samenhang of systematische evaluatie (Kalev et al., 2006). Hierdoor is het moeilijk om te bepalen wat werkt en waarom.

In de praktijk betekent dit dat organisaties wel activiteiten ondernemen – zoals trainingen, aanpassingen in werving en selectie of bewustwordingscampagnes – maar dat deze niet altijd onderdeel zijn van een bredere, samenhangende strategie. Onderzoek laat zien dat dergelijke losse interventies beperkt effectief zijn wanneer zij niet worden ondersteund door structurele veranderingen in organisatieprocessen en -cultuur (Dobbin & Kalev, 2016; Ellemers et al., 2018).

Daarnaast blijkt dat D&I-beleid vaak onvoldoende systematisch wordt ingericht. Organisaties formuleren wel ambities, maar deze worden niet altijd vertaald naar concrete, meetbare doelen, en de voortgang van beleid wordt slechts beperkt gemonitord (Ellemers et al., 2018). Hierdoor ontbreekt inzicht in de mate waarin interventies bijdragen aan de beoogde uitkomsten.

Uit praktijkonderzoek blijkt bovendien dat effectief D&I-beleid vraagt om samenhang over verschillende onderdelen van de organisatie, bijvoorbeeld over de gehele employee journey, en om een duidelijke verankering in verantwoordelijkheden, middelen en besluitvorming.

Neem bijvoorbeeld deze twee ambities ten aanzien van medewerkers uit het position paper van de Vereniging Hogescholen (Vereniging Hogescholen, 2022): (1) ‘medewerkers dienen een herkenbare afspiegeling te vormen van de regionale samenleving en studentenpopulatie’ en (2) ‘medewerkers dienen professioneel toegerust te zijn om inclusie en diversiteit in onderwijs en werkpraktijk vorm te geven’. Bij dit soort concrete ambities is het noodzakelijk om vast te stellen of hier samenhangend en doelgericht aan wordt gewerkt. Zonder monitoring blijft onduidelijk of inspanningen effectief zijn en of het lukt om deze ambities om te zetten in concreet beleid.

Deze bevindingen maken duidelijk dat het niet voldoende is om alleen te registreren welke interventies worden ingezet. Om de effectiviteit van D&I-beleid te kunnen beoordelen en verbeteren, is het noodzakelijk om ook inzicht te hebben in de manier waarop beleid wordt ontwikkeld, ingebed en uitgevoerd.

Ontwerpprincipe 1: effectieve D&I-monitoring maakt de kwaliteit en inbedding van beleid expliciet

Effectieve D&I-monitoring vereist dat niet alleen wordt vastgelegd welke interventies organisaties inzetten, maar ook hoe het beleid is ingericht, ingebed en uitgevoerd. Dit betekent dat monitoring inzicht biedt in de mate waarin beleid samenhangend en systematisch is opgezet, aansluit bij de visie en kernwaarden van de organisatie, structureel is ingebed in verantwoordelijkheden en capaciteit, en wordt ondersteund door duidelijke doelen en systematische evaluatie.

3. ONTWERPPRINCIPE 2

Effectieve D&I-monitoring maakt verschillen tussen groepen medewerkers zichtbaar

Een tweede belangrijke aandachtspunt bij het monitoren van inclusie is dat ervaringen niet voor iedereen hetzelfde zijn. Binnen hogescholen is het gebruikelijk om te werken met werkbelevingsonderzoeken of medewerkerstevredenheidsonderzoeken, waarin inzicht wordt verkregen in hoe medewerkers hun werkomgeving ervaren. Deze onderzoeken maken het doorgaans mogelijk om resultaten uit te splitsen naar organisatorische eenheden, zoals teams, opleidingen of academies. Dit biedt waardevolle inzichten in waar het binnen de organisatie relatief goed of minder goed gaat en waar gerichte verbeteracties nodig zijn.

Tegelijkertijd is deze manier van uitsplitsen onvoldoende wanneer het gaat om het begrijpen van inclusie-ervaringen. Onderzoek laat zien dat inclusie-ervaringen niet alleen samenhangen met de organisatorische context waarin medewerkers werken, maar ook met wie zij zijn en in hoeverre zij zich vergelijkbaar of juist verschillend voelen ten opzichte van anderen. Zo laat literatuur over person-group fit zien dat de mate waarin individuen lijken op anderen binnen een groep sterke invloed heeft op hun ervaringen en gedrag (Kristof-Brown et al., 2005).

Recente studies laten bovendien zien dat het hierbij niet alleen gaat om één kenmerk, maar om de combinatie van kenmerken waarop medewerkers zich anders voelen dan collega's (Şahin et al., 2026). Medewerkers die zich op meerdere kenmerken onderscheiden van de meerderheid ervaren gemiddeld minder inclusie. Dit betekent dat verschillen tussen medewerkers niet volledig zichtbaar worden wanneer uitsluitend wordt gekeken naar organisatorische indelingen.

Neem bijvoorbeeld een onderzoek tussen groepen dat wel onderzocht is in het hbo: Het blijkt dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond aanzienlijk vaker discriminatie ervaren (22%) dan medewerkers met een westerse migratieachtergrond (12%) of medewerkers zonder migratieachtergrond (7%; Zestor, 2023). Dit voorbeeld biedt relevante inzichten, terwijl erkend moet worden dit specifieke onderscheid tussen medewerkers (westers/niet-westers) terecht in onbruik geraakt is omdat het onderscheid stereotypering in de hand werkt. Wij maken er dan ook niet verder gebruik van.

Deze inzichten maken duidelijk dat effectieve monitoring van inclusie verder moet gaan dan de gebruikelijke analyses per organisatieonderdeel. Om te begrijpen waar inclusie goed functioneert en waar knelpunten liggen, is het noodzakelijk om ook verschillen tussen groepen medewerkers op basis van relevante kenmerken in kaart te brengen, bijvoorbeeld op basis van zelf-gerapporteerde identiteiten.

Ontwerpprincipe 2: effectieve D&I-monitoring maakt verschillen tussen groepen medewerkers zichtbaar

Effectieve D&I-monitoring vereist dat ervaringen van medewerkers niet alleen op organisatieniveau worden gerapporteerd, maar ook inzicht geven in verschillen tussen groepen. Dit betekent dat monitoring zichtbaar maakt hoe inclusie wordt ervaren in verschillende onderdelen van de organisatie én hoe deze ervaringen verschillen tussen medewerkers op basis van wie zij zijn, zodat duidelijk wordt waar inclusie voor specifieke groepen achterblijft.

4. ONTWERPPRINCIPE 3

Effectieve D&I-monitoring koppelt beleid aan medewerkerservaringen

Een centrale uitdaging in zowel onderzoek als praktijk is dat monitoring van D&I zich vaak eenzijdig richt op óf het beleid van organisaties, óf de ervaringen van medewerkers. Deze twee benaderingen corresponderen met wat Kulik (2014) beschrijft als onderzoek “boven de lijn” (gericht op formeel beleid en programma’s) en “onder de lijn” (gericht op hoe medewerkers dit beleid ervaren).

Wanneer monitoring zich uitsluitend richt op medewerkerservaringen, ontstaat inzicht in hoe inclusie wordt beleefd binnen de organisatie. Deze benadering laat zien welke afdelingen beter of slechter functioneren en hoe medewerkers reageren op hun werkomgeving. Tegelijkertijd biedt deze informatie beperkt houvast voor beleidsontwikkeling. Inzicht in ervaringen maakt duidelijk dát er verschillen bestaan, maar niet welke specifieke beleidsmaatregelen daaraan ten grondslag liggen of hoe deze aangepast kunnen worden (Kulik, 2014).

Omgekeerd geldt dat een focus op formeel beleid en programma’s – bijvoorbeeld via beleidsdocumenten of managementrapportages – wel inzicht geeft in wat organisaties doen, maar weinig zegt over hoe dit beleid in de praktijk uitwerkt. Beleid kan op papier goed zijn ingericht, maar in de dagelijkse praktijk anders worden geïmplementeerd of ervaren door medewerkers (Kulik, 2014; Shore et al., 2018). Hierdoor blijft onduidelijk in hoeverre beleid daadwerkelijk bijdraagt aan inclusie.

Het uitvragen van specifiek de inclusie-ervaring kan belangrijke inzichten brengen voor hogescholen. Zo laat eerder onderzoek van Zestor (2025) zien dat een meerderheid van de medewerkers aangeeft dat zij ervaren dat hogescholen een cultuur van gelijke kansen bevorderen. Tegelijkertijd bleek iets minder dan de helft van de medewerkers tevreden over de maatregelen die hun hogeschool neemt ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit. Omdat het aantal vragen in het huidige werkbelevingsonderzoek beperkt is, kan geen inzicht worden verkregen in welk deel van het beleid werkt en hoe.

Voor effectief D&I-beleid is het daarom noodzakelijk om deze perspectieven met elkaar te verbinden. Alleen wanneer duidelijk is welke beleidsmaatregelen samenhangen met welke ervaringen van medewerkers, kan worden vastgesteld wat werkt, voor wie, en onder welke omstandigheden.

Ontwerpprincipe 3: effectieve D&I-monitoring koppelt beleid aan medewerkerservaringen

Effectieve D&I-monitoring vereist dat informatie over beleid wordt verbonden met gegevens over de ervaringen van medewerkers. Dit maakt het mogelijk om vast te stellen in hoeverre beleid daadwerkelijk doorwerkt in de praktijk en om te bepalen welke interventies bijdragen aan inclusie, voor welke groepen en onder welke omstandigheden.

5. ONTWERPPRINCIP 4

Effectieve D&I-monitoring maakt vergelijking tussen organisaties mogelijk (benchmark)

Naast inzicht in beleid en medewerkers-ervaringen binnen afzonderlijke organisaties, is het voor effectieve monitoring van D&I van belang om resultaten te kunnen vergelijken tussen hogescholen. In de huidige praktijk ontbreekt deze vergelijkingsmogelijkheid vaak, waardoor instellingen hun eigen prestaties voornamelijk in isolatie beoordelen, wat het onderling leren beperkt.

Het ontbreken van een referentiekader bemoeilijkt het interpreteren van uitkomsten. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld relatief lage inclusiescores rapporteert, is het zonder vergelijking met andere organisaties moeilijk vast te stellen of dit wijst op een structureel probleem of past binnen een bredere sectorale trend. Evenzo kunnen relatief hoge scores een vertekend beeld geven wanneer deze niet worden geplaatst in een bredere context.

Benchmarking biedt een oplossing voor dit probleem door organisaties langs dezelfde meetlat te leggen. Hierdoor wordt het mogelijk om prestaties in perspectief te plaatsen en om inzicht te krijgen in relatieve sterktes en zwaktes. Onderzoek naar organisatieprestaties laat zien dat benchmarking kan bijdragen aan leren tussen organisaties, doordat het zichtbaar maakt welke benaderingen effectief zijn in vergelijkbare contexten (Camp, 1989).

Daarnaast kan benchmarking bijdragen aan het stimuleren van continue verbetering. Door prestaties over tijd en tussen organisaties te vergelijken, ontstaat een dynamisch beeld van ontwikkeling, waardoor organisaties beter in staat zijn om hun beleid bij te sturen en te evalueren. Dit sluit aan bij bredere inzichten uit evaluatieonderzoek, waarin wordt benadrukt dat systematische vergelijking en feedback essentieel zijn voor evidence-informed beleid (Brown, 2020).

In de context van D&I is benchmarking extra relevant, omdat inclusie in het hbo op een specifieke manier wordt vormgegeven (Zestor, 2023). Verschillen tussen organisaties kunnen voortkomen uit variaties in beleid, organisatiecultuur, samenstelling van het personeelsbestand en externe factoren. Door deze verschillen zichtbaar te maken, kan benchmarking helpen om beter te begrijpen welke factoren bijdragen aan inclusie en onder welke omstandigheden beleid effectief is. De gedeelde hbo-context maakt de vergelijking extra interessant omdat er bij succesvol beleid waarschijnlijk gemakkelijk van elkaar geleerd kan worden.

Tegelijkertijd stelt benchmarking specifieke eisen aan de manier waarop D&I wordt gemeten. Vergelijking tussen organisaties is alleen mogelijk wanneer gebruik wordt gemaakt van gestandaardiseerde meetinstrumenten en consistente definities. Zonder deze standaardisatie bestaat het risico dat verschillen tussen organisaties het gevolg zijn van meetverschillen in plaats van daadwerkelijke inhoudelijke verschillen.

Ontwerpprincipe 4: effectieve D&I-monitoring maakt vergelijking tussen organisaties mogelijk (benchmarking)

Effectieve D&I-monitoring vereist een gestandaardiseerde meetaanpak die het mogelijk maakt om resultaten tussen organisaties te vergelijken. Dit stelt organisaties in staat om hun prestaties in perspectief te plaatsen, te leren van andere instellingen en gericht te sturen op verbetering.

6. CONCLUSIE

Deze verkenning laat zien dat het vormgeven van effectief D&I-beleid binnen het hoger beroepsonderwijs onlosmakelijk verbonden is met de manier waarop dit beleid wordt gemonitord. Hoewel hogescholen in toenemende mate investeren in diversiteit en inclusie, ontbreekt vaak systematisch inzicht in wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden.

De literatuur maakt duidelijk dat huidige vormen van monitoring hierin tekortschieten. Enerzijds wordt beleid vaak gereduceerd tot een verzameling losse interventies, zonder dat inzicht bestaat in de mate waarin deze samenhangend en structureel zijn ingebed in de organisatie. Anderzijds richt monitoring zich vaak op medewerkerservaringen zonder deze te verbinden aan concrete beleidsmaatregelen, waardoor het onduidelijk blijft welke interventies bijdragen aan inclusie.

Daarnaast blijkt dat inclusie niet uniform wordt ervaren. Verschillen tussen medewerkers worden slechts beperkt zichtbaar wanneer uitsluitend wordt gekeken naar organisatorische eenheden, terwijl juist kenmerken van medewerkers en hun positie ten opzichte van anderen een belangrijke rol spelen in hoe inclusie wordt ervaren. Ook ontbreekt vaak een breder referentiekader, waardoor organisaties hun eigen prestaties moeilijk kunnen duiden en vergelijken.

Tegen deze achtergrond zijn in deze rapportage vier ontwerpprincipes geformuleerd voor effectieve D&I-monitoring. Deze principes maken duidelijk dat monitoring inzicht moet bieden in de kwaliteit en inbedding van beleid, verschillen tussen groepen medewerkers zichtbaar moet maken, beleid en ervaringen met elkaar moet verbinden en vergelijking tussen organisaties mogelijk moet maken.

Gezamenlijk laten deze principes zien dat effectieve D&I-monitoring vraagt om een integrale en systematische benadering, waarin verschillende typen informatie met elkaar worden gecombineerd. Alleen op die manier ontstaat inzicht dat organisaties in staat stelt om gericht te sturen, beleid te verbeteren en inclusie duurzaam te versterken.

De ontwikkeling van de Hbo-inclusietool bouwt voort op deze inzichten door deze ontwerpprincipes te vertalen naar een concreet meetinstrument. Daarmee beoogt het project bij te dragen aan een meer onderbouwde en effectieve aanpak van diversiteit en inclusie binnen het hoger beroepsonderwijs.

7. LITERATUURLIJST

- Brown, T. (2020). *Making evaluation meaningful: A practical guide for evidence-informed policy and practice*. Routledge.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Quality Press.
- Cörvers, F. (2020). *Uitdagingen van praktijkgericht onderzoek in het hbo*. Zestor.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 52–60.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.
- Ellemers, N., Şahin, O., Jansen, W. S., & van der Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: Het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 31(4).
<https://doi.org/10.5117/2018.031.004.006>
- Inspectie van het Onderwijs. (2025). *Rapport De Staat van het Onderwijs 2025 | Inspectie van het onderwijs* [Webpagina]. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
<https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/2025/04/16/rapport-de-staat-van-het-onderwijs-2025>
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
<https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>
- Nishii, L. H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R. M. (2018). A Multi-Level Process Model for Understanding Diversity Practice Effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37–82.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>
- Şahin, O., van der Toorn, J., Jansen, W. S., & Ellemers, N. (2026). More or less dissimilar: An additive approach to dissimilarity and inclusion at work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 45(9), 18–34. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2024-0276>
- Scheeren, J., & de Vries, J. (2024). Goed personeelsbeleid op de hogeschool. *Thema hoger onderwijs*
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Vereniging Hogescholen. (2021). *PwC-onderzoek: Investeer meer in praktijkgericht onderzoek hbo*.
<https://www.vereniginghogescholen.nl/actueel/actualiteiten/pwc-onderzoek-investeer-meer-in-praktijkgericht-onderzoek-hbo>
- Vereniging Hogescholen. (2022). *Position paper: Samen werken aan inclusieve hogescholen met oog voor diversiteit*.

Zestor. (2023). *Arbeidsmarktmonitor hbo 2023*. ABF Research.

Zestor. (2025). *Werkbeleving bij Hogescholen Benchmark 2025*. Stichting ICTU.

Colofon

Dit project wordt uitgevoerd door Zestor samen met onderzoekers van het lectoraat Transformational Media van NHL Stenden Hogeschool en het lectoraat Werken in Onderwijs van de Hogeschool Utrecht. **Wiebren Jansen** is als onderzoeker betrokken vanuit het lectoraat Transformational Media van NHL Stenden Hogeschool. **Mees Kok** is als promovendus betrokken vanuit het lectoraat Werken in Onderwijs van de Hogeschool Utrecht.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

April 2026