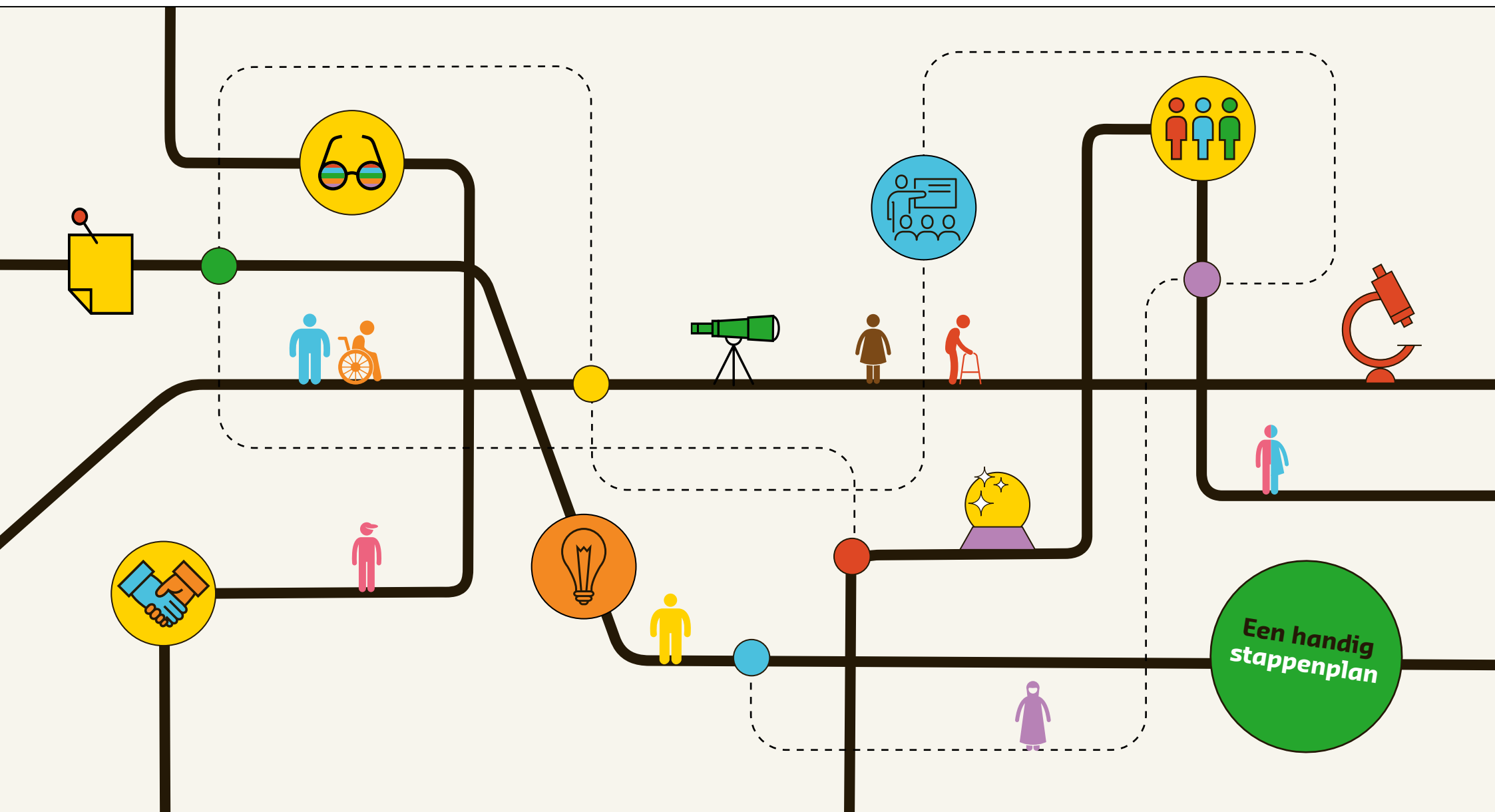


Handreiking

# Inclusief beleid voor gemeenten



# Het belang van inclusief beleid

**Steeds meer gemeenten schrijven beleidsnota's en -kaders met als doel inclusie te bevorderen voor alle inwoners in de gemeente. Een belangrijk en mooi streven zodat we elkaar niet kwijtraken en niemand onbedoeld wordt uitgesloten. Maar hoe doe je dat als gemeente? Hoe geef je dat vorm en wat is daarbij belangrijk? We leggen het uit in deze handreiking.**

In deze handreiking hebben we het over inclusief beleid. Inclusief beleid zorgt ervoor dat iedereen de vrijheid heeft en voelt om het eigen leven in te richten. Om volwaardig mee te kunnen doen in een samenleving waar iedereen onderdeel van is en mede kan vormgeven. Bij inclusief beleid gaat het erom dat iederéén volwaardig mee kan doen in álle levensdomeinen, ongeacht leeftijd, huidskleur, culturele achtergrond, gender, inkomen, talenten, levensbeschouwing, seksuele oriëntatie of beperkingen. Dit betekent dat elk beleidsdomein de vertaalslag zal moeten maken naar de concrete invulling en uitvoering van inclusief beleid binnen dat domein. Als een gemeente enkel een apart inclusiebeleidskader heeft, dan is het risico dat het bij mooie woorden blijft en er geen specificering per beleidsdomein plaatsvindt. De uitdaging is dus: hoe kom je tot inclusief beleid in *alle* beleidsdomeinen dat recht doet aan de diversiteit van alle inwoners in de samenleving?

Deze handreiking bundelt de inzichten die Movisie sinds 2020 heeft verzameld bij de ontwikkeling van het stappenplan Inclusief Beleid. Dit deden we samen met de leergemeenschap van 2020. In deze leergemeenschappen kwamen beleidsadviseurs bijeen om hun kennis en ervaringen rond inclusie en inclusief beleid te delen. Op deze manier leerden zij van en met elkaar, deden zij inspiratie op en kon Movisie inzicht krijgen in succesfactoren en uitdagingen bij de ontwikkeling van inclusief beleid. In de leergemeenschap van 2023 met de gemeenten Hellendoorn en Haarlem hebben we het ontwikkelproces van inclusief beleid in de gemeenten gevolgd en gekeken naar hoe het stappenplan daarbij kon worden gebruikt. Daarnaast hebben we inzichten uit gemeente Eindhoven en Utrecht meegenomen. Het is belangrijk om te realiseren dat deze inzichten als inspiratie gezien moeten worden en niet zomaar gekopieerd kunnen worden in andere gemeenten. Elke gemeente heeft een eigen dynamiek, proces en samenstelling van de gemeentelijke organisatie, het maatschappelijk veld en inwoners. De stappen en voorbeelden bieden inspiratie, maar dienen altijd actief vertaald, onderzocht en vormgegeven te worden binnen de eigen gemeentelijke context.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





**STAPPENPLAN  
INCLUSIEF BELEID**



**STAP 1 ►**

De verkenning  
(startpunt)



**STAP 2 ►**

Agenderen en draagvlak  
creëren



**STAP 3 ►**

Visieontwikkeling



**STAP 4 ►**

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



**STAP 5 ►**

Evaluëren en borgen

**Verhouding tot andere beleidsprogramma's gericht op gelijkwaardigheid en inclusie**

Inclusief beleid kan veel overeenkomsten en raakvlakken hebben met beleid in het kader van het VN-verdrag Handicap, Regenboogbeleid en beleid gericht op het tegengaan van discriminatie en (institutioneel) racisme. Ze hebben allemaal een gemeenschappelijk doel: om tot gelijkwaardigheid van alle inwoners te komen, ervoor te zorgen dat iedereen volwaardig mee kan doen en voorkomen dat mensen op basis van kenmerken (afkomst, religie, sekse, beperking, seksuele oriëntatie et cetera) worden uitgesloten. De inspanningen ten aanzien van deze verschillende wettelijke kaders en subsidieregelingen kunnen ondergebracht worden in een overkoepelend inclusiebeleid of als deelonderwerpen worden opgenomen in inclusief beleid per beleidsdomein. Het is belangrijk dat helder wordt afgestemd en bepaald wordt wat er onder welke noemer gebeurt en welke accentverschillen er zijn. Op deze manier zullen inspanningen op elkaar aansluiten en elkaar kunnen versterken in plaats van dat er te veel door elkaar loopt. Ook voor het maatschappelijke veld van partners, organisaties en inwoners is het belangrijk om helder te hebben wat de gemeente doet en hoe het maatschappelijke veld daarbij wordt betrokken.

**Legenda**

In deze handreiking werken we met icoontjes. Er worden verbindingen gelegd tussen de stappen, randvoorwaarden, knelpunten en mogelijke oplossingen, lessen uit de leergemeenschap en inspiratie voor verdere verdieping. In het menu aan de rechterkant kun je op de icoontjes klikken om naar de randvoorwaarden te gaan. Klik op één van de stappen om naar die stap te gaan.



Diversiteitsvlechtwerk



Knelpunten en oplossingen



Samenstellen werkgroep



Lessen uit de leergemeenschap



Betrek inwoners



Bijlage

# Randvoorwaarden

Voordat je aan de slag gaat met het stappenplan is het belangrijk om kennis te nemen van de onderstaande drie randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden dienen als fundering voor gedegen en passend inclusief beleid. Bij iedere stap in het gele kader wordt beschreven hoe de randvoorwaarden relevant zijn of kunnen worden toegepast bij de desbetreffende stap.



## RANDVOORWAARDE 1

### De intersectionele blik van het diversiteitsvlechtwerk

#### Sla diversiteit niet altijd plat

Inclusief beleid zou ervoor moeten zorgen dat iedereen de vrijheid heeft en voelt om het eigen leven in te richten. En om volwaardig mee te kunnen doen in een samenleving waar iedereen onderdeel van is en mede kan vormgeven. We zien echter dat veel gemeenten worstelen met de balans tussen een doelgroepaanpak en brede inclusie. Enerzijds ondersteunt een doelgroepaanpak emancipatiebevordering van specifieke groepen (zoals mensen met een beperking en lhbtq+ personen), anderzijds slaat een dergelijke aanpak de diversiteit binnen groepen plat waardoor brede inclusie onmogelijk wordt.

#### De intersectionele blik van het diversiteitsvlechtwerk

Een intersectionele blik kan helpen bij de bewustwording van de diversiteit binnen groepen en tussen mensen. Het idee van intersectionaliteit of kruispuntdenken verwijst naar de unieke combinaties van identiteitsaspecten die iedereen heeft, zoals gender, leeftijd en uiterlijke kenmerken. Deze identiteitsaspecten bepalen iemands positie in de maatschappij als het gaat om kansgelijkheid en de mate van in- en uitsluiting. Op basis van het kruispuntdenken ontwikkelde Movisie het diversiteitsvlechtwerk met twaalf diversiteitsfactoren waarop mensen kunnen verschillen. Denk bijvoorbeeld aan taal, gender, leeftijd, sociaal-culturele achtergrond en seksuele oriëntatie. De combinatie van deze factoren creëert voor elk individu unieke posities met kansen, barrières en ervaringen van in- en uitsluiting. Daarmee maakt het diversiteitsvlechtwerk duidelijk dat er niet 'één gemeenschap' is. En dat er ook binnen gemeenschappen verschillen bestaan die bepaald worden door de verschillende vlechtjes tussen diversiteitsfactoren.

Ga naar [Movisies Magazine](#) voor meer informatie over intersectionaliteit.

## RANDVOORWAARDEN

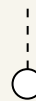


## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



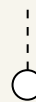
### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evalueren en borgen

# Het diversiteitsvlechtwerk



## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evaluëren en borgen

## Daadwerkelijk inclusief beleid

Het diversiteitsvlechtwerk kan helpen bij de ontwikkeling van beleid dat streeft naar brede inclusie in plaats van uitsluitend doelgroepenbeleid. Het kritisch reflecteren op doelgroepen met het diversiteitsvlechtwerk geeft zicht op de verschillende gronden en lagen van identificatie, in- en uitsluiting, bevoordeling en achterstelling. Het is dus belangrijk om steeds na te denken over de ervaren diversiteit binnen doelgroepen en om combinaties te zien, erkennen en mee te nemen voor daadwerkelijk inclusief beleid.

## Aandachtspunten

- **Zorg voor meerstemmigheid.** Door de intersectionele blik van het diversiteitsvlechtwerk mee te nemen bij de stappen van het stappenplan, is het mogelijk om voorbij de doelgroepaanpak te gaan door meerstemmigheid te zien én te betrekken in de ontwikkeling van visie en beleid en de uitvoering van het beleid.
- **Stel je lerend op.** De meervoudigheid en complexiteit van de unieke combinaties van diversiteitsfactoren, zoals voorgesteld door het diversiteitsvlechtwerk, maakt het onmogelijk om inclusief beleid honderd procent goed in te steken. Stel je daarom lerend op en blijf reflectief op aannames, blinde vlekken en de uitsluitende consequenties daarvan.



## RANDVOORWAARDEN

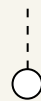


## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



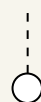
### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



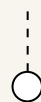
### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



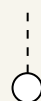
### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evalueren en borgen



## RANDVOORWAARDE 2

### Samenstellen van een werkgroep

#### Bundel energie en inclusie-aanjagers binnen de gemeente

Mogelijk ben je net gestart als beleidsadviseur Inclusie bij een gemeente. Vol enthousiasme sta je voor de taak om de ontwikkeling van inclusief beleid vorm te geven. Eén van de valkuilen is om het wiel opnieuw uit te willen vinden en niet aan te sluiten bij initiatieven en acties die al zijn ingezet binnen de gemeente door collega's. Als onderdeel van de verkenning (stap 1) zul je gaan onderzoeken wat er al gebeurt binnen de gemeente en wie al aanjager is. Door deze aanjagers te betrekken en mee te nemen, erken je hun expertise en borg je waardevolle ervaringen, inzichten en contacten.

Bij alle stappen in het stappenplan kan het prettig zijn om een werkgroep met aanjagers op te zetten binnen de gemeente. Zij kunnen het thema aanjagen, op de agenda houden, draagvlak creëren, brainstormen over concrete invulling, als verbinder fungeren, de voortgang monitoren of verantwoordelijk zijn voor kennisdeling. De werkgroep draagt niet per se de verantwoordelijkheid voor het opstellen of uitvoeren van beleid.

#### Rol en invulling

De rol of invulling van de taken van een werkgroep verschilt per situatie en kan ook veranderen gedurende het proces. De werkgroep kan als aanjager of inspirator starten. Als het thema op de agenda staat en er een visie is geformuleerd, kan deze rol veranderen in een uitwisselingsfunctie of kennisfunctie. Of wordt de werkgroep verantwoordelijk voor het monitoren van de voortgang en het in zicht houden van de gestelde doelen.

#### Samenstelling

Je kunt ervoor kiezen om te beginnen met een interne werkgroep, bestaande uit collega's vanuit verschillende beleidsdomeinen of clusters. Intern beginnen is handig als je eerst wilt nadenken over de kaders die het startpunt vormen voor inclusief beleid. Wanneer jouw gemeente verder is, is het opstellen van een werkgroep met inwoners en partners ook een mogelijkheid. Dan is het belangrijk om duidelijke kaders en doelen af te spreken. Een tussenvorm van intern en extern is een diverse klankbordgroep met inwoners, partners en collega's. De interne werkgroep toetst dan de visie, doelen en ideeën bij deze klankbordgroep.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





## Aandachtspunten

- **Wie betrek je bij de werkgroep?** Het kan een puzzel zijn om te bepalen wie zitting neemt in de werkgroep. Wie heeft de juiste kennis? Wie heeft mandaat? Wie kan en wil dit aanjagen? Waar zit de energie? En is de werkgroep divers (vanuit intersectioneel perspectief)? Maak de werkgroep niet te groot (acht tot tien mensen, afhankelijk van de gemeente) en betrek mensen op basis van de gestelde doelen. Is draagvlak creëren het doel? Kies dan voor mensen die kunnen verbinden. Is het doel de geplande stappen monitoren? Betrek dan iemand die procesbegeleider is.
- **De rol en verantwoordelijkheden van de werkgroep zijn onduidelijk.** Als het doel, rol en verantwoordelijkheid van de werkgroep onduidelijk zijn, dan loop je het risico dat de werkgroep de gestelde doelen niet bereikt of zelfs op den duur verdwijnt. Zorg dat dit duidelijk is. Daarnaast moet er beschreven worden hoe de werkgroep zich verhoudt tot de verschillende afdelingen binnen de gemeente, maar ook tot de uitvoerders van het beleid en de inwoners.
- **Werkgroep als intern borgingsinstrument.** We zien dat er een hoog verloop van gemeentemedewerkers is waardoor waardevolle informatie, kennis en netwerken verloren dreigen te gaan. Door een werkgroep in te stellen, koppel je het thema inclusie los van één individu waardoor het proces minder kwetsbaar wordt en er, ook na uitval of vertrek, doorgang kan plaatsvinden.



Naar bijlagen

## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID







## RANDVOORWAARDE 3

### Betrekken van inwoners en partners bij het beleidsvormingsproces

#### Betrek inwoners en partners vanaf het begin

De derde randvoorwaarde betreft het betrekken van inwoners en partners vanaf het begin. Als je weet hoe de gemeente 'eruitziet' en waar de verschillende knelpunten en behoeften zitten, wordt duidelijk wat nodig is om de inwoners te bedienen. Een gemeente wil haar inwoners zo goed mogelijk faciliteren bij wonen, werken en recreëren. Het is van belang dat de gemeente de behoefte van de inwoners kent. Zonder dat in kaart te brengen, is het niet mogelijk om inclusief beleid te voeren. Ook hier is randvoorwaarde 1 essentieel om een brede en diverse afspiegeling van inwoners in beeld te hebben.

#### Inspirerend voorbeeld: gemeente Utrecht gaat de straat op!



Het ongehoorde geluid van inwoners zou je via een participatietraject kunnen ophalen. Eén van de manieren waarop gemeente Utrecht deze informatie heeft verzameld, is door het voeren van wijk-gesprekken. Zo kun je bijvoorbeeld nagaan of inwoners zich thuis voelen in de gemeente, waar zij trots op zijn of waar zij juist behoefte aan hebben. Een relatief laagdrempelige wijze van participatie, effectief door haar eenvoud. Verschillende betrokken ambtenaren gingen in groepen van vier naar verschillende wijken en locaties in Utrecht om bewoners hierover te bevragen. Dit leidde tot uiteenlopende gesprekken, zowel in lengte als in onderwerpen. Het is daarbij essentieel om je luisterend op te stellen in de situatie. Niet elke inwoner heeft goede ervaringen met de gemeente als organisatie, en het is juist belangrijk om ook eventuele negatieve reacties op dit proces mee te nemen. Zo krijg je een compleet beeld van wat er speelt in de gemeente op het gebied van inclusie.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





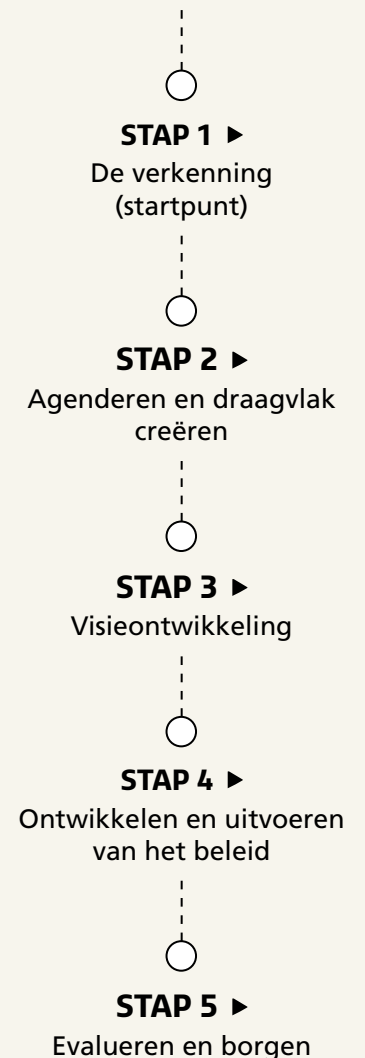
## Aanpak

De aanpak hangt af van de kaders die worden gesteld. Stel dat je begint bij de behoeften van inwoners, dan zijn deze leidend voor de volgorde van de thema's die aan bod komen in het beleid. Een andere optie is om bestaand beleid als uitgangspunt te nemen en deze uit te breiden of inclusiever te maken in samenspraak met inwoners en partners. Een heldere uitleg van de keuze voor één van deze opties draagt bij aan het creëren van draagvlak bij collega's. Ga hier planmatig mee aan de slag door na te denken over hoe je inwoners en partners wilt betrekken. Denk aan panels, inspreekmomenten of rondetafelgesprekken.

## Aandachtspunten

- **Ga verder dan de *usual suspects* door middel van een intersectionele blik.** Het is reëel dat alleen de mensen en partijen wiens stem je vaker hoort reageren op het verzoek om input te geven op de ontwikkeling van inclusief beleid. De stille meerderheid is vaak afwezig of laat pas in een later stadium van zich horen. Om te komen tot een diverse groep is het belangrijk om creatief te zijn in de benadering van partners en inwoners buiten de *usual suspects*. Wees creatief en ga buiten de gebaande paden. Communiceer laagdrempelig zodat iedereen het begrijpt. Ga op zoek naar netwerken die voor de gemeente onzichtbaar zijn. De intersectionele blik van het diversiteitsvlechtwerk is ook hier essentieel!
- **Bedenk hoe je omgaat met uiteenlopende input.** Er zijn verschillende perspectieven op het thema inclusie. Mensen hebben verschillende ideeën over de aanpak en wat er wel of niet mee moet worden genomen in het te ontwikkelen beleid met een mogelijke wildgroei aan initiatieven tot gevolg. Maak van tevoren een globale planning en beschrijving van het proces en stel duidelijke randvoorwaarden op. Hiermee voorkom je dat er plannen ontstaan zonder dat er een follow-up (mogelijk) is. Doe tijdens het gehele proces aan verwachtingsmanagement.
- **Wees voorbereid op tegengestelde belangen en onbegrip.** Wanneer je aan de slag gaat met verschillende partners is het met zekerheid te zeggen dat er verschillende belangen aan de orde zijn. Deze verschillende belangen kunnen het samenwerken bemoeilijken. Het is belangrijk om de belangen helder te krijgen en daar vervolgens op in te spelen. Denk vooraf na over hoe je kennis kunt opdoen over verschillende belangen. Je kunt op basis hiervan mensen en partijen uitnodigen en betrekken, maar je kunt ook open beginnen. Vraag aan de reeds betrokkenen welke perspectieven en belangen nog missen. Bedenk bij het opstellen van de spelregels waar je tegenaan kunt lopen en welke plek er in het proces is voor bijvoorbeeld acquisitie of belangenbehartiging. Om onderlinge vooroordelen, frustraties en onbegrip te ondervangen kun je bijvoorbeeld luistersessies of teambuildingsessies inlassen. Dit kan met externe partijen en inwoners, maar zeker ook met collega's.

## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





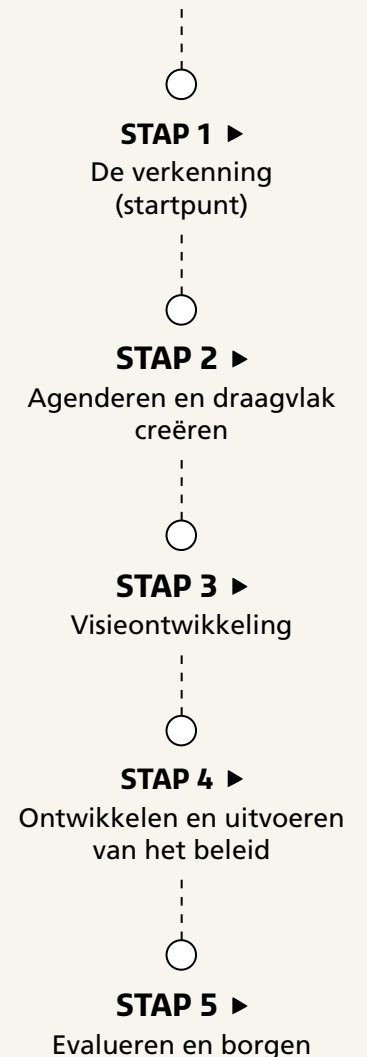
## Inspirerend voorbeeld: concrete aanpak van gemeente Eindhoven



Bovenstaande randvoorwaarden en aandachtspunten komen goed tot hun recht in de aanpak van de gemeente Eindhoven. Nadat was vastgesteld dat er een nieuw uitvoeringsprogramma Diversiteit & Inclusie moest komen, gingen de beleidsadviseurs van gemeente Eindhoven aan de slag om stadsgesprekken en een digitaal panel te organiseren. Zo haalden ze op wat het betekent om Eindhovenaar te zijn. Ook heeft de gemeente onderzoek laten doen naar discriminatie op de woningmarkt, arbeidsmarkt en in de horeca. Met deze inzichten is een concept beleidsplan opgesteld dat uitvoerig besproken is met het maatschappelijk veld, bestaande uit onder andere het antidiscriminatiebureau, de GGD en de regiegroep Seksuele Diversiteit, horeca, uitzendbureaus, makelaars, moskeebesturen en interreligieuze overleggen. Gemeente Eindhoven houdt door middel van verschillende overlegstructuren periodiek de vinger aan de pols, met reguliere overleggen, dus niet alleen als er iets aan de hand is. Intern sluiten zij zoveel mogelijk aan bij bestaande overlegstructuren in plaats van nieuwe dingen op te zetten. Yunus Balci, beleidsadviseur Diversiteit & Inclusie bij gemeente Eindhoven: 'Focus niet op doelgroepen maar inclusiebreed. Het participatieproces duurde van zes maanden tot een jaar, en is belangrijk geweest tot het integraal en intersectioneel maken van het beleidsplan.'





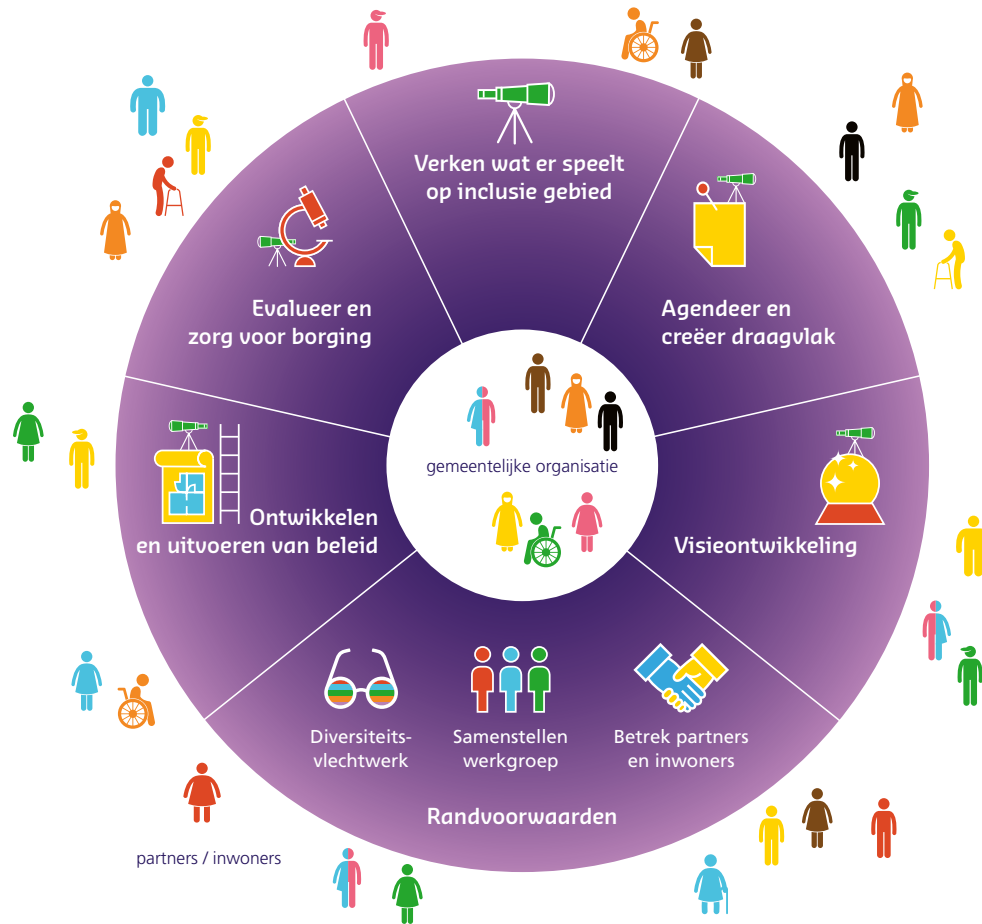
## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



# De stappen

Het *stappenplan Inclusief Beleid* bestaat uit vijf processtappen die de gemeente helpen bij het ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van inclusief beleid. Over elke stap is afzonderlijk een uitgebreid artikel verschenen. Deze artikelen staan in bijlage 4. Hieronder beschrijven we de stappen in het kort en koppelen we de randvoorwaarden eraan.

-  De gemeentelijke organisatie, de partners en inwoners vormen samen de basis voor inclusief beleid
-  Monitoren wat er speelt is iets wat door het hele proces aanwezig is



 Naar bijlagen

## RANDVOORWAARDEN

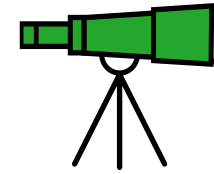


## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID

- 
- STAP 1 ►**  
De verkenning (startpunt)
- 
- STAP 2 ►**  
Agenderen en draagvlak creëren
- 
- STAP 3 ►**  
Visieontwikkeling
- 
- STAP 4 ►**  
Ontwikkelen en uitvoeren van het beleid
- 
- STAP 5 ►**  
Evalueren en borgen

# STAP 1

## De verkenning (startpunt)



Hoewel het stappenplan niet om een specifieke volgorde vraagt, is het wel belangrijk om bij aanvang eerst aandacht te besteden aan wat er al speelt op het gebied van inclusie. Deze verkenning vormt het fundament van het proces. Met deze stap wordt duidelijk wat het startpunt van het proces is.

### Waar begin je?

Voordat je überhaupt kunt beginnen aan het stappenplan of het proces naar inclusief beleid, is het belangrijk om te weten waar je als gemeente staat. Pas als dat duidelijk is, kun je beginnen aan stappen als visieontwikkeling, draagvlak creëren of het betrekken van partners en inwoners. Vanuit de ervaringen in de praktijk zien we dat er geen vaste volgorde zit in deze stappen. Dat hangt namelijk af van wat er al gebeurt binnen de gemeente, of de gemeente al een bepaalde visie heeft op inclusie en hoe groot het draagvlak is. Daarom is het goed om te starten met een verkenning van wat er al speelt op het gebied van inclusie. Tijdens die verkenning onderzoek je de status quo, waaruit je kunt opmaken waarmee je, na de eerste verkenning, als eerste mee aan de slag zou kunnen gaan. Je kunt de verkenning dan ook het best zien als het fundament van het proces. Als een stap 0.

### Wat verken je precies?

Bij de verkenning van wat er speelt kun je aan een aantal zaken denken; definities, draagvlak, leiderschap, beschikbare middelen, bestaand beleid en uitvoeringsagenda's, maar ook intern beleid. Aan de hand van de onderstaande punten kun je zien waar je staat.

- Bewustzijn, definitie en visie
- Draagvlak
- Energie en leiderschap
- Beleid
- Middelen

Bijlage 1 bevat een instructie die gebruikt kan worden voor deze verkenning.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evalueren en borgen



## KNELPUNTEN EN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Deze fase kent geen knelpunten omdat er geen sprake is van verandering. Door de verkenning kan wel duidelijk worden welke knelpunten je tijdens het proces kunt verwachten. Als blijkt dat er weinig draagvlak binnen de gemeente is, loop je het risico een roepende in de woestijn te worden en zal daar eerst aan gewerkt moeten worden. Als er nog geen visie op inclusie is, kan het lastig worden om mensen mee te krijgen. De verkenning helpt deze knelpunten bloot te leggen. Maar je zal gaandeweg ook altijd nog knelpunten tegenkomen die je van tevoren niet had voorzien.



## LESSEN UIT DE LEERGEMEENSCHAP

Uit de leergemeenschap kwam naar voren dat de gemeenten die aan de slag wilden gaan met inclusief beleid, dit ook wilden aangrijpen om te kijken hoe het er intern voor stond op gebied van inclusie en diversiteit. Het idee hierbij is dat wanneer je meer inclusief beleid wilt ontwikkelen richting je inwoners, dat je daarbij ook zelf het goede voorbeeld moet geven. In alle afdelingen en lagen van de gemeentelijke organisatie. Zo heeft bijvoorbeeld één van de betrokkenen bij de leergemeenschap zelf contact gezocht met alle managers binnen de gemeente, om met hen in gesprek te gaan over de plannen die hij heeft voor het vormgeven van meer inclusief beleid. Hij merkte hierdoor al snel dat zijn collega's van de verschillende afdelingen hem makkelijk wisten te vinden rondom diversiteitskwesties. Net als bij het externe beleid helpt een dergelijke verkenning om duidelijk te krijgen wat de stand van zaken is en wat ervoor nodig is om de volgende stappen richting visieontwikkeling en het creëren van draagvlak binnen de gemeentelijke organisatie vorm te geven.

De belangrijkste les voor de gemeente Hellendoorn was dat zij zich realiseerden dat het helpt om een uitgedacht plan te hebben voordat je het proces voor inclusief beleid opstelt. Dit zou niet alleen helpen met het bieden van structuur voor de beleidsmedewerkers zelf, maar ook met het verdelen van eigenaarschap en het vergemakkelijken van het overdragen van taken binnen dit proces. Ook het betrekken van collega's binnen de gemeente zou dan makkelijker gaan.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evaluëren en borgen



*'Zeker bij een kleine gemeente is het essentieel dat niet één persoon verantwoordelijk is voor inclusie. Je moet er dus voor waken dat je als beleidsadviseur de enige bent met een aapje op de schouder. Als beleidsadviseur is het zaak om aapjes uit te delen in de gemeentelijke organisatie zodat beleidsdomeinen zelf inclusie meenemen in de eigen werkprocessen.'*

Hugo Koetsveld, beleidsadviseur Inclusie, gemeente Hellendoorn.

## Link met randvoorwaarden



Bij deze stap is het belangrijk om de randvoorwaarden goed in het achterhoofd te houden bij het verkennen van zowel de gemeentelijke stand van zaken als de maatschappelijke context van de gemeenten. De verkenning geeft inzicht in welke aanjagers er al zijn binnen de gemeente en daarmee de spelers die mogelijk zitting willen nemen in de werkgroep. Ook zal het maatschappelijke veld verkend worden. Laat je adviseren door de aanjagers binnen de gemeente over welke partners belangrijk zijn om te spreken. Maar ga ook vooral zelf de straat op, contacteer sociaal professionals om je een inleiding te geven in hun domein en kom in contact met bewonersplatforms en wijkcentra. De intersectionele blik helpt om voorbij doelgroepen te denken en ook in gesprek te gaan met personen die normaal gesproken buiten de doelgroepen vallen.



Naar bijlagen

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evalueren en borgen

# STAP 2

## Agenderen en draagvlak creëren



Welke stap na de verkenning komt, hangt af van de lokale situatie. Als het thema nog niet op de agenda staat of er is nog maar weinig draagvlak voor het thema, kun je verdergaan met deze stap.

### Draagvlak: waarom, wanneer en hoe?

In alle veranderprocessen is draagvlak een belangrijk element. Draagvlak houdt in dat er vanuit collega's en leidinggevendsten steun is voor een bepaalde verandering. Dit is nodig op verschillende niveaus.

Het agenderen van het thema inclusie en hier draagvlak voor creëren is een stap die aan het begin van het proces onmisbaar is, maar eigenlijk doorlopend geborgd moet worden. Het blijft belangrijk om te toetsen of iedereen hetzelfde doel heeft. Verschillen in interpretatie kunnen groot zijn. Als dat het geval is, is het van belang om draagvlak te creëren voor een gezamenlijke visie.

Om *intern draagvlak* te creëren voor inclusief beleid zijn een aantal dingen nodig. Allereerst is het belangrijk om het thema onder de aandacht te brengen en het belang van inclusief beleid te benadrukken. Denk goed na over timing om inclusief beleid te agenderen, zodat het bijvoorbeeld aansluit bij actuele zaken. Om draagvlak te creëren moet duidelijk zijn wat het doel van de gemeente is bij het ontwikkelen van een inclusief beleid. Dit vraagt om een helder geformuleerde visie.

Daarnaast is het belangrijk om ook *extern draagvlak* te creëren door vanaf het begin het gesprek aan te gaan met inwoners en partners over hun ervaringen, zorgen en behoeften. Hierbij is verwachtingsmanagement heel belangrijk. Communiceer helder in welke fase de gemeente zich bevindt en wat mogelijke vervolgstappen gaan zijn. Zorg voor goede relaties met partners en inwoners. Het is niet nodig om altijd een boodschap te hebben om het gesprek aan te gaan. Een luisterend en verkennend oor is heel belangrijk en kan vertrouwen en draagvlak creëren.

### RANDVOORWAARDEN



### STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



#### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



#### STAP 2

Agenderen en draagvlak  
creëren



#### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



#### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



#### STAP 5 ►

Evalueren en borgen





## KNELPUNTEN EN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

### **Beperkte gedeelde verantwoordelijkheid voor inclusie**

Inclusie wordt vaak gezien als takenpakket van één functionaris in plaats van een gedeelde mentaliteit. Het gevolg hiervan is dat de functionaris altijd 'degene van inclusie' is. Dat maakt dat eigenaarschap ontbreekt bij de verschillende collega's waardoor het thema kwetsbaar wordt. Er ligt vervolgens veel verantwoordelijkheid bij de functionaris om een grote verandering teweeg te brengen. Om dit knelpunt op te lossen is het belangrijk om te verkennen wat er gebeurt in de organisatie op het gebied van inclusie. Het is goed om hierover met elkaar in gesprek te gaan en ook af te spreken om samen verantwoordelijkheid voor het thema te dragen. Idealiter gebeurt dit op verschillende niveaus, door middel van duidelijke visies en doelen.

### **Onvoldoende tijd of prioriteit**

Een knelpunt dat vaker geconstateerd wordt, is dat intern de wil om met het thema inclusie aan de slag te gaan er wel is, maar dat daar onvoldoende tijd voor gevonden of genomen wordt om hierin gezamenlijk op te trekken en om bewonersparticipatie gedegen op te zetten. Een mogelijke manier om met dit knelpunt om te gaan is door met teams binnen domeinen te verkennen wat zij met inclusie doen en hoe ze dat kunnen uitbouwen. Inclusief beleid betekent niet per definitie dat er nieuw beleid moet komen, het kan ook worden uitgebouwd vanuit bestaand beleid en in samenwerking met maatschappelijke partners en inwoners. Vaak helpt het wanneer een wethouder of burgemeester inclusie aanstipt als prioriteit.

### **Weerstand tegen inclusie**

Bij iedere verandering kun je te maken krijgen met weerstand. Niet iedereen zit erop te wachten of voelt zich geroepen om zich in te zetten. In die weerstand kan ook een soort inclusiemoeheid naar voren komen of een blijk van een tekort aan kennis over het thema. Dan lijkt het alsof de boodschap niet gehoord wordt of niet landt bij de verschillende afdelingen of partners. Dit kan binnen de gemeentelijke organisatie het geval zijn, maar ook onder inwoners en partners. Het is belangrijk om hierover het gesprek aan te gaan. Kies een bewuste aanpak. Dit knelpunt kan worden opgelost door een visie op een inclusieve samenleving, of een samenleving voor iedereen, als speerpunt op te nemen in het collegeprogramma. Hierin zijn inhoudelijke kennis en leiderschap belangrijke elementen. Een tweede oplossing is het duidelijk maken van de urgentie voor inclusief beleid vanuit de samenleving. Gebiedsmakelaars kunnen bijvoorbeeld vraagstukken en behoeften ophalen uit de samenleving waar inclusief beleid een antwoord op kan zijn. Dat kan intern draagvlak creëren, omdat de gemeente dienend is aan diens inwoners. Weerstand kan daarnaast ook komen vanuit inwoners en maatschappelijke partners, zeker wanneer er sprake is van tegengestelde belangen.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### **STAP 1 ►**

De verkenning  
(startpunt)



### **STAP 2**

Agenderen en draagvlak  
creëren



### **STAP 3 ►**

Visieontwikkeling



### **STAP 4 ►**

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### **STAP 5 ►**

Evalueren en borgen



## LESSEN UIT DE LEERGEMEENSCHAP

Tijdens de eerste bijeenkomst van de leergemeenschap bleek dat het draagvlak in alle deelnemende gemeenten steeds meer aan het toenemen is vanwege de gevoelde maatschappelijke relevantie en urgentie voor inclusie. De deelnemende gemeenten worstelen echter om draagvlak over de hele breedte te krijgen, zowel intern als extern. Er is sprake van een groep mensen die er echt voor willen gaan, terwijl een andere groep zich toch afvraagt waarom het zo belangrijk is dat ze hiermee aan de slag moeten gaan. Daarbij geldt ook dat wanneer het draagvlak wel aanwezig is in de zin dat men begrijpt waarom het belangrijk is om inclusiever beleid te ontwikkelen, men niet altijd de urgentie voelt om dit onderwerp prioriteit te geven. De gemeenten hebben wel gemerkt dat het draagvlak relatief snel is vergroot doordat het onderwerp op de agenda is gekomen en dat hier dus snel stappen in te zetten zijn. Het helpt daarbij als inclusie als portefeuille beled is bij een wethouder; dit geeft een duidelijk mandaat om met het thema aan de slag te gaan. Daarnaast kunnen onderzoeken van bijvoorbeeld de antidiscrimatievoorzieningen (ADV's) en GGD's helpen om draagvlak te creëren; resultaten dienen dan als munitie om te gebruiken in zowel interne als externe gesprekken.



*'In de gemeente Haarlem geeft samenwerkingsverband Buurts uitvoering aan het programma Gewoon in de Wijk. De relatie tussen deze uitvoerder en de gemeente kenmerkt zich als een strategisch partnerschap. Dit betekent dat de gemeente continu in dialoog is met de uitvoerder, om tot een goede balans te komen tussen de systeemwereld van de gemeente en de leefwereld van de inwoners. Omdat de medewerkers van Buurts naast de inwoners staan, hebben ze goed zicht op wat werkt en wat niet. Het strategisch partnerschap biedt daarom ruimte aan de uitvoerder om te besluiten over hoe er het beste inclusieve ondersteuning geboden kan worden. De inzet is duidelijk vastgelegd in de uitvoeringsafspraken; de ondersteuning en activiteiten van Buurts moeten passend zijn voor alle inwoners. Als beleidsadviseur Diversiteit & Inclusie heb ik geleerd dat het daarom vooral mijn taak is om te luisteren naar wat de behoefte is op het gebied van diverse en inclusieve maatschappelijke ondersteuning. Wat werkt goed in het betrekken van een zo divers mogelijke groep mensen, al dan niet in een kwetsbare positie? Wat kan de gemeente doen om ruimte te geven aan inclusief beleid? De grote uitdaging daarbij is om ervoor te zorgen dat de signalen uit het veld goed landen binnen de gemeente. Dit vereist goede samenwerking met collega's over verschillende afdelingen.'*

Rudolf Roedema, beleidsadviseur Diversiteit & Inclusie, gemeente Haarlem.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





**STAPPENPLAN  
INCLUSIEF BELEID**



**STAP 1 ▶**  
De verkenning  
(startpunt)



**STAP 2**  
Agenderen en draagvlak  
creëren



**STAP 3 ▶**  
Visieontwikkeling



**STAP 4 ▶**  
Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid

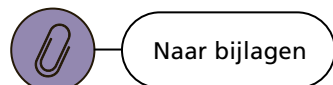


**STAP 5 ▶**  
Evalueren en borgen

**Link met randvoorwaarden**



Het agenderen van inclusie en inclusief beleid kan alleen als er zowel intern als extern draagvlak is voor het te ontwikkelen beleid. Daarbij is het van belang om zowel gemeentelijke als maatschappelijke actoren van begin af aan te betrekken en te erkennen als partner. Stap 1, de verkenning, legt hier de basis voor. Wees geïnteresseerd en open en maak geen beloften die je niet kunt waarmaken. Zorg dat je voorbij de *usual suspects* gaat en vraag bij verschillende mensen rond wie je zou moeten spreken over het thema inclusie. De doelgroepaanpak kan vaak tegen het zere been zijn van personen met meer privilege. Luister ook naar hen, zowel binnen de gemeente als daarbuiten, zodat inclusie niet alleen iets wordt van zogenaamde minderheidsgroepen maar als een missie waarin *iedereen* een verantwoordelijkheid heeft. De intersectionele blik van het diversiteitsvlechtwerk zal kunnen helpen om een gezamenlijke missie te hebben door zicht te krijgen en te geven op gedeelde ervaringen van in- en uitsluiting en uitdagingen.



# STAP 3

## Visieontwikkeling



**Als er wel aandacht en draagvlak is voor inclusief beleid, kun je aan de slag gaan met visieontwikkeling. Hier bepaal je welk doel inclusief beleid binnen jouw gemeente dient en vanuit welk kader je te werk wilt en kunt gaan. Als er al een visie geformuleerd is in een beleidskader, dan kun je door naar stap 4.**

Inclusie kan in de praktijk gefragmenteerd worden aangepakt. Het is dan bijvoorbeeld belegd bij één bepaald domein in plaats van bij alle domeinen. Meestal is slechts één of een aantal personen binnen de gemeente echt verantwoordelijk voor het thema inclusie; andere medewerkers weten dat er 'iets' mee gebeurt, maar weten niet precies wat. Om deze reden is het formuleren van een eenduidige, heldere visie belangrijk. Een visie geeft richting, zodat duidelijk is waar de gemeente naartoe werkt en waarom. Die koers kan helpen bij het agenderen van het thema inclusie, én bij het creëren van draagvlak, zodat het een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid wordt over de schotten in de gemeente heen. Een heldere visie dient dan als gemeenschappelijk kader.

### Een visie en een plan: intern en extern

Naast het formuleren van een visie is het van belang om dit uit te werken tot een plan met doelen, resultaten en een strategie. Het opstellen en uitvoeren van het beleid verloopt dan soepeler, omdat dan duidelijk is waar het toe leidt en dient. Inclusief beleid gaat echter niet alleen over het externe beleid in een gemeente. Een intern inclusief beleid kan een positieve bijdrage leveren aan het externe inclusieve beleid. Door als werkgever toegankelijk te zijn, kan de gemeente een divers personeelsbestand bewerkstelligen. Daarnaast is het belangrijk om de organisatiecultuur onder de loep te nemen. Denk hierbij aan werving en selectie en doorstroom, maar ook aan inclusieve communicatie en een toegankelijk gebouw.

Met een heldere visie is het eenvoudiger om inwoners en partners te betrekken, zeker als zij zich herkennen in die visie. Zoek bij het ontwikkelen hiervan altijd naar een balans tussen de regels van de gemeente en de leefwereld van de inwoners en maatschappelijke partners. Inclusief beleid brengt immers weinig teweeg als de inwoners er niets van ervaren.

### RANDVOORWAARDEN



### STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



## Hoe kun je dit aanpakken?

Een eenduidige, heldere visie opstellen is een uitdaging. Er zijn verschillende manieren waarop dat kan worden aangepakt. In het coalitieakkoord van gemeente Utrecht staat bijvoorbeeld dat iedereen zich welkom en geaccepteerd moet voelen in Utrecht. En dat ze mee moeten kunnen doen. Dat is een opdracht voor iedere ambtenaar en iedere afdeling, en moet daarom in ieder beleidsplan terugkomen.



### KNELPUNTEN EN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

#### Definitie van inclusief beleid is onduidelijk

Geen heldere definitie van inclusie of inclusief beleid, of het niet duidelijk maken van het doel, kan leiden tot verschillende problemen. Collega's zijn minder gemotiveerd om mee te werken, iedereen heeft een andere visie of de aandacht verslapt waardoor mensen afhaken. Het is belangrijk, in het hele proces, om een heldere definitie van inclusie te hebben. Denk hierbij ook aan het bestuurlijke proces, zodat burgemeester en wethouders inclusie zien als onderdeel van hun werk en dit ook uitdragen. Daarnaast is het van belang om het doel van inclusief beleid concreet te maken. Toets de definitie bij verschillende partners. Denk aan collega's van verschillende beleidsdomeinen, maar ook externe partners als inwoners, werkgevers, maatschappelijke organisaties en zorg. Zo ontstaat er een maatschappelijk kader. Waak er wel voor dat de ontwikkeling van de juiste definitie niet een heel theoretisch traject wordt.



### LESSEN UIT DE LEERGEMEENSCHAP

In de leergemeenschap kwam naar voren dat gemeenten soms worstelen met de overstap van doelgroepenbeleid naar inclusief beleid. Zo was in één van de gemeenten intern discussie ontstaan over de vraag of het nodig was om een overkoepelend plan te maken voor inclusief beleid voor alle doelgroepen samen, terwijl er al goed uitgewerkte plannen bestaan voor losse doelgroepen (zoals beleid dat specifiek gericht is op lhbtqi+ personen). Hoewel beleid voor bepaalde doelgroepen belangrijk is voor emancipatiebevordering en vaak al goede elementen bevat die zeker niet ineens overboord gegooid hoeven te worden, kleven er ook risico's aan een dergelijke aanpak. Ten eerste wordt de diversiteit binnen groepen mogelijk over het hoofd gezien waardoor beleid niet voldoende aansluit. Het diversiteitsvlechtwerk

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evalueren en borgen

kan helpen om bewust te blijven van de diversiteit aan verschillende combinaties van diversiteitsfactoren waardoor ieders positie in de maatschappij en ervaring uniek is. Ten tweede bestaat het risico dat je alleen op de *usual suspects* richt waardoor stillere stemmen en ervaringen vergeten worden.

## Belangrijke les



De belangrijkste les van de leergemeenschap voor gemeente Haarlem is dat het opstellen van inclusief beleid enorm afhankelijk is van de gemeentelijke context. Bij hen helpt het om in nauw contact te staan met verschillende partijen, maar dat geldt niet per se voor andere gemeenten. Daarom is het van toegevoegde waarde om met andere gemeenten over dit onderwerp te praten. Hoe meer je met elkaar kunt uitwisselen over dit proces, hoe meer inzichten je krijgt en hoe meer ideeën je vormt over de beste werkwijze voor je eigen gemeente.

In Eindhoven gebruiken ze een transformatietool, waarmee ze afvragen wat de impact is die je wil gaan maken en wat daarvoor nodig is. Beleidsadviseur Balci: 'Je moet eerst samen de 'waarom' vraag beantwoorden. Kijk eerst met elkaar waarom je dit wil doen en wat je belangrijk vindt. Anders ga je lukraak acties doen, maar weet je niet of en waar het aan bijdraagt. Idealiter zouden alle afdelingen dit in hun eigen beleid borgen, met hun eigen capaciteit en expertise op die plekken. Daar staat wel tegenover dat je dan geen overzicht hebt van alles en grote kans hebt dat dingen ondergesneeuwd raken.' Het beleidsplan in Eindhoven bestaat uit drie pijlers: Gelijkwaardigheid en Rechtvaardigheid, Bewustzijn en Respect en Verbinding en Contact. Het is één beleidsplan geworden, waarin specifieke acties staan voor verschillende problemen en vraagstukken en daarmee integraal en intersectioneel is.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evaluëren en borgen



**Link met randvoorwaarden**



De intersectionele blik van het diversiteitsvlechtwerk helpt om aandacht te krijgen voor de verschillende gronden en lagen van identificatie, in- en uitsluiting, bevoordeling en achterstelling. Het is belangrijk kennis te hebben van de combinaties tussen diversiteitsfactoren in iemands leven en hoe deze kunnen fungeren als in- en uitsluitingsgronden. Blijf je continu afvragen wat of wie er in je blik mist. Vraag je af of het beleid wel voor iedereen werkt. Of dat het beleid vooral voor bepaalde mensen werkt. Dit maakt overlap tussen ervaren in- en uitsluiting tussen gedefinieerde doelgroepen mogelijk ook zichtbaar. Voor een visie is het belangrijk dat deze breed gedragen wordt en dus van toepassing is op alle inwoners van de gemeente. Om ervoor te zorgen dat de visie zó geformuleerd is dat deze zo breed mogelijk gedragen wordt, is het van belang dit goed af te stemmen met de werkgroep van aanjagers én met het netwerk van maatschappelijke partners en inwoners. Wederom is het van belang om dit niet alleen vanuit een doelgroepaanpak te doen, waarmee diversiteit platgeslagen wordt tot bijvoorbeeld personen met een beperking en lhbtqia+ personen. Het proces van de gemeente Eindhoven is een mooi voorbeeld waarbij zowel interne als externe partners actief hebben bijgedragen aan de visieontwikkeling, om op die manier een zo breed gedragen visie te ontwikkelen die zich richt op alle inwoners van Eindhoven.

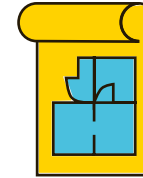


**STAPPENPLAN  
INCLUSIEF BELEID**



# STAP 4

## Ontwikkelen en uitvoeren van het beleid



Deze stap gaat over het in de praktijk brengen van de visie. Daarbij is het van belang om die visie goed op het netvlies te hebben. Ook kun je bij deze stap al rekening houden met stap 5: Evalueren en borgen. Op die manier kun je zorgen voor continuering en duurzaamheid van het beleid.

### Voorafgaand aan beleid

Een aantal stappen zijn cruciaal, voordat je aan de slag kunt met beleid. Dat zijn de stappen *verkennen wat er speelt* (stap 1) en *visieontwikkeling* (stap 3). Zonder visie is het onduidelijk waarom er wordt overgegaan op inclusief beleid en welk vraagstuk hiermee wordt opgelost. Het is bijna onmogelijk om beleid te schrijven voor een onduidelijk doel. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat er speelt voordat je beleid gaat ontwikkelen en uitvoeren. Op welk beleid kan worden aangesloten, welk beleidsstuk kan worden verbreed en waar is een inclusieve uitvoeringsagenda al voldoende?

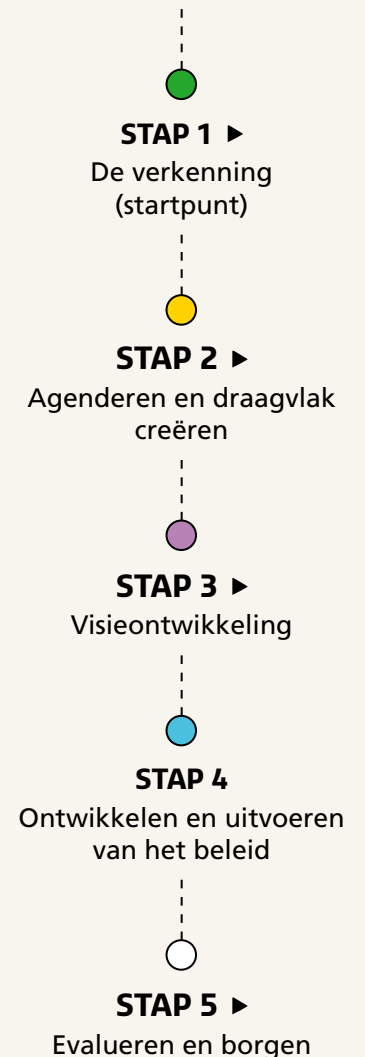
### Beleid

Veranderprocessen hebben meer kans van slagen als er draagvlak is. Een werkgroep kan daaraan bijdragen. Aan de slag met inclusief beleid betekent niet altijd dat er nieuw beleid moet worden geschreven. Het is mogelijk om reeds bestaand beleid aan elkaar te verbinden en waar nodig te verbreden of aan te vullen met nieuw beleid. Dat heeft als voordeel dat er een helder vertrekpunt is. In deze fase moet duidelijk zijn op welke manier inclusie in het huidige beleid een rol speelt en of dat een mogelijk vertrekpunt is voor nieuw, aangepast of aanvullend beleid. Of om een inclusieve uitvoeringsagenda aan toe te voegen. Zoals aangegeven in de introductie, is het hierbij ook belangrijk om de verbinding te (blijven) leggen met Regenboogbeleid, beleid rondom het VN-verdrag Handicap en antidiscriminatiebeleid. Tezamen dragen deze beleidskaders bij aan de inclusie van inwoners in de gemeente en het is daarom belangrijk deze op elkaar af te stemmen.

### RANDVOORWAARDEN



### STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID







## KNELPUNTEN EN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

### Het vraagstuk waar inclusief beleid een antwoord op moet geven is onduidelijk/niet zichtbaar genoeg

Niet iedereen voelt zich even verantwoordelijk of kan zich voorstellen waarom het nodig is om aan de slag te gaan met inclusief beleid. Kortom; men denkt al op de goede weg te zijn. Het komt voor dat slachtoffers van exclusie onvoldoende zichtbaar zijn. Dat maakt hen afhankelijk van anderen, die wel in de positie zijn om problemen rondom exclusie te agenderen. Dat is lastig, want dat kan ertoe leiden dat de inzet wordt gezien als idealistisch in plaats van noodzakelijk. Denk daarom goed na hoe een diversiteit aan inwoners en partners betrokken kan worden bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Welke rolverdeling tussen gemeente en inwoners gewenst is en hoe dat goed ondersteund kan worden.

### Het is lastig om een relatie te leggen tussen het doel en de begroting

Financiën en budgetten spelen binnen gemeenten een grote rol. Het geld moet zo efficiënt mogelijk verdeeld worden en zo veel mogelijk opleveren voor de inwoners. De vraag 'wat levert inclusief beleid de gemeente op, behalve een goed gevoel?' is dan ook goed voor te stellen. Zeker als ook het bovenstaande knelpunt een rol speelt en onduidelijk is wie beter wordt van inclusief beleid. Wat is de relatie tussen de investering en het resultaat? Bij dit knelpunt is het van belang om helder voor ogen te hebben uit welke diversiteit aan mensen de gemeente bestaat en met welke uitdagingen zij te maken krijgen. Dat kan worden verwerkt in beleid. Vervolgens is het relevant om de impact van het beleid te meten. Zo wordt inzichtelijk gemaakt wat het beleid oplevert.

### Vorbijgaan aan wat er al gedaan wordt en wat werkt

Sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande initiatieven en acties die al zijn ingezet binnen de gemeentelijke organisatie en daarbuiten. Zie hiervoor ook [randvoorwaarde 2](#). Als onderdeel van de verkenning (stap 1) heb je onderzocht wat er al gebeurt en door wie. Door samen met de aanjagers (intern en extern) aan tafel te gaan en hun expertise mee te nemen, kunnen initiatieven gestroomlijnd, versterkt en gekoppeld worden. Dit draagt bovendien bij aan een duurzame borging van waardevolle ervaringen, inzichten en contacten.

### Het verschil tussen beleid en acties wordt onvoldoende gemaakt

Bij het formuleren van een visie is het belangrijk om naar een overkoepelend maatschappelijk doel of outcome te werken. De stappen daartoe zijn de acties met een bepaald resultaat of output. De acties zelf zijn dus geen onderdeel van je beleidsvisie maar zullen samen moeten bijdragen aan het overkoepelend maatschappelijk doel van inclusie.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





## LESSEN UIT DE LEERGEMEENSCHAP

'De sociale basis van je stad en samenleving is al divers, daar hoef je niet aan te werken', zegt beleidsadviseur Balci. Gemeente Eindhoven maakt het onderscheid tussen de sociale basis en inclusie, waarbij dat laatste zich richt op de ontmoeting tussen groepen en niet alleen op de doelgroep zelf. Je begint daarbij vanuit een thema. In gemeente Eindhoven is dat één van de pijlers van het beleidsplan. Dan bekijk je welke groepen daarbij horen en die breng je samen.

### Link met randvoorwaarden



Tijdens de leergemeenschap van 2023 komt naar voren dat het de gemeenten wel regelmatig lukt om inwoners te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid, bijvoorbeeld door het organiseren van een participatieraad, maar dat de mensen die hierop afkomen toch vaak tot dezelfde sociale groepen behoren, zoals hoogopgeleide, witte mannen. Het blijkt lastig om diversiteit en meerstemmigheid te betrekken. Het is belangrijk om het verhaal van inwoners aan de beleidstafel te krijgen. Sociaal werkers komen vaak bij mensen thuis en kunnen daardoor goed de ervaringen van de mensen die zij in hun dagelijks werk tegenkomen vertalen richting de beleidsmakers. Verder wil je voorkomen om van tevoren een label op mensen te plakken dat ze worden uitgesloten. Je kunt beter vragen hoe mensen hun leven ervaren, bij welke ervaring zij zich uitgesloten voelen en wat daar volgens hen door de gemeente aan gedaan kan worden. Tenslotte is het ook belangrijk om participatie aantrekkelijk en leuk te maken voor een brede groep mensen. Door verschillende mogelijkheden en kanalen te bieden om input te leveren creëer je makkelijker een methode en een omgeving die bij mensen en hun ervaringen aansluit. Daarbij kun je denken aan stadsgesprekken, digitale panels of straatgesprekken (zoals het voorbeeld van gemeente Utrecht). Door een brede groep mensen aan te spreken ga je automatisch voorbij een doelgroepaanpak. Met het diversiteitsvlechtwerk wordt het mogelijk om labels los te laten en te vertrekken vanuit hoe inwoners de diversiteitsfactoren ervaren en daar overeenkomsten en verschillen in te ontdekken.



Naar bijlagen

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



# STAP 5

## Evaluëren en borgen



Ten slotte is het belangrijk om na te denken over hoe je van plan bent te monitoren, meten, evalueren en te zorgen voor borging. In veel gemeenten die aan de slag gaan met inclusief beleid speelt de vraag: hoe weten we nu of het werkt? Hoe meten we of de inzet tot het gewenste resultaat leidt?

### De ethiek van het meten

Onze maatschappij kent een meetexplosie waarin alles gemeten wordt. Deze is onder andere ontstaan door een verlangen naar grip op situaties en het verminderen van complexiteit, technologische vooruitgang en toegenomen wantrouwen richting experts en kennis. Als maatschappij zijn we metingen en cijfers steeds meer gaan associëren met objectiviteit en gedegenheid (Van der Kolk, 2021). Het is echter belangrijk te beseffen dat metingen en hun resultaten ook altijd gestoeld zijn op subjectieve beslissingen. Welke indicatoren zijn belangrijk? Welk gewicht geven we die indicatoren? De antwoorden op deze vragen kunnen verschillend zijn per persoon en hangen ook samen met blinde vlekken die we allemaal hebben. De link met inclusie en het bevragen van gangbare normen wordt hier dus al zichtbaar: een persoon met een andere achtergrond of ander perspectief zou mogelijk andere beslissingen maken over de manier waarop er gemeten wordt. Het is belangrijk om hier bewust mee om te gaan en ook hier ruimte te maken voor meerstemmigheid.

Meten is bovendien ook macht. Dit betekent dat je, door te meten, altijd invloed uitoefent op de situatie die je meet. Metingen produceren normen en gemiddelden waardoor mensen zich er bewust van zullen zijn wanneer zij afwijken van bepaalde normen. Kortom, meetsystemen normeren, disciplineren en observeren. Dit kan psychologische en maatschappelijke bijwerkingen hebben: mensen vergelijken zich continu met anderen, wat een effect kan hebben op hoe ze zichzelf zien maar ook hoe we ons tot elkaar gaan verhouden. Willen we naar een maatschappij toe waar alles langs de meetlat worden gelegd en wat doet dat met de manier waarop we met elkaar omgaan en naar elkaar kijken? Het is daarom belangrijk om cijfers en metingen altijd te duiden binnen de context én te combineren met kwalitatieve inzichten. Volgens Van der Kolk moeten we als maatschappij waken voor indicatorisme: de doorgeslagen gerichtheid op het verbeteren van indicatoren, zoals een percentage van vrouwen in hoge posities in de gemeente. Belangrijker is om oog te hebben voor de daadwerkelijke werkcultuur en sociale veiligheid. Dit betekent niet dat meten, monitoring

### RANDVOORWAARDEN



### STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



en evaluatie volledig overboord gegooid moeten worden. Het is echter belangrijk om kritisch te blijven op het waarom achter het meten en de uitvoering ervan. De tips van Van der Kolk kunnen tot een gezondere houding ten opzichte van meten leiden.

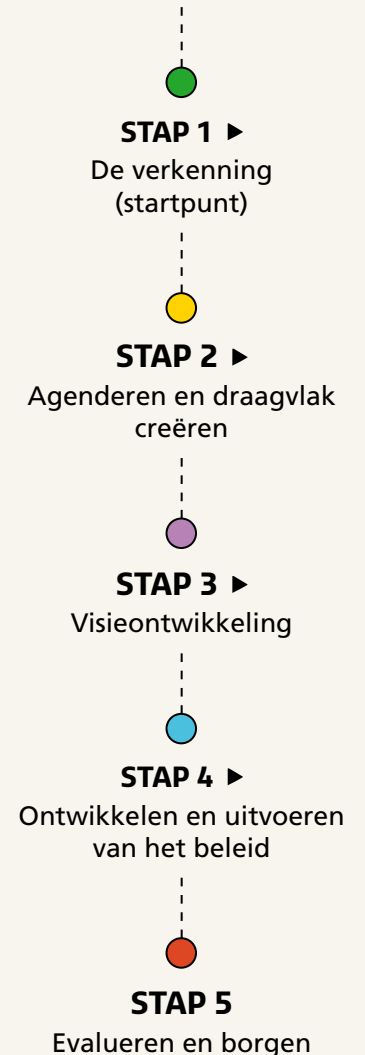
## 7 TIPS voor een gezondere houding ten opzichte van meetsystemen (Van der Kolk, 2021)

1. **Meet met mate.** Vooral in het sociale domein gaat de mantra meten = weten niet altijd op. De eerder besproken effecten en bijwerkingen spelen daar nog meer een rol dan in meer cijfermatige domeinen, zoals economische zaken. Combineer daarom altijd kwantitatief met kwalitatieve inzichten.
2. **Houd rekening met de context.** Vaak zijn er drie aspecten waar op gelet moet worden bij leidinggeven: mensen, werkprocessen en prestaties. Vooral bij prestaties is meten handig, bij de andere aspecten gaat het meer om training, aandacht en dialoog. Houd dus rekening met de context. Dit geldt ook voor de soort meting die je doet; zijn vragenlijsten wel de juiste vorm als het een gevoelig onderwerp betreft, zoals discriminatie?
3. **Verlies het doel niet uit het oog.** Wat is precies het doel; een daadwerkelijke verbetering bewerkstelligen binnen je gemeente of de meting van de verbetering? De meting moet ondersteunend zijn in plaats van hinderen of misleiden in het eigenlijke hoofddoel.
4. **Doe het samen.** Hoe je een meetsysteem ontwerpt is heel belangrijk. Zoals gezegd is deze vaak het resultaat van subjectieve beslissingen waardoor blinde vlekken en onze eigen achtergrond altijd een rol spelen. Stel daarom samen, van onderop, het meetsysteem en de vorm ervan op. Welke indicatoren zijn belangrijk, wie moet je spreken, hoe geef je het vorm, wat werkt in onze context?
5. **Stel diversiteit en balans van indicatoren voorop.** Het gaat daarbij niet alleen om indicatoren op de korte termijn, maar ook om indicatoren op lange termijn. Maar bovenal: meet met mate!
6. **Wees flexibel.** In combinatie met tip drie zorgt deze tip ervoor dat je meetsysteem ondersteunend is in plaats van hinderlijk. Wanneer je de meting zowel van tevoren als tijdens kunt aanpassen, dan is het mogelijk aan te blijven sluiten op de context.
7. **Zie cijfers als startpunt, niet als eindpunt.** Van der Kolk vat dit als volgt samen: zie metingen en cijfers als het startpunt voor een verder gesprek, een verdere verkenning en verdieping. Stel je dus bescheiden op ten opzichte van de metingen en weet dat deze meestal onvolledig en misleidend zijn als je ze te veel gewicht geeft.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



## Het monitoren, evalueren en meten van inclusief beleid

Om een beeld te krijgen hoe het er in je gemeente voorstaat met een thema als inclusie, kun je gebruikmaken van cijfers uit onderzoeken, zoals de Leefbaarometer, Veiligheidsmonitor, Discriminatiemonitor, LHBT-monitor, Jeugdmonitor enzovoorts. Het is wel cruciaal om die cijfers goed te duiden en in de juiste context te plaatsen. Zo kunnen cijfers over een stijging van de ervaren discriminatie meerdere dingen betekenen. Het kan zijn dat er meer gediscrimineerd wordt en dat is dan natuurlijk negatief. Maar misschien zijn mensen – bijvoorbeeld als gevolg van een campagne om meer bekendheid te geven aan het lokale discriminatiemeldpunt – beter op de hoogte dat je klachten kunt melden, wat weer positief is. Het is daarom belangrijk om naast de kwantitatieve metingen altijd een kwalitatieve check te doen, bijvoorbeeld door middel van interviews. Zo creëer je context, objectiviteit, begrip en handelingsperspectief.

## Continu monitoren en onderzoeken ten behoeve van borging

Steeds meer colleges en ministeries vinden het belangrijk om beleid te voeren waarvan de impact duidelijk is. Door te monitoren en te evalueren kun je daarin voorzien. Het is van belang om de outcome van inclusief beleid voortdurend te blijven monitoren en onderzoeken, onafhankelijk van de politieke wind die er waait. Het is daarom aan te raden om samen met de gemeenteraad, het college van B&W en/of ministerie een plan voor de borging van inclusief beleid op te stellen. Wanneer de continuïteit van monitoring binnen jouw domein nog niet geborgd is, zoek dan naar de mogelijkheden om aan te sluiten bij de monitoring in andere domeinen. Denk aan vragen die je kunt toevoegen over het beleid in bijvoorbeeld bovengenoemde en andere monitoren of surveys.

## Het Kwaliteitskompas

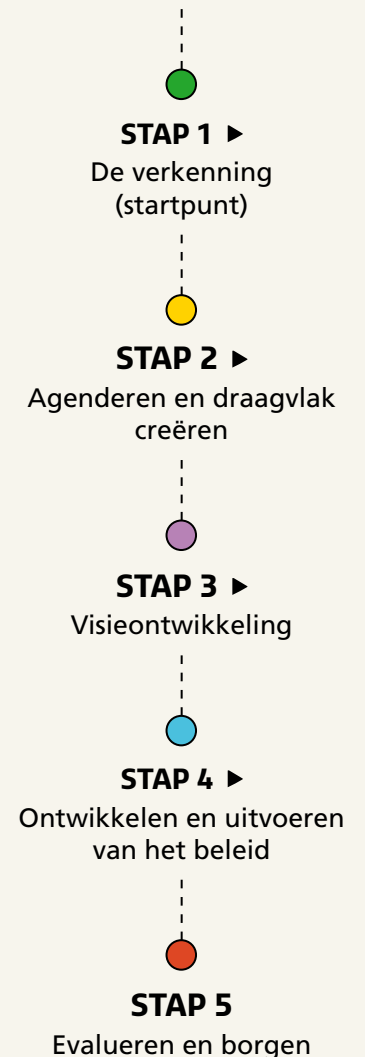
Movisie ontwikkelde de afgelopen jaren het *Kwaliteitskompas*, een instrument en denkkader om met outcome-meting aan de slag te gaan door middel van zes stappen. Uitgangspunt is dat je – voordat je iets kunt monitoren of meten – eerst moet bepalen wát je precies wilt meten. Pas als dat helder is kun je aan de slag met de vraag: hóe gaan we dat precies doen? De focus ligt op de gezamenlijk te bereiken maatschappelijke resultaten. Daarna wordt de outcome in beeld gebracht. Bij het zichtbaar maken van resultaten is het belangrijk om onderscheid te maken tussen output en outcome. Bij output gaat het bijvoorbeeld om het aantal mensen dat aan een initiatief heeft deelgenomen en het aantal activiteiten dat is georganiseerd. Bij outcome gaat het om welk effect die bijeenkomsten en activiteiten hebben gehad. Het opstellen van een veranderverhaal (Theory of Change) kan helpen om het verschil inzichtelijk te maken tussen output en outcome, en de verhouding tussen die twee te verduidelijken.



## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



Het Kwaliteitskompas kun je goed gebruiken om het gesprek over evaluatie en monitoring van inclusief beleid op een andere manier te voeren. Kijk bewust met elkaar wat je wil meten en waarom je dat wil meten. Bijvoorbeeld: wat betekent inclusief samenleven in jouw gemeente voor zowel de gemeente, haar inwoners als aanbieders? Maak aannames over doelen en resultaten expliciet. Zorg dat cijfers een startpunt zijn voor het voeren van een gesprek over wat we nu eigenlijk zien en wat dat vervolgens betekent. Die informatie kan dan aangevuld worden met focusgroepen en andere verhalen die de cijfers compleet maken. Als je een buurthuis wilt evalueren, dan is het soms beter om daar een ochtend in de hal te gaan staan en bezoekers drie korte vragen te stellen. Voor dit alles geldt: begin, en begin klein. Er hoeft niet meteen een allesomvattende monitor klaar te staan, dit proces kan gerust beginnen met een kleine evaluatie die het beginpunt is van een groter proces.



### KNELPUNTEN EN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

#### **Inclusief beleid is doorgaans moeilijk te monitoren of te meten**

Het is heel lastig om één op één effecten aan te tonen. Maak daarom het veranderverhaal expliciet: waarom zet de gemeente een bepaalde koers in met het inclusief beleid en waar draagt het, hopelijk, aan bij? Maak daarbij onderscheid tussen veranderdoelen en procesdoelen.

#### **Het is een continue leerproces dus vermijd te rigide (eind)doelen**

Inclusie is een marathon die een lange adem vergt met veel hobbels, uitdagingen en moeilijke confrontaties, zoals beschreven in het boek *De Inclusiemarathon* van Kauthar Bouchallikht en Zoë Papaikonomou. Vaak zien we echter dat gemeenten en organisaties voortvarend aan de slag gaan met het 'leuke' thema inclusie met borrels, feestjes en culturele uitwisselingen. Wanneer het echter begint te schuren wordt het vaak te ongemakkelijk en gaat de energie als een nachtkaars uit. Wees je ervan bewust dat inclusie en het ontwikkelen van inclusief beleid een continu proces is dat steeds zal veranderen en waarbij je het nooit in één keer 'goed' kunt doen. Het is een leerproces waar iedereen verantwoordelijkheid voor draagt. Het formuleren van te rigide einddoelen zal het leerproces dan ook niet ten goede komen.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5

Evalueren en borgen



## LESSEN UIT DE LEERGEMEENSCHAP

Bij het bespreken van evaluatie en monitoring kwam bij de deelnemende gemeenten het besef dat dit proces al bij het opstellen van een beleidsplan ingebed moet worden, niet pas bij het afronden daarvan. Gemeenteraden kunnen vragen naar monitoring en cijfers, dus de voorbereiding bij het opstellen van beleid helpt om die vragen te kunnen beantwoorden. De neiging om 'oppervlakkig' te meten en cijfers van output af te tikken, is herkenbaar. Ook de toegenomen aandacht voor datagedreven werken, waar kwalitatieve data (zoals verhalen en ervaringen) vaak wordt vergeten, zorgt ervoor dat er een vertekend beeld ontstaat. Het andere gesprek over hoe je tot het grote doel komt (bijvoorbeeld inclusief samenleven), is dan ook belangrijker dan het meten van individuele maatregelen. Gemeente Hellendoorn is bezig met het opstellen van een veranderverhaal voor een beleidsdossier. Wat daarbij helpt is het onderscheiden van meetbare activiteiten en de gewenste maatschappelijke opbrengst; het Kwaliteitskompas structureert dat proces. Gemeente Haarlem is positief over het betrekken van een uitvoerende partij voor de aanpak van een beleidsdossier, omdat die beter zicht hebben op de praktijk en weten wat wel en niet werkt en op die manier een rol kunnen hebben in de evaluatie.

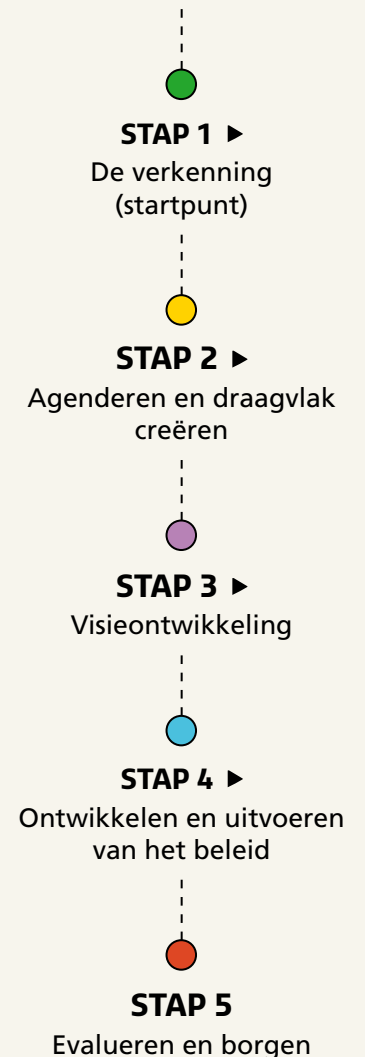
Mogelijk kan het gaandeweg vaststellen van outcomes en het loslaten van enkel 'output aftikken' een moeizaam proces zijn door het geloof dat we als maatschappij in cijfers en metingen hebben. Het is daarom belangrijk om goed aan te geven wat het hogere doel van een evaluatie is en te benadrukken dat cijfers enkel één kant van de medaille zijn. Cijfers dienen daarom altijd gecombineerd en gecontextualiseerd te worden met kwalitatieve verhalen en ervaringen. Er ligt al veel informatie (bijvoorbeeld van de GGD) die wellicht al gebruikt kan worden om te beginnen met het evaluatieproces. Informatie die er dan nog niet is én die wel gewenst is, kan dan worden opgehaald in bijvoorbeeld een stadsgesprek of digitaal panel.

In gemeente Eindhoven zijn de beleidsadviseurs zich ervan bewust dat evalueren en borgen geen 'plusje' is, maar dat het een integraal onderdeel van een beleidsterrein is. Beleidsadviseur Balci: 'Als je het doet voor 'de Eindhovenenaar', maar niet iedereen kan aanspraak maken op het beleid omdat het niet inclusief is, is het dus niet gelukt.' Dit vraagt om continue lobby bij collega's en andere afdelingen. Ook helpt de visie of het beleidsplan om bepaalde afspraken met elkaar te maken: 'Als de raad of college zich ergens voor heeft uitgesproken, dan kun je daar naar verwijzen. Dát we het gaan doen ligt dan vast.' Voorwaarde is hierbij wel dat er voldoende personeel is bij de gemeente. Als je als gemeente zegt inclusie belangrijk te vinden, dan zal er ook budget of uren voor gereserveerd moeten worden.

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID





**STAPPENPLAN  
INCLUSIEF BELEID**



**STAP 1 ▶**  
De verkenning  
(startpunt)



**STAP 2 ▶**  
Agenderen en draagvlak  
creëren



**STAP 3 ▶**  
Visieontwikkeling



**STAP 4 ▶**  
Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



**STAP 5**  
Evalueren en borgen

**Link met randvoorwaarden**

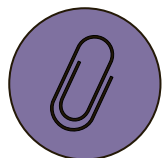


Monitoring en evaluatie heeft vaak de schijn van objectiviteit terwijl de vragen die we stellen uitkomst zijn van een subjectief keuzeproces, waarbij sommige vragen of meetindicatoren wél worden meegenomen en anderen niet. Omdat het belangrijk is te meten wat er toe doet bij inclusief beleid, is het van belang om de werkgroep én inwoners actief te betrekken bij het vormgeven van het monitoringsproces. Het is belangrijk dat hier al vroeg in het proces over gesproken wordt: hoe weten we of het beleid werkt en geen mensen op een schadelijke manier uitsluit? Als het goed is, is er gedurende het hele proces met een intersectionele blik naar de diversiteit onder aanjagers, maatschappelijke partners en inwoners gekeken waardoor meerstemmigheid als vanzelf meegenomen wordt in deze stap. Toch blijft het goed je steeds af te vragen of er bepaalde stemmen missen en dit ook aan partners en inwoners te vragen. Omdat de ervaring van diversiteitsfactoren zo verschilt per persoon, is het belangrijk om kwantitatieve metingen altijd in de juiste context te plaatsen met kwalitatieve informatie (groepsgesprekken, leertafels, inspraakavonden et cetera).



Naar bijlagen





## BIJLAGE 1

# Instructie voor verkenning

### Deze instructie bestaat uit 3 delen:

- In deel 1 schets je een algemeen beeld van jouw gemeente.
- In deel 2 selecteer je één levensdomein en eventueel één wijk/kern.
- In deel 3 zoom je in op wat er al gebeurt op het gebied van inclusief beleid binnen één levensdomein (en eventueel wijk/kern) en verken je waar vragen, behoeften en mogelijkheden liggen.

### Tips bij de verkenning:

- Probeer de vragen zo volledig mogelijk mee te nemen in de verkenning maar sla over wanneer een vraag voorloopt op het proces in jouw gemeente.
- Als je een vraag niet direct kan beantwoorden, ga dan na hoe je hierachter zou kunnen komen: in gesprek met collega's, organisaties, partners en/of inwoners of via onderzoeks- en beleidsstukken?

### Deel 1 - Introductie gemeente en algemene stand van zaken inclusief beleid

1. Informatie over de gemeente: inwoneraantal, politiek bestuur, wijken/kernen, bijzonderheden?
2. Wat is inclusief beleid in jouw gemeente en vanuit welk perspectief wordt het ingevuld?
3. In hoeverre is er (politiek) draagvlak voor inclusief beleid en waar zit dat?
4. Wat is er tot nu toe al gedaan op het gebied van inclusief beleid in jouw gemeente?
5. Wat is de belangrijkste vraag over inclusief beleid binnen jouw gemeente?

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



**STAP 1 ▶**  
De verkenning  
(startpunt)



**STAP 2 ▶**  
Agenderen en draagvlak  
creëren



**STAP 3 ▶**  
Visieontwikkeling



**STAP 4 ▶**  
Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



**STAP 5 ▶**  
Evalueren en borgen

## Deel 2 - Selectie levensdomein en eventueel wijk/kern

1. Kies één van de zes VNG-levensdomeinen (onderwijs & ontwikkeling, thuis, werk & inkomen, vrije tijd, vervoer of welzijn, gezondheid & ondersteuning). Dit kun je doen op basis van:
  - Je eigen ervaring en signalen die je hebt opgepikt tot nu toe.
  - Gesprekken met collega's, partners, sociaal professionals binnen de levensdomeinen.
  - Op basis van prioritering vanuit raad/programma's.
  - Eventueel: kies één wijk/kern in de gemeente. Dit kan helpen om de inclusievraagstukken behapbaar en concreet te maken en aan te sluiten bij de eigen dynamiek van wijken/kernen. Als je een wijk/kern kiest, zoom dan in de verkenning van het levensdomein ook steeds in op de specifieke situaties, stand van zaken en activiteiten in de wijk/kern.

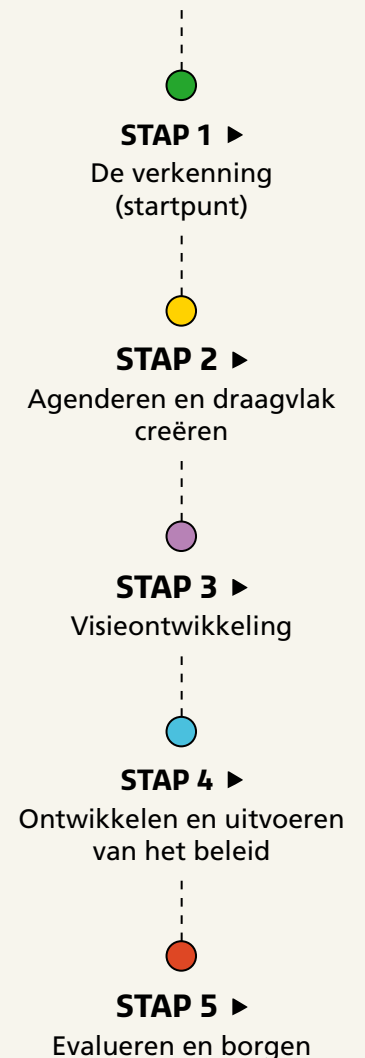
## Deel 3 - De verkenning van het levensdomein

1. Wat zijn belangrijke **thema's en vraagstukken** binnen het gekozen levensdomein?
  - a. Wat zou binnen deze thema's en vraagstukken de gewenste situatie zijn?
  - b. Hoe kan inclusief beleid bijdragen aan een verbetering van de situatie?
  - c. Als een wijk/kern gekozen is, wat speelt er specifiek in deze wijk/kern dat belangrijk/interessant/problematisch is?
2. Wat is de huidige **stand van zaken**?
  - a. Denk hierbij aan beleid, acties, initiatieven.
  - b. Hoe zijn deze tot stand gekomen?
  - c. Wat gaat er goed? Wat kan er beter?
  - d. Er zijn (bijna) altijd blinde vlekken. Wat zou dit bij jullie kunnen zijn?
3. Hoe staat het binnen dit levensdomein met het **bewustzijn, definitie** van en **visie** op inclusief beleid? Is er een gevoel van **urgentie**?
4. Wiens **draagvlak** is echt nodig (op alle lagen: van bestuur tot uitvoering) binnen dit levensdomein?
  - a. Op welke lagen (van bestuur tot uitvoering)?
  - b. Waar en waartegen bestaat weerstand en bij wie?

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



5. Waar zit **energie** en **leiderschap** binnen de gemeentelijke organisatie en binnen het levensdomein?
  - a. Hoe wordt er nu met hen samengewerkt en/of hoe zou er met hen samengewerkt moeten worden?
  - b. Wie zijn mogelijke kartrekkers en rolmodellen binnen het levensdomein?
6. Welke **partners en inwoners** zijn belangrijk om te betrekken in dit levensdomein?
  - a. Hoe krijg je zicht op ervaringen van inwoners: waar lopen zij in het dagelijks leven tegenaan qua in- en uitsluiting?
  - b. Met wie wordt er nu samengewerkt? Waarom met hen? Wat doen zij?
  - c. Wie missen er? En waardoor komt dat?
  - d. Hoe krijg je zicht op 'onzichtbare' of 'stille' inwoners?
7. Welke **middelen** zijn er beschikbaar om inclusief beleid vorm te geven?
  - a. Financieel
  - b. Tijd

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



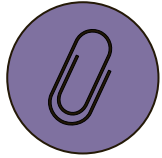
### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evalueren en borgen



## BIJLAGE 2

### Vragen om te stellen rondom inwonerparticipatie

- Hoe zorg je voor meerstemmigheid bij het zicht krijgen op leefwerelden en ervaringen van inwoners?
- Wat zijn gevoeligheden /overwegingen bij het zicht krijgen op leefwerelden van inwoners?
- Wat zijn voorbeelden van inwonerparticipatie die wel en niet zijn gelukt? Wat zijn mogelijke redenen daarvoor?
- Wat zou een concreet beleidsdoel zijn om de ervaring van inwoners bij te betrekken en als startpunt te nemen? Hoe ga je dat vormgeven?



## BIJLAGE 3

### Vragen om te stellen rondom evaluatie en monitoring

- Wat is het doel van monitoring? Welke vraag moet het beantwoorden?
  - Waarom willen we dit weten? *Need to know, nice to know*
  - Hoor je degene wie het betreft? *Inwoner centraal*
  - Hoor je degene die ermee moet werken? *Aansluiting primaire proces*
- Wat willen we met dit beleid/deze activiteit bereiken? Gewenste outcome?
- Hoe zie je het in het dagelijks leven van inwoners als dat lukt?
- Hoe kun je dat in kaart brengen?

#### RANDVOORWAARDEN



#### STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



**STAP 1 ▶**  
De verkenning  
(startpunt)



**STAP 2 ▶**  
Agenderen en draagvlak  
creëren



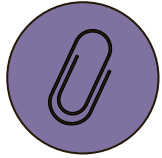
**STAP 3 ▶**  
Visieontwikkeling



**STAP 4 ▶**  
Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



**STAP 5 ▶**  
Evalueren en borgen



## BIJLAGE 4

# Referenties per randvoorwaarde en stap & verdere inspiratie

### Randvoorwaarden

#### Randvoorwaarde Diversiteitsvlechtwerk:

[Overzicht diversiteitsfactoren voor sociaal professionals | Movisie](#)

#### Randvoorwaarde Werkgroep:

[Inclusief beleid: aanjagen, monitoren en kennisdelen | Movisie](#)

#### Randvoorwaarde Betrek inwoners en partners:

[Inclusief gemeentebelied? Betrek partners en inwoners | Movisie](#)

### Stappen

#### Stap Verkenning:

[Aan de slag met inclusief beleid in de gemeente | Movisie](#)

#### Stap Agendering en draagvlak:

[Draagvlak creëren voor inclusief beleid | Movisie](#)

#### Stap Visieontwikkeling:

[Een stevige visie voor inclusief beleid | Movisie](#)

#### Stap Ontwikkelen en uitvoeren van beleid:

[Inclusief beleid: ontwikkelen en uitvoeren | Movisie](#)

#### Stap Evalueren en borgen:

[Outcome meten van inclusief beleid, hoe doe je dat? | Movisie](#)

### RANDVOORWAARDEN



### STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



#### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



#### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



#### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



#### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



#### STAP 5 ►

Evalueren en borgen

## Inspiratie

- [Stappenplan voor lokaal discriminatiebeleid | Movisie](#)
- [Het Kwaliteitskompas van Movisie](#)
- [De inclusiemarathon door Kauthar Bouchallikht - Managementboek.nl](#)
- [De meetmaatschappij | Berend van der Kolk](#)
- [Shervin Nekuee: 'Dit is een fantastische tijd voor cultuurverandering' | Artikel | Overheid van nu](#)
- [Coalitieakkoord 2022 - 2026 | gemeente Utrecht](#)
- [Inclusief Samenleven gemeente Eindhoven](#)
- [Digitale publicaties | Movisie | Intersectionaliteit en inclusie](#)

## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID



### STAP 1 ►

De verkenning  
(startpunt)



### STAP 2 ►

Agenderen en draagvlak  
creëren



### STAP 3 ►

Visieontwikkeling



### STAP 4 ►

Ontwikkelen en uitvoeren  
van het beleid



### STAP 5 ►

Evaluëren en borgen

Movisie is hét landelijk kennisinstituut voor een samenhangende aanpak van sociale vraagstukken. Samen met de praktijk ontwikkelen we kennis over wat echt goed werkt en passen we die kennis toe. De unieke rol van Movisie is het versnellen van leerprocessen. We zijn alleen tevreden als we een duurzame positieve verandering voor mensen in een kwetsbare positie realiseren.

Kijk voor meer informatie op [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

### Colofon

Projectteam: Şermin Dogruer, Laura Griffin, Emiel Stobbe en Lotte Thissen

Coördinatie en eindredactie: Danny Nomden

Met dank aan: Gemeente Haarlem, Gemeente Hellendoorn, Gemeente Eindhoven, Gemeente Utrecht, Roos Beerkens, Marc Mulder, Daan de Bruijn en Annette van den Bosch

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & illusie

Te downloaden via: [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl)

November 2023

© Movisie

Deze handreiking is gefinancierd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).



## RANDVOORWAARDEN



## STAPPENPLAN INCLUSIEF BELEID

