

Inclusief beleid: meer dan een uithangbordje

Hoe gaan beleidsmedewerkers en sociaal professionals om met maatschappelijke verharding, polarisatie en weerstand tegen inclusie? Movisie deed een verkenning en vroeg hoe inclusief beleid vormgegeven wordt binnen de huidige maatschappelijke context en hoe omgegaan wordt met de uitdagingen.

In dit artikel delen wij perspectieven, ervaren obstakels en voorbeelden van hoe het wél kan, aangevuld met inzichten uit de literatuur.

Wat is inclusief beleid?

Inclusief beleid gaat over beleid waardoor iederéén volwaardig mee kan doen in álle levensdomeinen - ongeacht leeftijd, huidskleur, etniciteit, gender, inkomen, levensbeschouwing, seksuele oriëntatie of beperking. In 2023 verscheen de [Handreiking inclusief beleid voor gemeenten](#), een bundeling van inzichten die Movisie sinds 2020 verzamelde om bij te dragen aan gemeentelijk inclusief beleid.

De spanning tussen ambitie en gemeentelijke realiteit

Inclusief beleid belooft veel: gelijke kansen, meer representatie en een samenleving waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt. Inclusief beleid kan helpen voorkomen dat mensen anders behandeld, achtergesteld of uitgesloten worden op basis van (persoonlijke) kenmerken. Dit klinkt als een mooi streven, toch zit niet iedereen erop te wachten of voelt zich geroepen om zich hiervoor in te zetten. Acht beleidsmedewerkers en vijf adviseurs in het sociaal domein en acht sociaal professionals deelden voor dit artikel hun ervaringen met weerstand tegen inclusief beleid. Zij vertellen dat de weerstand komt van ambtenaren, van professionals binnen of buiten het sociaal domein en ook van inwoners. In de [handreiking Inclusief beleid voor gemeenten](#) noemen we dit ook wel *inclusiemoeheid*. Dit ontstaat bijvoorbeeld door gebrek aan kennis, visie of gevoel van noodzaak.

Weerstand in verschillende vormen

Volgens de beleidsmedewerkers en de adviseurs doet weerstand zich in verschillende vormen voor en bestaat het bij verschillende gemeentelijke afdelingen. Zij noemen politieke en ideologische weerstand: zij zien in hun eigen organisatie dat sommige ambtenaren inclusie beschouwen als een 'overdreven' onderwerp. Een beleidsmedewerker hoorde in haar organisatie: 'Ze willen toch zo graag normaal worden gevonden, waarom moeten ze dan zoveel aandacht?'. Het politieke en ambtelijke krachtenveld maakt dat inclusief beleid vaak afhankelijk is van politiek draagvlak en beschikbare capaciteit, terwijl het als onderwerp volgens de beleidsmedewerkers eigenlijk breed gedragen zou moeten zijn. Ze proberen inclusie daarom op te nemen in beleidsstukken binnen en buiten het sociaal domein, zoals een beleidsmedewerker zegt: 'om iedereen op hetzelfde ambitieniveau te krijgen.'

Op papier voor inclusie

In de praktijk ervaren sommige beleidsmedewerkers dat directies of managers pleiten voor inclusie, 'maar wanneer het op concreet uitvoeren van beleid aankomt, dan blijkt dat de onderstroom bij sommige mensen echt faliekant de andere kant op staat', laat een beleidsmedewerker weten. Dat staat haaks op 'inclusief leiderschap en het omarmen van culturele verschillen' dat volgens bijzonder hoogleraar Diversiteit, Inclusie en Politie [Saniye Çelik](#) essentieel is voor de betrokkenheid van medewerkers. Naast ideologische eensgezindheid 'van hoog tot laag in de ambtelijke organisatie', ontbreekt het volgens de

beleidsmedewerkers ook vaak aan voldoende (financiële) middelen om inclusie structureel te verankeren in gemeentelijk beleid. Financiering is volgens hen een cruciaal obstakel. Een van de beleidsmedewerkers zegt hierover: 'Het opzetten van inclusief beleid zonder beschikbare (gelabelde) financiële middelen zal ervoor zorgen dat dit minder prioriteit heeft binnen mijn gemeente. Het ravijnjaar 2026 en de structurele tekorten in ambtelijke capaciteit zal daarnaast ook een grote factor zijn in het vormgeven van inclusief beleid'.

'Geen zin in inclusie'

De sociaal professionals die reageerden op onze oproep, zien ook uitdagingen in hun organisatie en hun dagelijkse sociaal werkpraktijk. Zij noemen weerstand bij collega's, inwoners of cliënten en de houding van gevestigde organisaties. Een sociaal professional merkt op: 'De meeste weerstand ervaar ik bij de grote organisaties die al jarenlang dezelfde positie innemen in het sociaal domein. Die posities zijn vaak verweven met macht, middelen en invloed. En juist dat maakt het moeilijk om ruimte te creëren voor nieuwe initiatieven of stemmen. Veel gemeentelijke financieringssystemen zijn zo opgebouwd dat gevestigde organisaties ruimte moeten maken voor nieuwe initiatieven. En dat gebeurt zelden vrijwillig'. Plannen voor inclusief beleid liggen daardoor, volgens een van de professionals, 'te verstoffen in de la'. Soms komt weerstand van inwoners, ouders of leerlingen, zoals blijkt uit onderstaand voorbeeld.

Een schoolpedagoog gaf het volgende voorbeeld: 'We zijn bezig geweest om een community op te zetten voor lhbtq+ jongeren. We hebben via social media heel wat naar ons hoofd gekregen en op de middelbare scholen bekrasten en vernielden leerlingen posters. Op de sociale media kwam de weerstand met name van volwassen mannen die eigenlijk de overtuiging hebben dat er geen plek moet zijn voor deze doelgroep, dat iedereen maar eens normaal moet doen. Dat we het niet moeten bevorderen om je zo te profileren.

De noodzaak zien

Weerstand ontstaat wanneer mensen de noodzaak van diversiteit, inclusie en gelijkheid (DIG) niet zien. Een sociaal professional vat de oorzaak van de ervaren weerstand samen: 'Weerstand komt van mensen die geen tot weinig discriminatie of uitsluiting ervaren. Ze weten weinig van het onderwerp.' Onvoldoende kennis over de volle breedte van inclusief beleid lijkt in veel gevallen een belangrijke oorzaak van weerstand. Ook het idee dat inclusief beleid ertoe leidt dat je er zelf op achteruit gaat is een belangrijke oorzaak van weerstand tegen inclusief beleid. Het moet volgens de professionals duidelijker worden dat inclusie niet alleen gaat over lhbtq+ of nieuwkomers. Inclusie gaat over het volledige spectrum aan identiteiten, inclusief bijvoorbeeld leeftijd, klasse en functiebeperking.

Wat is intersectionaliteit?

Intersectionaliteit houdt in dat een combinatie van verschillen, iemands positie in de maatschappij bepaalt. Dit wordt ook wel kruispuntdenken genoemd. Daarnaast zegt de interactie tussen verschillende factoren iets over de mate van discriminatie die iemand kan ervaren. De term intersectionaliteit werd in 1989 geïntroduceerd door professor Kimberlé Crenshaw. Met deze term maakte zij, zelf een Zwarte vrouw, onder andere duidelijk dat Zwarte vrouwen en vrouwen van kleur kunnen worden uitgesloten om hun vrouw-zijn, maar daar bovenop ook nog eens om hun huidskleur. Kortom, dat uitsluiting niet alleen kan worden ervaren op één grond, zoals sekse, maar juist ook op meerdere gronden tegelijkertijd: sekse en huidskleur. Zo worden de verschillende lagen van sociale ongelijkheid zichtbaar.



Bron: Movisie

Lees hier meer over intersectionaliteit

Houding van individuen

Gündemir noemt meer oorzaken van weerstand, bijvoorbeeld de houding van individuen; mensen die sterke vooroordelen en stereotypen hebben, 'etnocentrisch' zijn (de neiging om de eigen cultuur of etnische groep als superieur te beschouwen), heteronormatief zijn (uitgaan van hetero zijn als de norm) en intolerant zijn ten aanzien van verschillende religies. Het gaat hierbij niet om 'onvoldoende kennis' over inclusie, maar om 'geen zin' in inclusie.

Oplossingen voorbij het uithangbordje

Machiel Keestra, diversiteitsprofessional bij de UvA, benadrukt in het boek *De inclusie marathon* dat diversiteit niet alleen een morele of sociale kwestie is, maar ook een inhoudelijke en professionele – iets wat ieder vakgebied aangaat. Dat is ook precies wat de beleidsmedewerkers en de sociaal professionals die deelnamen aan onze verkenning voor ogen hebben. Maar hoe doe je dat volgens experts en hoe pakt dat uit in de dagelijkse praktijk? De onderstaande inzichten komen uit deze verkenning naar voren.

Burgers bepalen de koers

'Het echte werk, het contact met de gemeenschap, het opbouwen van vertrouwen, het betrekken van mensen wordt vaak gedaan door sleutelpersonen uit de wijk, mensen die echt

geworteld zijn in hun gemeenschap. Maar in plaats van deze mensen een leidende rol te geven of serieus te ondersteunen, worden ze vaak alleen 'ingezet' als uithangbord of bruggetje. Dat is niet alleen oneerlijk, het ondermijnt ook duurzame verandering. Het zou juist andersom moeten zijn: laat de mensen uit de gemeenschap de koers bepalen en gevestigde instanties de rol van ondersteuner. Alleen dan ontstaat er echte inclusie én vertrouwen', zegt een van de sociaal professionals in onze verkenning. Een beleidsmedewerker geeft aan dat je door een brede groep inwoners te betrekken bij gemeentelijke initiatieven minder snel personen onbewust over het hoofd ziet.

In *De inclusie marathon* ondersteunt professor Halleh Ghorashi dit met onderzoek: 'Weerstand verdwijnt vaak snel als mensen zich gezien en gehoord voelen en het idee hebben dat ze onderdeel kunnen zijn van een gezamenlijke toekomstdroom.' Door mensen vanaf het begin bij beslissingen te betrekken, voelen zij zich gehoord en ontstaat er meer draagvlak voor diversiteit.

Open dialoog

Beleidsmakers en sociaal professionals zien ervaringsdeskundigen en burgers met ervaringskennis als sleutelpersonen in het gesprek over inclusie. Een beleidsmedewerker van een gemeente zegt hierover: 'Het gesprek van persoon tot persoon, waarbij ervaringsdeskundigen het verhaal vertellen, werkt het best.'

Ook om verschillen in perspectieven te overbruggen helpt de open dialoog. Een van de sociaal werkers zegt: 'Gesprekken tussen mensen zonder maatschappelijke achterstand en degenen die iedere dag geconfronteerd met hun eigen beperking(en) maar ook met de beperkingen die wij als samenleving opwerpen. Dan krijg je ook bewustwording bij de ontvanger van de boodschap.'

Een van de geïnterviewden organiseerde samen met de gemeente een kick-off event rond inclusie, waarbij verschillende werkgroepen – van toegankelijkheid tot diversiteit – met elkaar in gesprek gingen. 'Het was een eerste stap om ervaringen uit te wisselen en te ontdekken: Hé jullie vinden dit ook belangrijk. Oké, nou, misschien moeten wij hier een keer samen nog verder over in gesprek gaan.'

Visie, sturing en middelen

Volgens de mensen die deelnamen aan deze verkenning is een heldere visie op inclusie nodig. Daarbij geven ze aan dat inclusief beleid in zoveel mogelijk beleidsstukken, binnen zoveel mogelijk relevante beleidsterreinen opgenomen moet zijn. Het is volgens Papaikonomou et al. (2023) essentieel om hierbij samen de 'waarom-vraag' te verkennen: waarom is diversiteit relevant binnen jouw beleidsonderdeel? Dat motiveert mensen en geeft een richting. Kennisplatform Inclusie samenleven (KIS) benadrukt dat de visie op inclusie opgenomen moet worden in de kernwaarden van een organisatie. Bovendien, stelt KIS, moet de norm door bestuur en leidinggevenden stevig gecommuniceerd worden én er moet geld, menskracht en middelen vrijgemaakt worden. Leidinggevenden spelen daarbij, volgens Çelik, een cruciale rol, zowel in de uitvoering van inclusief beleid als in het creëren van ruimte om diversiteit te benutten. Het is daarom belangrijk om managers verantwoordelijk te maken voor de voortgang op het gebied van diversiteitsdoelen en de bijbehorende attitudes en gedragingen (Zie: Felten & Kros, 2023; McCarthy Kilian et al., 2005).

Een ander narratief

Ghorashi benadrukt in het boek *De inclusie marathon* dat het belangrijk is om helder uit te leggen waarom bepaalde diversiteitsmaatregelen worden genomen en hoe ze de hele organisatie of een hele gemeente ten goede komen. Dat vraagt van iedereen binnen de organisatie aandacht voor hoe inclusie raakt aan hun werkzaamheden. Een

beleidsmedewerker zegt: 'Benader het vanuit een ander narratief. Dat het wat toevoegt aan talentinzet, werkplezier, veiligheid en dat het positief is voor business.' Keestra zegt hierover: 'Ik benadruk bij collega's dat diversiteit en inclusie ook een rol spelen binnen de informatica, in algoritmes bijvoorbeeld. Ik probeer met de collega's mee te denken, zodat zij beseffen dat diversiteitsvraagstukken ook het hart van hun vak raken.'

Bovendien kan inclusief beleid zelfs kostenbesparend zijn. Een beleidsmedewerker hierover: 'Wanneer we aan de voorkant de diversiteit van onze inwoners in acht nemen en het voor iedereen inclusief maken, dan hebben we mogelijk aan de achterkant minder werk en dus minder financiën nodig om het bij te stellen.'

Nuance, menselijkheid en samenwerking

Deze verkenning laat zien dat draagvlak voor inclusief beleid groeit wanneer ruimte is voor nuance, menselijkheid en samenwerking. Inclusie moet bovendien niet alleen binnen het sociaal domein blijven. Dit vereist bewustwording, kennis en reflectie binnen teams, waarbij kritisch wordt gekeken naar bestaande normen en structuren.

'Het is belangrijk om te zien dat we vaak best hetzelfde willen, maar dat de norm die erbij hoort soms anders kan zijn. Dat gaat om reflecteren en met mensen samenwerken. En niet alles in systemen en in Teams online willen vatten. Ga en blijf voor de realisatie in gesprek met alle betrokken partijen. Dat voorkomt weerstand en neemt misverstanden weg', zegt een beleidsmedewerker.

Meer lezen

Movisie ontwikkelde een checklist inclusieve communicatie waarmee onbewuste vooroordelen, in taal en beeld, kunnen worden opgespoord.

- [Het wat, waarom en hoe van inclusief beleid](#)
- [Gelijkwaardige kwaliteit voor iedereen: Stappenplan voor een gelijkwaardige en inclusieve zorg- en dienstverlening](#)
- [Een ogenschijnlijke tegenstelling: om racisme aan te pakken moet je niet kleurenblind zijn](#)
- [Handreiking voor gemeenten: Institutioneel racisme effectief aanpakken](#)

Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Carinda Jansen.

Bronnenlijst

Bouchallikht, K., & Papaikonomou, Z. (2021). *De inclusiemarathon: Over diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer*. Boom.

Bron: https://www.movisie.nl/artikel/inclusief-beleid-meer-dan-uitgangbordje?utm_campaign=MovisieMail&utm_content=06082025&utm_source=Nieuwsbrief&utm_medium=email

23 september 2025