



In de praktijk: een verkenning van de barrières voor inclusieve dienstverlening

Iedere burger hoort toegang te hebben tot gelijkwaardige dienstverlening. Zowel bij het Wmo-loket en de thuiszorg als in de bibliotheek. In de praktijk blijkt echter dat burgers op basis van hun herkomst, huidskleur en/of religie niet dezelfde kwaliteit van dienstverlening ontvangen. Inclusie wordt binnen veel organisaties nog steeds niet als een kernopdracht gezien. Sterker nog: inclusieprofessionals ervaren weerstand om dit thema op de agenda van hun organisatie te krijgen. Dat is één van de inzichten uit het symposium dat KIS organiseerde.

Op 8 mei 2025 hield KIS een landelijk symposium over gelijkwaardige en inclusieve zorg- en dienstverlening. Zo'n veertig beleidsmedewerkers van gemeenten en managers en teamleiders in de dienstverlening komen samen in het stads kantoor van de gemeente Utrecht. In dit artikel delen wij de bevindingen uit de deelsessies en focusgroepen van dit symposium waarin de beleidsmedewerkers met elkaar in gesprek gingen over het onderwerp.

Deze professionals delen in de deelsessies dat er binnen gemeentelijke organisaties en andere publieke instellingen barrières worden ervaren bij het realiseren van een inclusieve dienstverlening. Inclusie wordt vooral gezien als een 'extra' of projectmatige toevoeging, in plaats van een basisvereiste voor goed bestuur en publieke dienstverlening. De belofte van gelijke toegang voor alle burgers wordt in de praktijk niet waargemaakt, aldus de deelnemers.

Gebrek aan leiderschap en verantwoordelijkheid

Een belangrijk knelpunt is het gebrek aan leiderschap en duidelijke verantwoordelijkheid. Volgens de professionals ligt de macht om te veranderen vaak bij de top, maar ontbreekt het daar volgens hen vaak aan prioriteit. Bij incidenten wijst men naar elkaar, wat leidt tot reactieve in plaats van proactieve aanpakken. Hierdoor ontbreekt een duidelijk aangewezen eindverantwoordelijke met het mandaat om op te treden als iemand zich verzet tegen verandering

richting meer inclusie. Dit wijst erop dat organisaties tekortschieten op het gebied van leiderschap. Er ontbreekt een duidelijke koers, mandaat en verantwoordelijkheid om inclusie structureel te verankeren. Daardoor blijft het thema afhankelijk van individuele inzet in plaats van dat het gedragen wordt door het bestuur en de organisatie als geheel.

Inclusie wordt vooral gezien als een 'extra' of projectmatige toevoeging, in plaats van een basisvereiste voor goed bestuur en publieke dienstverlening. De belofte van gelijke toegang voor alle burgers wordt in de praktijk niet waargemaakt.

Veel professionals geven aan dat ze nauwelijks tijd krijgen om handreikingen over hoe het werk beter kan goed te bestuderen en toe te passen in de praktijk. Dat komt vooral omdat ze druk zijn met de dagelijkse werkzaamheden en omdat inclusie binnen de organisatie vaak geen prioriteit heeft. Inclusie en antidiscriminatie wordt vaak gezien als geen standaard onderdeel van het professionele handelen. Het is bijvoorbeeld geen thema bij de 'onboarding'. Je mag vaak zelf weten of je als professional wel of niet iets doet aan inclusie. Deze vrijblijvendheid heeft als gevolg dat veel mensen het niet doen.

De werkvloer: de witte bubbel

Het ervaren gebrek aan leiderschap en prioriteit is volgens de deelnemers één van de factoren waarom inclusie op de werkvloer moeilijker van de grond komt. Daarnaast benoemen ze andere knelpunten. Volgens hen opereren veel mensen vanuit een 'witte bubbel', waardoor ze het probleem niet als prioriteit zien. Uit de gesprekken blijkt dat racisme vaker gesignaleerd wordt door mensen van kleur en/of mensen met een migratieachtergrond. Toch zijn er ook witte mensen aanwezig die het thema racisme aanpakken belangrijk vinden. Maar zolang de verantwoordelijkheid voor het aankaarten van racisme vaak nog bij gemarginaliseerde groepen terechtkomt, wijst dit op een ongelijke verdeling van lasten. Daarnaast bepalen zaken zoals afkomst, huidskleur of religie niet alleen wie racisme ziet, maar ook wie het risico loopt om als 'lastig' of 'activistisch' te worden weggezet wanneer ze dit aankaarten.

Ook aan de slag met inclusieve dienstverlening?

Bekijk de [Handreiking: Gelijkwaardige kwaliteit voor iedereen. Stappenplan voor een gelijkwaardige en inclusieve zorg- en dienstverlening.](#)

Moeite met verandering

Verandering wordt bemoeilijkt door gewoontegedrag, geven de professionals aan. Naast het rigide gedrag van collega's, vinden ze de systemen en processen ook te rigide. De bureaucratische denkwijze binnen het systeem staat volgens deelnemers haaks op de behoefte aan menselijkheid en maatwerk. Juist het gebrek aan fundamentele institutionele verandering frustreert ze aan hun werk. Zij merken dat losse initiatieven eerder worden toegestaan, terwijl diepere veranderingen in beleid en structuur vaak uitblijven. Hierdoor voelen de professionals zich beperkt in hun mogelijkheden om duurzame vooruitgang te realiseren.

Sociale onveiligheid

Verschillende deelnemers noemen dat de ervaren sociale veiligheid binnen organisaties beperkt is. Volgens hen heerst er een cultuur van angst en taboe. Mensen voelen zich niet vrij om maatschappelijke thema's zoals racisme bespreekbaar te maken of elkaar aan te spreken op gedrag. Dit wordt volgens de professionals versterkt doordat er duidelijke richtlijnen en toegankelijke meldpunten ontbreken. Deze onveiligheid maakt hun werk extra moeilijk omdat initiatieven snel worden weggezet als 'gevoelig' of 'polariserend'. Omdat er geen structurele waarborging is, blijven meldingen of signalen vaak hangen bij individuele medewerkers. Er gebeurt dan weinig op organisatieniveau, waardoor echte verandering uitblijft.

Weerstand

Weerstand vormt een structurele belemmering in het versterken van inclusie. Telkens benoemen de deelnemers weerstand, zowel van directe collega's als van de directie. Daardoor voelen professionals zich overbelast. Naast hun reguliere taken zijn zij ook verantwoordelijk om anderen steeds weer te overtuigen en draagvlak te creëren. Veel deelnemers geven aan dat zij niet goed weten hoe zij hier effectief mee om kunnen gaan. Ze hebben daarom behoefte aan concrete en praktische handvatten. Tegelijkertijd noemen professionals ook mogelijke oplossingen. Sommigen vinden dat er meer verplichting moet komen. Bijvoorbeeld door inclusie op te nemen in de organisatiedoelen of zelfs wettelijk vast te leggen: 'Net zoals scholen moeten voldoen aan kerndoelen.' Anderen wijzen op het belang van structurele trainingen en duidelijke steun van leidinggevenden. Zo wordt inclusie iets van de hele organisatie en niet van enkele betrokken medewerkers.

Auteurs: Rominique van Rhemen, Hanneke Felten & Serena Does