

Project acronym: DiGiN  
Project title: Diverse, Equitable and Inclusive municipal organisations  
Grant agreement number: 101144379  
Start date of project: 01/05/2024  
Duration: 24 months



DELIVERABLE NO. 2.2

## Toolkit van DEI-materialen voor capaciteitsopbouw

Due date of deliverable	31/03/2026
Submission date	23/03/2026
File Name	D2.2 - Toolkit of DEI capacity-building materials
Organisation Responsible of Deliverable	Yellow Window
Author name(s)	Panagiota Polykarpou, Vasia Madesi, Lut Mergaert
Revision number	1.0
Status	Final
Dissemination Level	Public



## DISCLAIMER

Dit document is een vertaling naar het nederlands van een oorspronkelijk engelstalige publicatie. De vertaling werd gerealiseerd met vertalingssoftware en vervolgens gecheckt door een projectmedewerker van de gemeente Rotterdam. De inhoud van deze publicatie is uitsluitend de verantwoordelijkheid van de auteur en weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van de Europese Unie.

## PARTNERS



# TABLE OF CONTENTS

<b>HOW DEZE TOOLKIT TE GEBRUIKEN</b> .....	<b>5</b>
<b>DEFINITIES</b> .....	<b>8</b>
<b>INSPIRERENDE PRAKTIJKEN</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPACITEIT-BOUWMODULEN</b> .....	<b>23</b>
1. Institutionele transformatie naar mainstreaming van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie: De rol van participatieve en co-creatie technieken	23
2. Bouwen aan inclusieve werkplekken: De rol van bondgenootschap	24
3. Strategische kaders voor verandering: Het ontwerpen van trajecten om impact te hebben	25
4. DEI Monitoring & Evaluatie voor duurzame verandering	26
<b>BESTAANDE INSTRUMENTEN EN MIDDELEN</b> .....	<b>28</b>
Normen voor capaciteitsopbouw	28
Instrumenten en Toolkits	28
Verslagen	30
<b>VERWIJZINGEN</b> .....	<b>34</b>

## INLEIDING

De afgelopen jaren is het gesprek over **Diversiteit, Inclusie en Gelijkheid (DEI)** in de EU in een stroomversnelling geraakt, onder impuls van mondiale sociale bewegingen die systemische ongelijkheden, waaronder ras, gendergerelateerde en andere vormen van discriminatie, aan het licht hebben gebracht. Deze bewegingen hebben de noodzaak onderstreept van inclusiever beleid en praktijken in verschillende sectoren. Ondanks de toenemende nadruk op DEI blijkt uit onderzoek echter dat er nog steeds een aanzienlijke kloof bestaat tussen de ontwikkeling van DEI-strategieën en de effectieve uitvoering ervan in organisaties in heel Europa.

Het DiGiN-project probeert deze kloof te overbruggen. Het project, dat door de Europese Unie wordt gefinancierd in het kader van de CERV 2023-EQUAL-oproep, heeft tot doel diverse, billijke en inclusieve werkplekken binnen gemeentelijke organisaties te bevorderen. DiGiN bevordert gelijkwaardigheid en bestrijdt alle vormen van discriminatie - of het nu gaat om gender, etnische afkomst, religie, seksuele geaardheid, leeftijd, gezondheidsstatus of enige andere grond - door een intersectionele aanpak te volgen. In eerste instantie gericht op de deelnemende gemeenten Genua, Gent en Rotterdam, heeft het project ook tot doel de impact ervan uit te breiden naar andere Europese gemeenten in heel Europa en daarbuiten, waaronder de particuliere sector, ngo's en kmo's. Met haar activiteiten verbetert DiGiN de besluitvormings- en beleidsontwikkelingsprocessen binnen gemeentelijke werkplekken en draagt zij bij aan de totstandbrenging van inclusievere en veerkrachtigere gemeentelijke structuren.

### Doel van de toolkit

Het doel van deze toolkit is om gemeentepersoneel en DEI-wisselagenten praktische, empirisch onderbouwde middelen te bieden om de mainstreaming van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie in hun organisaties te ondersteunen. Het biedt bruikbare leermaterialen en nieuwe of bestaande middelen, helpt gemeenten hun interne capaciteiten te versterken, institutionele belemmeringen aan te pakken en DEI-beginselen in te bedden in de dagelijkse organisatorische praktijken.

### Doelgroep

De toolkit is bedoeld voor gemeenteambtenaren, DEI-coördinatoren, HR-personeel, leden van DEI-comités of werkgroepen, projectmanagers en andere professionals die betrokken zijn bij gelijkwaardigheid, inclusie, organisatieontwikkeling of strategische planning. Het kan ook relevant zijn voor leiders die DEI willen integreren in besluitvormingsprocessen op verschillende administratieve niveaus.

## KADER VOOR CAPACITEITSBOUW

Beginselen van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

Capaciteitsopbouw voor DEI in gemeenten is een langdurig, reflexief proces dat het vermogen van lokale instellingen versterkt om de systemen waarmee ongelijkheid wordt gereproduceerd, te herkennen, in vraag te stellen en te transformeren. Dit begrip sluit aan



bij het argument van Mahajan, Bleijenbergh en Benschop (2024) dat het DEI-werk betrekking moet hebben op institutionele structuren en machtsverhoudingen, en niet alleen op individuele attitudes, om zinvolle en blijvende verandering tot stand te brengen. Op basis van intersectionele en postkoloniale feministische wetenschap (Crenshaw, 1991; Mohanty, 2003), erkent het kader dat gemeentelijk beleid en diensten worden gevormd door geschiedenissen van privileges en uitsluiting en daarom moeten worden onderzocht binnen hun bredere sociale en politieke context.

De principes die aan dit kader ten grondslag liggen, beginnen met een intersectioneel begrip van ongelijkheid, waarbij wordt erkend dat mensen inclusie en uitsluiting ervaren op meerdere, overlappende manieren die niet kunnen worden gereduceerd tot eenvoudig geslacht of andere binaries. DEI-inspanningen moeten rekening houden met de wisselwerking tussen gender en aspecten, zoals ras achtergrond, klasse, migratieachtergrond, handicap, gezondheidsstatus, leeftijd van seksuele geaardheid, enzovoort, en universele, uniforme aannames over "vrouwen", "mannen" of een andere groep vermijden. Tegelijkertijd vereist capaciteitsopbouw reflexiviteit: een eerlijke betrokkenheid bij privileges (Collins, 2000), interne vooroordelen en de machtsdynamiek ingebed in gemeentelijke routines, in plaats van zich uitsluitend te concentreren op de nadelen van bepaalde gemeenschappen. Deze werkzaamheden moeten ook participatief zijn en degenen die het zwaarst door ongelijkheid worden getroffen, als kennishouders en partners bij het proces betrekken.

### **Rol van change agents in institutionele transformatie**

Binnen dit kader spelen change agents een centrale rol bij institutionele transformatie. Ze fungeren als vertalers die collega's helpen begrijpen hoe DEI-principes zich verhouden tot alledaagse beslissingen, als bijeenroepers die ruimte creëren voor kritische reflectie en als connectoren die leiderschap, personeel, afdelingen en lokale gemeenschappen met elkaar verbinden. Hun vermogen om dominante verhalen uit te dagen, weerstand te navigeren en DEI te verankeren in kernprocessen maakt hen essentiële aanjagers van duurzame verandering.

### **Capaciteitsopbouw als aanjager van DEI-mainstreaming**

Tot slot wordt capaciteitsopbouw een motor van DEI-mainstreaming wanneer deze continu, praktijkgericht en ingebed is in bestuursstructuren. In plaats van geïsoleerde workshops moet het een doorlopend proces vormen dat vaardigheden versterkt, de organisatiecultuur verschuift (Dobbin & Kalev, 2016) en het beleid, de procedures en de toewijzing van middelen beïnvloedt. Wanneer zij op deze geïntegreerde manier worden benaderd, helpt capaciteitsopbouw gemeenten de kloof tussen formele verbintenissen en geleefde realiteiten te dichten en zorgt het ervoor dat DEI een routinematig en verantwoordingsplichtig onderdeel van lokaal bestuur wordt.

## **HOW DEZE TOOLKIT TE GEBRUIKEN**

Deze toolkit is ontworpen als een praktische metgezel voor gemeentepersoneel, DEI-functionarissen, kernteams en leiders die werken aan het bevorderen van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie binnen hun organisaties. Het kan worden gebruikt als een stapsgewijze gids, een referentiedocument of een verzameling op zichzelf staande

bronnen, afhankelijk van de behoeften en het ervaringsniveau van elke gemeente. Hoewel de toolkit structuur biedt, is deze opzettelijk flexibel: elke gemeente bevindt zich in een ander stadium van haar DEI-traject en de materialen kunnen worden aangepast aan lokale prioriteiten, organisatieculturen en beschikbare capaciteiten.

Het document is onderverdeeld in verschillende onderling verbonden afdelingen die samenwerken om institutionele transformatie te ondersteunen:

- **Het kader voor capaciteitsopbouw schetst de belangrijkste beginselen, concepten en benaderingen die ten grondslag liggen aan duurzaam DEI-werk in gemeenten.** Het biedt de conceptuele basis die nodig is om te begrijpen waarom capaciteitsopbouw essentieel is voor het mainstreamen van DEI.
- **De woordenlijst** biedt duidelijke, toegankelijke definities van de belangrijkste DEI-concepten die in de hele toolkit worden gebruikt. Gemeentelijke teams kunnen het nuttig vinden om de woordenlijst te raadplegen voordat ze een module of discussie starten, om te zorgen voor een gedeeld begrip van terminologie en verwarring te voorkomen, vooral bij het werken tussen afdelingen of met gemengde niveaus van eerdere DEI-kennis.
- **Casestudy's en inspirerende praktijken bieden** echte voorbeelden van DiGiN-partnergemeenten en andere Europese steden. Deze cases kunnen u helpen modellen te identificeren die resoneren met uw context, ideeën opwekken voor lokale aanpassing of discussies binnen uw team begeleiden.
- **Capaciteitsopbouwmodules presenteren kant-en-klare** trainingsmaterialen ontwikkeld door DiGiN. Ze omvatten sessiebeschrijvingen, leerdoelen, scripts, presentaties en oefeningen. Gemeenten kunnen deze modules gebruiken om interne teams op te leiden, nieuwe competenties op te bouwen en interdepartementale leerprocessen te initiëren.
- **Bestaande instrumenten en middelen** bieden toegang tot praktische middelen, zoals normen, handboeken, beoordelingsinstrumenten en verslagen, die meer geavanceerd of gespecialiseerd werk kunnen ondersteunen. Deze middelen kunnen worden gebruikt om het begrip te verdiepen, beleidsontwikkeling te begeleiden of de DiGiN-modules aan te vullen.

Bij het gebruik van deze toolkit geven we volgende tips:

1. **Begin waar je bent.** Er is geen verplicht toegangspunt. U kunt beginnen met een trainingsmodule, een casestudy of het lezen van een bron, afhankelijk van uw huidige prioriteiten.
2. **Werk in teams.** DEI-transformatie is het meest effectief wanneer groepen samenwerken. Gebruik de toolkit om een dialoog op gang te brengen, een gedeeld begrip te creëren en een gemeenschappelijke taal op te bouwen voor alle afdelingen.
3. **Pas de materialen aan.** De middelen zijn ontworpen om op maat te worden gemaakt. Pas voorbeelden, terminologie en oefeningen aan de realiteit van uw gemeentelijke/organisatorische context aan.
4. **Integreer leren in de praktijk.** Capaciteitsopbouw heeft de meeste impact wanneer het gekoppeld is aan echte organisatieprocessen. Identificeer na het voltooiën van een module concrete vervolgstappen of beleidsterreinen waar de nieuwe inzichten kunnen worden toegepast.

De toolkit heeft tot doel gemeentelijke actoren in staat te stellen van DEI een consistent, strategisch en praktisch onderdeel van het dagelijks bestuur te maken – instellingen van

binnenuit versterken en de ervaringen van de gemeenschappen die zij bedienen verbeteren.



## DEFINITIES

**Ableisme:** Een vorm van discriminatie die voortvloeit uit de overtuiging dat mensen met een handicap inferieur zijn aan mensen zonder handicap. Het is een systemische vooringenomenheid die personen met een handicap als "minder" classificeert en leidt tot vooroordelen, stigma's en ongelijke behandeling in beleid en praktijken. (Partnerschap van de Verenigde Naties inzake de rechten van personen met een handicap, 2023).

**Ageisme:** Vooroordelen, stereotypering en discriminatie gericht tegen individuen op basis van hun leeftijd. Het omvat negatieve aannames en acties ten opzichte van mensen (inclusief zichzelf) simpelweg omdat ze jong of oud zijn. (Wereldgezondheidsorganisatie, 2025).

**Ally:** Een bondgenoot is een persoon die actief collega's of gemeenschappen ondersteunt die te maken hebben met discriminatie, uitsluiting of marginalisering, en die hun positie of invloed gebruikt om ongelijkheden binnen de organisatie aan te vechten. Een bondgenoot zijn, gaat verder dan het uiten van solidariteit; het omvat het nemen van verantwoordelijkheid voor het erkennen van privileges, het aanpakken van bevooroordeeld gedrag en het bijdragen aan de organisatiecultuur, waar alle medewerkers veilig en gelijk kunnen deelnemen. In de context van gemeentelijke werkplekken kunnen bondgenoten een cruciale rol spelen bij het identificeren van uitsluitingspraktijken, het versterken van ondervertegenwoordigde stemmen en constructief ingrijpen wanneer zich ongepast gedrag voordoet. Er wordt vaak onderscheid gemaakt tussen performatief bondgenootschap en actief bondgenootschap. Performatieve bondgenootschap verwijst naar symbolische gebaren of uitspraken die blijf geven van steun zonder echte inzet voor verandering en die zelfs de ongelijkheden kunnen reproduceren die zij beweren aan te vechten. Actief bondgenootschap omvat consistente, geïnformeerde en verantwoordingsplichtige acties die helpen structurele en interpersoonlijke barrières weg te nemen, waaronder het uitspreken, het ondersteunen van getroffen collega's en het pleiten voor inclusieve processen en besluitvorming. Effectief bondgenootschap vereist voortdurend leren en een bereidheid om macht te delen om zinvolle organisatorische verandering te bevorderen (Arao & Clemens, 2013; Edwards, 2006; Dover et al., 2020; Zbeidy & Çelik, 2025;).

**Bias:** Bias verwijst naar systematische neigingen om individuen of groepen te bevoordelen of te benadelen op manieren die niet gebaseerd zijn op objectieve criteria. Het kan voorkomen in beslissingen, interacties of organisatieprocessen, vaak zonder bewuste intentie. Bias kunnen expliciet (bewuste attitudes) of impliciet (onbewuste stereotypen) zijn en beide kunnen vorm geven aan werving, evaluaties, teamdynamiek, toegang tot kansen, enz. Omdat bias ook is ingebed in organisatieculturen en -routines, vereist het verminderen ervan zowel individueel bewustzijn als structurele verandering (Banaji & Greenwald, 2013; Zbeidy & Çelik, 2025;).

**Co-creatie:** Co-creatie verwijst naar een gestructureerd participatief proces waarin relevante belanghebbenden samenwerken om beleid, diensten of organisatorische praktijken te ontwerpen, te verfijnen of te evalueren. Het gaat verder dan raadpleging door belanghebbenden gedurende het hele proces als actieve bijdragers te positioneren en hun beleefde ervaringen en professionele expertise als essentieel te erkennen. In gemeentelijke omgevingen helpt cocreatie ervoor te zorgen dat DEI-maatregelen inspelen

op reële behoeften, het vertrouwen versterken en gedeeld eigenaarschap bevorderen. Effectieve cocreatie vereist inclusieve facilitering, transparante besluitvorming en processen die verschillende perspectieven gelijk waarderen (Zbeidy & Çelik, 2025; Denis, Madesi & Wuiame, 2024; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015).

**Culturele competentie:** Culturele competentie verwijst naar het vermogen van individuen en organisaties om effectief samen te werken met mensen met verschillende culturele, etnische, taalkundige of religieuze achtergronden. Het gaat om het ontwikkelen van bewustzijn van de eigen aannames, het verwerven van kennis over verschillende culturele ervaringen en het aanpassen van gedrag, communicatie en diensten om te zorgen voor respectvolle en billijke interacties. In gemeentelijke omgevingen helpt culturele competentie misverstanden te voorkomen, de dienstverlening te verbeteren en het vertrouwen tussen personeel en bewoners te versterken. Het vereist voortdurend leren, reflectie en organisatorische ondersteuning in plaats van een vaste reeks vaardigheden (Betancourt et al., 2003; Cross et al., 1989; Zbeidy & Çelik, 2025).

**DEI-mainstreaming:** DEI-mainstreaming verwijst naar de systematische integratie van diversiteits-, billijkheids- en inclusiebeginselen in alle beleidsmaatregelen, procedures en dagelijkse praktijken van een organisatie. Het vereist dat elk besluit, dienst, programma of organisatieproces wordt onderzocht door middel van een DEI-lens, zodat ongelijkheden worden voorkomen in plaats van alleen worden aangepakt nadat ze zich hebben voorgedaan. In gemeentelijke omgevingen betekent DEI-mainstreaming dat inclusieve benaderingen worden geïntegreerd in governance, HR-processen, serviceontwerp, betrokkenheid van de gemeenschap en interne communicatie, in plaats van DEI als een op zichzelf staande activiteit te behandelen. Het is een voortdurende organisatorische verbintenis om te zorgen voor billijke resultaten, structurele billijkheid en participatie voor alle personeelsleden en ingezetenen (Europese Commissie, 2021; O'Connor & Doyle, 2020; Zbeidy & Çelik, 2025).

**Discriminatie:** Elk ongerechtvaardigd onderscheid, uitsluiting of voorkeur gemaakt op basis van persoonlijke kenmerken (zoals ras, kleur, geslacht, religie, handicap, enz.) dat tot doel of gevolg heeft dat de gelijkheid van kansen of behandeling wordt aangetast. In wezen benadeelt discriminatie bepaalde personen op grond van eigenschappen die geen verband houden met hun verdienste (Internationale Arbeidsorganisatie, 1958).

**Discriminatie:** Elk ongerechtvaardigd onderscheid, uitsluiting of voorkeur gemaakt op basis van persoonlijke kenmerken (zoals ras, kleur, geslacht, religie, handicap, enz.) dat tot doel of gevolg heeft dat de gelijkheid van kansen of behandeling wordt aangetast. In wezen benadeelt discriminatie bepaalde personen op grond van eigenschappen die geen verband houden met hun verdienste (Internationale Arbeidsorganisatie, 1958).

**Diversiteit:** De aanwezigheid van verschillen binnen een bepaalde instelling of groep. Het omvat de verscheidenheid aan persoonlijke kenmerken en ervaringen – zoals geslacht, ras, etniciteit, nationaliteit, religie, seksuele geaardheid enz. – die onder individuen worden vertegenwoordigd. In organisaties houdt diversiteit in dat de samenstelling van een groep wordt onderzocht om ervoor te zorgen dat meerdere perspectieven worden opgenomen (Tan, 2019).

**Gelijkheid:** Gelijkheid verwijst naar het beginsel dat alle personen dezelfde rechten, kansen en toegang tot hulpbronnen moeten hebben, zonder discriminatie op grond van geslacht, ras, etniciteit, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid, migratieachtergrond of enig ander

kenmerk. In organisatorische en gemeentelijke contexten betekent gelijkheid het scheppen van omstandigheden waarin iedereen gelijke kansen heeft, vrij van structurele belemmeringen en oneerlijke behandeling. Het is erop gericht ervoor te zorgen dat beleid, praktijken en institutionele culturen bepaalde groepen niet bevoordelen boven andere en dat billijkheid is ingebed in alle aspecten van besluitvorming en dienstverlening.

**Geslacht:** Sekse wordt gedefinieerd als de biologische en fysiologische kenmerken (zoals voortplantingsorganen, chromosomen en hormonen) die mensen categoriseren als vrouwelijk, mannelijk of interseksueel (Wereldgezondheidsorganisatie, n.d.; Europees Instituut voor gendergelijkheid, 2016). Deze kenmerken zijn aangeboren en gescheiden van geslacht, wat verwijst naar sociaal geconstrueerde rollen en identiteiten.

**Geslacht:** De sociaal geconstrueerde rollen, gedragingen, activiteiten en attributen die de samenleving geschikt acht voor vrouwen, mannen, meisjes en jongens. Deze verwachtingen en normen worden geleerd, kunnen variëren tussen culturen en tijd, en beïnvloeden wat wordt verwacht, toegestaan en gewaardeerd voor individuen van verschillende genders training centre.unwomen.org (VN Vrouwen Training Centre, n.d.; Europees Instituut voor gendergelijkheid, 2016). (Opmerking: Geslacht verschilt van biologisch geslacht en omvat een spectrum van genderidentiteiten.)

**Handicap:** Een begrip dat wordt gedefinieerd door de wisselwerking tussen de handicap van een persoon en verschillende barrières die de volledige deelname aan de samenleving kunnen belemmeren. In de termen van de Verenigde Naties omvat het langdurige fysieke, mentale, intellectuele of zintuiglijke beperkingen die, in interactie met attitudinale of milieubarrières, iemands gelijke deelname aan de samenleving kunnen beperken (Verenigde Naties, 2006; Europees Instituut voor gendergelijkheid, 2016).

**Historisch ondervertegenwoordigd:** Verwijst naar groepen die van oudsher gemarginaliseerd zijn of een onevenredig lage vertegenwoordiging hadden in een bepaalde context in vergelijking met hun aandeel in de algemene bevolking. Dergelijke groepen hebben aanhoudend minder aanwezigheid of invloed gehad – bijvoorbeeld in onderwijs of leiderschap – als gevolg van systemische of historische uitsluiting (National Science Foundation, 2020).

**Impacttrajecten:** De sequenties van oorzaak en gevolg waardoor activiteiten of interventies leiden tot gewenste uitkomsten en langetermijneffecten. In termen van projectplanning brengt een impacttraject expliciet in kaart hoe strategieën en acties naar verwachting zullen veranderen kennis, gedrag of omstandigheden (resultaten) van belanghebbenden en hoe deze resultaten bijdragen tot bredere sociale, ecologische of economische veranderingen (impacts).

**Inclusie:** De opzettelijke, voortdurende inspanning om ervoor te zorgen dat mensen met verschillende identiteiten volledig kunnen deelnemen aan en authentiek worden gewaardeerd door een organisatie of gemeenschap. Inclusie houdt in dat een omgeving wordt gecreëerd waarin alle individuen zich gerespecteerd, ondersteund en in staat voelen om in gelijke mate bij te dragen – in wezen “gevraagd worden om te dansen” zodra ze op het feest zijn (Tan, 2019).

**Intersectionaliteit:** Intersectionaliteit is een analytisch instrument dat wordt gebruikt om de manieren te bestuderen, te begrijpen en te reageren waarop verschillende assen van

ongelijkheden, zoals die op basis van geslacht, ras, klasse, seksuele geaardheid of andere persoonlijke kenmerken, elkaar kruisen en bijdragen aan unieke ervaringen van achterstand en discriminatie. In de context van het bestuderen van gendergerelateerd geweld helpt het intersectionele perspectief ons de variabiliteit van vormen van geweld te herkennen die worden ervaren door mensen met verschillende kenmerken en gendergerelateerd geweld op een meer genuanceerde manier aan te pakken.

**Onderbediend:** Onderbediend verwijst naar groepen of gemeenschappen die beperkte toegang hebben tot middelen, diensten, kansen of ondersteuningssystemen als gevolg van structurele belemmeringen, discriminatie of historische uitsluiting. Op gemeentelijke werkplekken heeft onderbediend personeel mogelijk geen gelijke toegang tot opleiding, loopbaanontwikkeling, informatie, besluitvormingskanalen of welzijnssteuning. Om in de behoeften van onderbediende groepen te voorzien, moeten de systeembelemmeringen die hen beletten volledig deel te nemen, in kaart worden gebracht en moet ervoor worden gezorgd dat organisatorisch beleid en organisatorische praktijken deze lacunes actief dichtten (Europese Commissie, 2021; EIGE, 2016;).

**Ondervertegenwoordigd:** Ondervertegenwoordigd verwijst naar groepen waarvan de aanwezigheid in een organisatie, sector of besluitvormingsstructuur aanzienlijk lager is dan hun aandeel in de bredere bevolking. Ondervertegenwoordiging is vaak het gevolg van structurele uitsluiting, bevooroordeelde processen of ongelijke toegang tot kansen. In gemeentelijke contexten kan dit betrekking hebben op personeel met een migratieachtergrond, werknemers met een handicap, jongere of oudere werknemers, etnische minderheden of LGBTQIA+-personeel. Het erkennen van ondervertegenwoordiging is van essentieel belang voor het ontwerpen van gerichte, empirisch onderbouwde maatregelen die de participatie versterken en een eerlijke vertegenwoordiging tussen rollen en niveaus waarborgen (Europese Commissie, 2020;).

**Participatiemethoden:** Participatieve methoden verwijzen naar inclusieve benaderingen bij planning, onderzoek of evaluatie waarbij belanghebbenden of leden van de gemeenschap rechtstreeks bij de besluitvorming worden betrokken. Deze methoden benadrukken de samenwerking met degenen die getroffen zijn door een probleem, het waarderen van lokale kennis en het delen van macht om samen oplossingen of kennis voor sociale verandering te creëren (Cargo & Mercer, 2008).

**Rechtvaardigheid:** Een benadering gericht op eerlijkheid die erkent dat niet iedereen op dezelfde plaats begint. Rechtvaardigheid omvat het verstrekken van middelen en kansen op basis van individuele omstandigheden en behoeften om gelijke resultaten te bereiken. Het erkent historische en structurele nadelen en werkt aan het corrigeren van onevenwichtigheden, waardoor de eerlijke en rechtvaardige behandeling van alle mensen wordt gewaarborgd (Tan, 2019).

**Seksuele geaardheid:** Seksuele geaardheid verwijst naar iemands blijvende emotionele, romantische of seksuele aantrekkingskracht op andere mensen. Het omvat het vermogen van elk individu tot diepe genegenheid en intimiteit met anderen van een ander geslacht, hetzelfde geslacht of meer dan één geslacht (Europees Instituut voor gendergelijkheid, 2016). Voorbeelden zijn heteroseksueel, homoseksueel (homo / lesbisch) en biseksuele oriëntaties, onder anderen.

**Toegankelijkheid:** Toegankelijkheid verwijst naar de mate waarin organisatorische omgevingen, processen, informatie en diensten alle individuen in staat stellen volledig en zonder belemmeringen deel te nemen. In het DiGiN-kader omvat toegankelijkheid het identificeren en wegnemen van structurele, institutionele en procedurele belemmeringen die het vermogen van werknemers beperken om deel te nemen aan activiteiten op de werkplek, toegang te krijgen tot kansen of te profiteren van organisatorische middelen. Dit omvat het ontwerpen van fysieke ruimtes, digitale systemen en communicatiepraktijken op een manier die tegemoetkomt aan verschillende vaardigheden, behoeften en omstandigheden, evenals het bieden van redelijke aanpassingen die gelijke deelname mogelijk maken. (Verenigde Naties, 2006; Wereldgezondheidsorganisatie, 2001; Oliver, 1990; Shakespeare, 2014; Zbeidy & Çelik, 2025;).

**Voorrecht:** Privilege in een context van sociale gelijkheid beschrijft de onverdiende en vaak onzichtbare voordelen die individuen in historisch dominante groepen genieten ten opzichte van gemarginaliseerde groepen. Dergelijke voordelen zijn systemisch, geworteld in sociale structuren en bieden bevoorrechte groepen gemakkelijker toegang tot middelen, kansen en invloed (Barajas, 2021)

## INSPIRERENDE PRAKTIJKEN

Dit deel bevat een verzameling inspirerende praktijken van DiGIN-partnergemeenten en andere toonaangevende Europese steden die werken aan de bevordering van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Deze voorbeelden illustreren hoe gemeentelijke overheden DEI-beginselen vertalen in concrete structuren, beleidsmaatregelen en gezamenlijke benaderingen die inclusievere werkplekken en gemeenschappen creëren. Hoewel elke praktijk een specifieke lokale context weerspiegelt, bieden ze samen waardevolle inzichten in verschillende modellen van institutionele transformatie, van door personeel geleide netwerken en adviespanels tot stadsbrede coalities en strategische DEI-kaders. De cases zijn opgenomen om gemeentelijke partners te ondersteunen bij het identificeren van benaderingen die zij kunnen aanpassen of repliceren, van kunnen leren en in hun eigen DEI-strategieën kunnen integreren.

### **Strategisch kader voor een divers en inclusief personeelsbeleid door de gemeente Gent**

De gemeente Gent, België, bevordert diversiteit en inclusie door middel van gericht intern beleid. Met haar inzet voor inclusieve werkgelegenheidspraktijken werkt Gent aan het weerspiegelen van de diversiteit van haar bevolking binnen haar administratie. In 2020 heeft de gemeente het "strategisch kader voor een divers en inclusief HR-beleid 2021-2025" aangenomen, waarin zij haar visie en prioriteiten inzake DEI op de werkplek uiteenzet.

#### **Doelstelling**

Het doel van deze praktijk is om werknemers te ondersteunen die persoonlijke kenmerken delen via speciale peer-netwerken. Deze groepen hebben tot doel een sterker gevoel van verbondenheid te bevorderen, isolement te verminderen en informele ruimtes van solidariteit binnen de organisatie te creëren.

#### **Gevolgen**

Het kader schetst de huidige DEI-prioriteiten van Gent, met bijzondere aandacht voor mensen met een handicap, de LGBTQIA+-gemeenschap en personen van buitenlandse afkomst. Het omvat 85 acties die over de afdelingen heen moeten worden overwogen of uitgevoerd. Het biedt ook ondersteuning aan teams en managers. Voor 2025 is een herziene versie gepland om deze inspanningen verder te consolideren en uit te breiden.

#### **Uitvoeringsstappen**

##### **Fase 1: Strategische visie en kader**

De gemeente heeft in 2020 het overkoepelend kader vastgesteld, waarbij belangrijke prioritaire groepen werden aangewezen en gerichte acties werden voorgesteld. Dit creëerde een gemeenschappelijke taal en ambitie voor alle afdelingen.

##### **Fase 2: Departementale verantwoordelijkheid en actieplannen**

Elke gemeentelijke afdeling werd gevraagd om op basis van het kader een eigen DEI-actieplan te ontwikkelen. Sommigen ontwikkelden alomvattende strategieën, terwijl

anderen beperktere vooruitgang boekten. De acties werden afgestemd op de functie van de afdeling.

### **Fase 3: Inclusieve beleidsinnovatie**

Voorbeelden van afdelingsacties zijn: Het Department of Health & Care introduceerde een antidiscriminatieverklaring die mede werd ondertekend door personeel en bewoners in zorginstellingen. Het ministerie van Welzijn heeft de functieomschrijving voor maatschappelijk werkers herzien om diversiteit en inclusiviteit bij aanwerving te bevorderen.

### **Fase 4: Toezicht en evaluatie**

Hoewel representatiedoelstellingen werden vastgesteld (bv. 30 % van de nieuwe aanwervingen uit het buitenland, 2 % mensen met een handicap), blijven bredere inclusiemaatstaven in ontwikkeling. Voor 2025 is een strategisch follow-upkader gepland om de concrete doelstellingen en inclusiviteitsindicatoren te verbeteren.

## **Geleerde lessen en uitdagingen**

### **DO's**

#### **Bied praktische ondersteuning en erkenning**

Bied een specifiek budget, regelmatige toegang tot de ruimte en duidelijke erkenning van de netwerken door Human Resources als onderdeel van de interne inclusiestrategie. Zelfs kleine vormen van institutionele steun maken een groot verschil in zichtbaarheid en legitimiteit.

#### **Respecteer autonomie**

Laat netwerken gevormd worden door hun leden. Deze groepen functioneren het beste wanneer ze de behoeften en het ritme van de mensen die ze dienen weerspiegelen. HR kan een facilitator zijn, geen chauffeur.

#### **Normaliseer hun aanwezigheid Integreer**

Zichtbaarheid van de netwerken in interne communicatie en DEI-materiaal. Dit helpt het begrip onder alle medewerkers te vergroten en maakt de netwerken toegankelijker voor nieuwe medewerkers.

#### **Vertrouwen en vertrouwelijkheid bevorderen**

Zorg ervoor dat deelnemers zich veilig voelen zonder angst voor oordeel, vergelding of tokenisatie. Stel duidelijke verwachtingen voor vertrouwelijkheid in vergaderingen en communicatie.

#### **Bouw bruggen, geen silo's**

Stimuleer zachte samenwerking tussen verschillende werknemersnetwerken en afdelingen waar relevant, zonder uitlijning te forceren. Dit bevordert intersectioneel bewustzijn en gedeeld leren.

### **Don'ts**

#### **De netwerken niet instrumentaliseren**

Vermijd het gebruik van de netwerken als een PR-instrument of de last van het oplossen van organisatorische DEI-kwesties uitsluitend bij hun leden leggen. Deze groepen zijn geen vervanging voor institutionele verantwoordelijkheid.

### **Minimaliseer de benodigde tijd en moeite niet**

Twee uur per maand vrijstelling van werk is misschien niet genoeg. Mogelijkheden verkennen voor aanvullende ondersteuning voor coördinatie, met name wanneer netwerken een adviserende rol vervullen.

### **Sta niet toe dat scepsis het doel ondermijnt**

Wees voorbereid op interne weerstand of misverstanden, sommige medewerkers kunnen de relevantie van op identiteit gebaseerde groepen in twijfel trekken. Pak dit aan door proactief te communiceren over de waarde van de netwerken voor welzijn, verbinding en inclusieve cultuur.

### **Ga niet uit van one-size-fits-all**

Elk netwerk zal verschillende dynamieken, behoeften en niveaus van betrokkenheid hebben. Vermijd het opleggen van een uniforme structuur of prestatieverwachtingen voor alle groepen.

### **Hoe kan deze praktijk worden gerepliceerd door anderen?**

Gemeenten kunnen deze aanpak aanpassen door een centrale DEI-visie te ontwikkelen en elke afdeling in staat te stellen om op maat gemaakte actieplannen op te stellen. Succes hangt af van balans: sterke centrale coördinatie met lokaal eigenaarschap en flexibiliteit.

### **Contactpersoon:**

Neem contact op met het D&I-team (HR-afdeling)

[diversiteitsbeleid@stad.gent](mailto:diversiteitsbeleid@stad.gent)

[Strategic Framework 2021–2025 \(PDF\)](#)

[Hier](#) vindt u de PDF-versie van deze praktijk.

## **Inclusiviteitspanel voor multi-perspectieve besluitvorming in gemeenten door de gemeente Rotterdam**

Geïmplementeerd door de gemeente Rotterdam, Nederland, met ongeveer 12.000 medewerkers. Rotterdam is sinds de lancering van het Inclusiviteitspanel in 2019 een pionier in het integreren van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie in gemeentelijk bestuur. Dit initiatief is opgezet om de betrokkenheid van de stad bij deze waarden te vergroten en een inclusievere omgeving te bevorderen. Het Inclusiviteitspanel, een affiniteitsgroep binnen de gemeente, werd opgericht om zowel gevraagd als ongevraagd advies te geven over DEI-aangelegenheden. Dit panel heeft een cruciale rol gespeeld bij het vergroten van het belang van DEI in gemeentelijke activiteiten, het helpen vergroten van het bewustzijn en het stimuleren van beleidsveranderingen.

### **Doelstelling**



Het doel van het Inclusiviteitspanel is dat ambtenaren (van de gemeente) minder vooroordelen en stereotypen gebruiken in gemeentelijke processen en beleid. Zo werkt het inclusiepanel tegen institutioneel racisme/discriminatie binnen de lokale overheid.

## Gevolgen

Betere besluitvorming door extra stemmen aan de tafel toe te voegen – minder vooroordelen, meer empathie en minder stereotiep denken Het Inclusiviteitspanel als netwerk voor werknemers om de band met werknemers te verbeteren en hen zich thuis te laten voelen – ook om als spiegel van de werkplek te dienen

## Uitvoeringsstappen

### Fase 1: Groepsvorming

Het panel creëert veilige(re) ruimtes waar medewerkers ervaringen van discriminatie en uitsluiting vrij kunnen delen. Deze ruimtes bevorderen open communicatie, waardoor medewerkers in een veilige omgeving hun zorgen en ideeën kunnen bespreken. Maandelijks bijeenkomsten worden gehouden om de dialoog over inclusie aan te moedigen.

### Fase 2: Belangenbehartiging en bewustzijn

Het panel werkt aan het vergroten van het bewustzijn over het belang van inclusie in de hele organisatie en pleit voor proactieve maatregelen om discriminatie te bestrijden. Bewustmakingscampagnes en workshops worden georganiseerd om werknemers te informeren over vooringenomenheid, diversiteit en inclusie.

### Fase 3: Proceswijzigingen

In samenwerking met HR en beleidsmakers ontwikkelt het panel inclusieve wervingspraktijken en beleidsvorming, door hun perspectief aan het proces toe te voegen. Panelleden kunnen functiebeschrijvingen herzien, bijdragen aan wervingscommissies en deelnemen aan beleidsvormingstabellen.-

### Fase 4: Evaluatie en aanpassing

Het panel evalueert regelmatig zijn initiatieven door middel van enquêtes, analyse van personeelsgegevens en feedback, waarbij deze informatie wordt gebruikt om processen te verfijnen en verbeteringen aan te brengen.

### Fase 5: Inbedding en culturele verandering

Integratie is geïntegreerd in alle beleidsdocumenten, waardoor het een prioriteit is in de hele organisatie. Leiderschapstraining moedigt managers aan om inclusief gedrag en waarden te modelleren.

## Geleerde lessen en uitdagingen

### DO's

#### Een groep/beweging maken

Het opbouwen van een groep of beweging is van vitaal belang voor het creëren van momentum en het bevorderen van samenwerking. Een gezamenlijke inspanning maakt

gedeelde verantwoordelijkheid, collectieve probleemoplossing en een grotere impact bij het bereiken van inclusiedoelen mogelijk.

### **Top-down ondersteuning zoeken**

Ondersteuning van leiderschap is cruciaal. Wanneer leiders pleiten voor verandering, geeft dit aan de hele organisatie aan dat inclusie een prioriteit is. Hun invloed helpt ervoor te zorgen dat middelen, beleid en aandacht gericht zijn op het initiatief.

### **Veilige ruimte**

Het creëren van veilige ruimtes waar mensen vrijuit over hun ervaringen kunnen spreken, is de sleutel tot het bevorderen van vertrouwen en openheid. Deze ruimtes moedigen eerlijke gesprekken aan en stellen mensen in staat gevoelige onderwerpen aan te pakken zonder angst voor vergelding of oordeel.

### **DON'Ts**

Vermijd het ongemak niet

Groei komt vaak voort uit ongemak. Het vermijden van moeilijke gesprekken of situaties kan de vooruitgang belemmeren. Het omarmen van ongemak is noodzakelijk om vooroordelen uit te dagen en betekenisvolle verandering te bevorderen.

Focus niet (alleen) op tegenstanders

Je uitsluitend richten op mensen die verandering tegenwerken kan contraproductief zijn. In plaats daarvan is het belangrijk om een brede groep te betrekken, inclusief potentiële bondgenoten, om een sterkere en meer inclusieve beweging op te bouwen.

Wees niet rigide – het is een iteratief proces

Inclusie is geen eenmalige oplossing, maar een voortdurend proces. Een rigide aanpak kan de vooruitgang beperken. Het is belangrijk om flexibel te blijven, strategieën aan te passen en van elke fase te leren om het proces verder te verfijnen en te verbeteren.

### **Hoe kan deze praktijk worden gerepliceerd door anderen?**

Tijdens DiGIN zal de gemeente Rotterdam de gemeenten Gent en Genua begeleiden om deze interventie te repliceren door hen een online cursus te geven over het creëren van een eigen Inclusiviteitspanel binnen uw organisatie. Als u meer wilt weten, neem dan gerust contact met ons op.

### **Contactpersoon:**

Neem contact op met [inclusiviteitspanel@rotterdam.nl](mailto:inclusiviteitspanel@rotterdam.nl)

Lees meer informatie in Nederlands [Inclusiviteitspanel - Gemeente Rotterdam KIS](#)  
[Inclusiviteitspanel gemeente Rotterdam Bestuursacademie](#)

[Hier](#) vindt u de PDF-versie van deze praktijk.

## **Gelijke Kansen Stadstafel door de gemeente Genua**

De gemeente Genua, Italië, met ongeveer 5.000 werknemers en een bevolking van ongeveer 500.000, leidt de Equal Opportunities City Table. Het initiatief brengt belangrijke publieke en private belanghebbenden samen om een gecoördineerde en stadsbrede aanpak van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie te bevorderen.

### Doelstelling

Het doel is om DEI in de stad Genua als geheel te promoten, ook door gezamenlijke projecten en activiteiten. Enkele van de belangrijkste entiteiten van de stad zijn bereid om samen te werken, goede praktijken te delen en onderling te coördineren

### Gevolgen

Door middel van coördinatie, wederzijds leren en gezamenlijk optreden beoogt het initiatief een "kritieke massa" op te bouwen die van invloed kan zijn op het lokale beleid en het publieke debat. Het samenwerkingsmodel genereert een multiplicatoreffect, waardoor het bewustzijn en de gevoeligheid bij zowel gemeentepersoneel als bewoners worden vergroot. Door de inspanningen op elkaar af te stemmen en goede praktijken uit te wisselen, versterkt het initiatief de collectieve capaciteit om DEI te mainstreamen in verschillende sectoren van het stadsleven.

### Uitvoeringsstappen

#### Fase 1: Tabelvorming

De gemeente nam eerst contact op met andere belanghebbenden, in eerste instantie publieke belanghebbenden, om hun beschikbaarheid en belangstelling voor het initiatief te beoordelen. Zodra het volledige scala van publieke actoren in de stad was betrokken, bleven de inspanningen om extra belanghebbenden te identificeren en te betrekken, totdat een eerste, gemotiveerde groep organisaties werd gevormd. Deze "kerngroep" is bijeengekomen om het administratieve en juridische kader voor hun samenwerking vast te stellen.

#### Fase 2: Uitlijning & delen

Na de formele oprichting was de tabel gericht op interne coördinatie en het vaststellen van prioritaire kwesties of thema's die moeten worden aangepakt, onder meer door middel van gezamenlijke projecten en initiatieven. Eerdere DEI-gerelateerde activiteiten en relevante documenten werden verzameld en gedeeld via gemeenschappelijke mappen ter ondersteuning van kennisuitwisseling.

#### Fase 3: Actie & monitoring fase

Zodra specifieke problemen waren vastgesteld, ontwikkelde de tabel projecten en bevorderde zij gezamenlijke activiteiten. Tegelijkertijd werden inspanningen geleverd om het netwerk uit te breiden en te versterken. Er werden regelmatig vergaderingen gehouden, zowel persoonlijk als online, om de voortgang te volgen en updates te delen met alle deelnemers

### Geleerde lessen en uitdagingen

#### DO's

#### Relevante belanghebbenden identificeren en betrekken

De identificatie van en het contact met de relevante belanghebbenden is van cruciaal belang om het scenario voor de stad op te stellen en uit te vinden waar het zich bevindt met betrekking tot diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Het mengen van publieke, private, ondernemingen en coöperaties biedt een uitgebreid beeld van het thema. Het vormen van een kerngroep of -beweging helpt bij het opbouwen van momentum, het bevorderen van samenwerking en het waarborgen van gedeelde verantwoordelijkheid. Deze collectieve aanpak verbetert het oplossen van problemen en vergroot de impact bij het bevorderen van inclusiedoelstellingen.

### **Verbindingen leggen tussen deelnemers**

Hoewel deelnemers het onderwerp al ondersteunen, is het actief koesteren van relaties tussen hen de sleutel tot langetermijnbetrokkenheid. Versterking van deze verbindingen vergroot de kans op voortzetting van hun steun in toekomstige projecten of activiteiten. Hun inzet helpt middelen te mobiliseren, het beleid te beïnvloeden en DEI-initiatieven een prioriteit te houden.

### **Don'ts**

#### **Vermijd lege periodes en onnodige communicatie/vergaderingen**

Het beheren van een netwerk van belanghebbenden vereist consistentie. Lange hiaten in de communicatie of het houden van vergaderingen zonder duidelijk doel kunnen de betrokkenheid verzwakken en leiden tot drop-offs. Zorg voor regelmatig, zinvol contact om momentum en vertrouwen te behouden.

#### **Vermijd uitbreiding vóór consolidatie**

Voortijdige uitbreiding van het netwerk kan verwarring veroorzaken en de focus verwateren. Dit kan zeer contraproductief zijn, verwarring veroorzaken bij de deelnemers en energie verspillen. Een sterke, goed op elkaar afgestemde basis is essentieel voor het waarborgen van duidelijkheid, richting en duurzame vooruitgang.

### **Hoe kan deze praktijk worden gerepliceerd door anderen?**

Deze praktijk kan gemakkelijk worden herhaald door een lokaal netwerk op te zetten dat belangrijke overheidsinstanties (zoals regionale en gemeentelijke autoriteiten) en invloedrijke particuliere actoren (waaronder vakbonden, bedrijfsverenigingen en coöperaties) samenbrengt. Het opzetten van deze samenwerkingsstructuur helpt bij het in kaart brengen van de staat van DEI in de stad en creëert mogelijkheden voor gezamenlijke initiatieven. Door middel van regelmatige uitwisseling en gedeelde inzet kan het netwerk dienen als katalysator voor nieuwe partnerschappen en projecten, waardoor uiteindelijk het bewustzijn wordt vergroot en inclusie in de lokale context wordt bevorderd.

### **Contactpersoon:**

Neem contact op met Yuri Piccione of de secretaris van Francesca Corso – Gelijke kansen op [ypiccione@comune.genova.it](mailto:ypiccione@comune.genova.it) of [assistenza@comune.genova.it](mailto:assistenza@comune.genova.it)

[Hier](#) vindt u de PDF-versie van deze praktijk.

**Veilige ruimten op het werk: Door het personeel geleide inclusienetwerken van de gemeente Gent**

De gemeente Gent, België, bevordert een inclusieve werkplekcultuur door op identiteit gebaseerde werknemersnetwerken te ondersteunen. De stad erkent het belang van collegiale ondersteuning en verbondenheid en heeft drie vrijwillige personeelsgroepen opgericht voor werknemers met een migratieachtergrond, werknemers met een handicap en LGBTQIA+-medewerkers. Deze netwerken hebben tot doel de interne cohesie te versterken, een gemeenschapsgevoel te creëren en de diversiteit van de Gentse gemeentelijke beroepsbevolking te weerspiegelen.

### Doelstelling

De gemeente Gent heeft drie interne werknemersnetwerken opgezet die gericht zijn op het opbouwen van een cultuur van verbondenheid en zichtbaarheid voor ondervertegenwoordigd personeel. Het gaat onder meer om:

- “Verband” – werknemers met een migratieachtergrond
- “AHA” – werknemers met een handicap
- “Roze Neuzekes” – LGBTQIA+-werknemers

Het doel is om informele ondersteuningsruimtes te creëren, de sociale cohesie te versterken en de diversiteit van het Gentse gemeentepersoneel te weerspiegelen.

### Gevolgen

Deze netwerken bevorderen emotioneel welzijn en peer-connectie onder gemeentelijke werknemers. Hoewel ze informeel van aard zijn, dragen ze bij tot een meer inclusieve interne cultuur en worden ze af en toe geraadpleegd over aangelegenheden die verband houden met DEI. Hun aanwezigheid heeft geholpen om gesprekken over identiteit en verbondenheid op het werk te normaliseren en biedt een waardevol perspectief voor management en HR.

### Uitvoeringsstappen

#### Fase 1: Initiatie en interne mobilisatie

Het initiatief werd gelanceerd door de coördinator Diversity & Inclusion binnen de HR-afdeling, die een informatiesessie organiseerde om het concept te presenteren en de belangstelling te peilen. Deze laagdrempelige aanpak moedigde spontane betrokkenheid aan.

#### Fase 2: Vormings- en ondersteuningsstructuren

Nadat de belangstelling was bevestigd, werden de drie groepen opgericht. Elke ontvangen:

- Een bescheiden werkbudget
- Vrijstelling van twee uur/maand werk voor kernleden
- Toegang tot gemeentelijke ruimten voor regelmatige vergaderingen
- Belangrijk is dat deze netwerken door werknemers worden geleid en autonomie behouden bij het definiëren van hun identiteit, doel en tempo.

#### Fase 3: Activiteiten en informele betrokkenheid

Netwerkleden ontmoeten elkaar periodiek in een mix van informele sociale bijeenkomsten en semi-gestructureerde-sessies. De activiteiten zijn gericht op het delen van ervaringen, het bevorderen van de gemeenschap en het bevorderen van

bewustzijn. Hoewel van hen niet wordt verwacht dat ze het beleid sturen, worden ze af en toe uitgenodigd om perspectieven te delen met HR of het management.

#### **Fase 4: Culturele inbedding**

Hoewel de netwerken zich nog steeds ontwikkelen, worden ze steeds meer erkend als onderdeel van het interne DEI-ecosysteem. Ze komen voor in interne communicatie, worden genoemd in HR-presentaties en worden beschouwd als een goede praktijk om het welzijn van het personeel te bevorderen.

#### **Uitdagingen**

##### **DO's**

##### **Bied praktische ondersteuning en erkenning**

Bied kleine maar zinvolle ondersteuning: een basisbudget, toegang tot vergaderruimte en formele erkenning van HR en leiderschap. Erkenning geeft aan dat deze ruimtes ertoe doen.

##### **Respecteer autonomie**

Laat elke groep zijn eigen richting bepalen. Door het personeel geleide initiatieven gedijen wanneer het vertrouwen bestaat dat zij evolueren op een manier die de behoeften van de leden weerspiegelt.

##### **Bevorder interne zichtbaarheid**

Gebruik de netwerken in nieuwsbrieven, onboardingmateriaal of personeelsevenementen om hun bestaan te normaliseren en het voor nieuwkomers gemakkelijker te maken om lid te worden.

##### **Bevorder intersectionaliteit en intercollegiale uitwisseling**

Lichte samenwerking tussen netwerken en met andere afdelingen aanmoedigen, indien relevant, zonder integratie of centralisatie te forceren.

##### **Beveilig veilige ruimten**

Ervoor zorgen dat deelname vrijwillig is en dat leden elkaar vrij kunnen ontmoeten en vrijuit kunnen spreken zonder angst voor vergelding of tokenisme.

##### **Don'ts**

##### **Vermijd de netwerken te formaliseren of te controleren**

Voorkom dat deze ruimtes te strak worden geïnstitutionaliseerd. Overregulering kan de authenticiteit verminderen en de participatie verminderen.

##### **Verwacht geen inbreng op beleidsniveau vanaf dag één**

Deze netwerken zijn geen beleidsinstrumenten. Hun waarde ligt in het creëren van verbinding en inzicht elke adviserende functie moet geleidelijk en respectvol komen.

##### **Onderschat de tijdsbehoefte niet**

Twee uur per maand is misschien niet genoeg voor coördinatie. Overweeg meer tijd toe te staan als leden bredere verantwoordelijkheden op zich nemen.

##### **Negeer de interne scepsis niet**

Wees bereid om de zorgen van andere werknemers aan te pakken die het doel van op identiteit gebaseerde groepen in twijfel trekken. Communiceer duidelijk over hun rol bij het creëren van inclusieve werkplekken.

### **Isoleer deze netwerken niet**

Integreer hun inzichten in de bredere DEI-strategie zonder hen te belasten met de uitsluitende verantwoordelijkheid. Hun inbreng kan als input dienen voor institutionele maatregelen, maar mag deze niet vervangen.

De netwerken bieden betekenisvolle emotionele steun en een sterker gemeenschapsgevoel voor de deelnemende medewerkers. Duurzaamheid is afhankelijk van tijd en capaciteit. Kernleden voelen zich vaak beperkt door beperkte tijdstoelagen. Interne vragen over "afzonderlijke groepen" benadrukken de noodzaak van voortdurende DEI-communicatie en goedkeuring van leiderschap.

### Hoe kan deze praktijk worden gerepliceerd door anderen?

Gemeenten kunnen soortgelijke werknemersnetwerken bevorderen door randvoorwaarden te creëren voor specifieke tijd, budget en zichtbare ondersteuning. De sleutel is om deze ruimtes vrijwillig, autonoom en laagdrempelig te houden, terwijl ze worden ingebed in een bredere cultuur van inclusie.

### Contactpersoon:

Neem contact op met het D&I-team (HR-afdeling)

[diversiteitsbeleid@stad.gent](mailto:diversiteitsbeleid@stad.gent)

[Bekijk de video over de Gentse werknemersnetwerken](#)

[Hier](#) vindt u de PDF-versie van deze praktijk.

# CAPACITEIT-BOUWMODULEN

De modules voor capaciteitsopbouw die in dit deel worden gepresenteerd, zijn ontwikkeld door Yellow Window voor het DiGiN-project, met name om gemeentelijke partners te ondersteunen bij het bevorderen van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie binnen hun instellingen. Deze modules zijn ontworpen op basis van de behoeften, realiteiten en uitdagingen die in de deelnemende gemeenten zijn vastgesteld en bieden praktische, gestructureerde leertrajecten om de vaardigheden van lokale change agents en kernteams te versterken. Elke module bevat gebruiksklaar opleidingsmateriaal — scripts, presentaties, oefeningen en sjablonen — dat op maat is gemaakt om gemeenten te helpen DEI-mainstreaming op een hands-on, contextgevoelige en duurzame manier toe te passen. Samen vormen ze een uitgebreid leerpakket dat gemeenten kunnen gebruiken om personeel op te leiden, interne capaciteit op te bouwen en DEI te integreren in de dagelijkse bestuurs- en organisatiepraktijken. De volgende onderwerpen worden hieronder uitgewerkt:

1. Institutionele transformatie naar mainstreaming van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie: De rol van participatieve en co-creatie technieken
2. Bouwen aan inclusieve werkplekken: De rol van bondgenootschap
3. Strategische kaders voor verandering: Het ontwerpen van trajecten om impact te hebben
4. DEI Monitoring & Evaluatie voor duurzame verandering

## **1. Institutionele transformatie naar mainstreaming van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie: De rol van participatieve en co-creatie technieken**

### **Beschrijving:**

Deze interactieve sessie voor capaciteitsopbouw is bedoeld om participatieve en cocreatietechnieken te introduceren die kernteams van change agents binnen gemeenten in staat stellen inclusieve en duurzame transformatie binnen hun instellingen te stimuleren. De deelnemers zullen het belang onderzoeken van het bevorderen van inclusieve organisatorische veranderingen en praktische methoden leren om diverse belanghebbenden actief te betrekken bij institutionele transformatie. De sessie biedt praktische ervaring met instrumenten en technieken die samenwerking bevorderen en de betrokkenheid van belanghebbenden vergroten, wat cruciaal is voor het bevorderen van mainstreaming van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie.

### **Leerdoelen:**

Aan het einde van de sessie zullen de deelnemers:

- Heb praktische vaardigheden opgedaan om methodologieën zoals journey mapping, persona-oefeningen en andere participatieve technieken effectief toe te passen om input van belanghebbenden te verzamelen en betrokkenheid bij DEI-gerelateerde institutionele veranderingen te bevorderen.

- Begrijp het belang van inclusieve organisatorische verandering en benadruk de noodzaak van verschillende perspectieven bij het vormgeven van duurzame transformatie.
- Wees toegerust om proactieve rollen als change agents op zich te nemen en gebruik te maken van participatieve benaderingen om DEI-initiatieven binnen hun gemeenten te leiden en te stimuleren.

#### Profiel van de deelnemers:

- DEI-functionarissen en -personeel dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van en het toezicht op DEI-activiteiten/-beleid
- Leiders van gemeentelijke DEI-comités of werkgroepen
- Personeelszaken
- Projectmanagers of coördinatoren van DEI-gerelateerde initiatieven
- Leden van DEI-kernteams
- Specialisten op het gebied van stakeholderbetrokkenheid

[Download hier](#) het trainingsmateriaal (script en PowerPoint-presentatie) in het Engels.

## 2. Bouwen aan inclusieve werkplekken: De rol van bondgenootschap

### Beschrijving:

Deze interactieve sessie laat de deelnemers kennismaken met het concept van bondgenootschap en de rol ervan bij het bevorderen van een inclusieve en rechtvaardige werkplekcultuur. Allyship is een belangrijke aanjager van systemische verandering en helpt omgevingen te creëren waarin iedereen, ongeacht achtergrond of identiteit, zich gewaardeerd, gehoord en ondersteund voelt. Deelnemers zullen de verantwoordelijkheden van bondgenoten onderzoeken, de impact van privileges en positionele macht begrijpen en mogelijke strategieën begrijpen om zinvolle actie te ondernemen. Door middel van geleide discussies, voorbeelden uit de echte wereld, biedt deze sessie deelnemers de tools om effectief bondgenootschap te oefenen en bij te dragen aan duurzame verandering binnen hun instellingen.

### Leerdoelen:

Aan het einde van de sessie zullen de deelnemers:

- een uitgebreid begrip hebben van bondgenootschap en de cruciale rol ervan bij het bevorderen van DEI binnen de organisatie.
- persoonlijke privileges herkennen en ze kunnen gebruiken om collega's uit gemarginaliseerde groepen te ondersteunen en te bepleiten.
- toegerust zijn om actief deel te nemen aan het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur door middel van continu leren en bondgenootschapspraktijken.

### Profiel van de deelnemers:

Deze training is bedoeld voor werknemers op alle niveaus die hun vermogen willen versterken om bij te dragen aan een inclusieve werkplekcultuur. Het is met name relevant voor:

- Managers en teamleiders die inclusief gedrag willen modelleren en diverse teams willen ondersteunen.

- HR- en DEI-functionarissen die verantwoordelijk zijn voor het inbedden van inclusieve praktijken in het organisatiebeleid en de organisatiecultuur.
- Medewerkers en collega's die effectieve bondgenoten willen worden en pleiten voor gelijkwaardigheid en inclusie in hun dagelijks werk.

Er is geen voorafgaande DEI-opleiding vereist — de sessie biedt een basis voor het begrijpen van bondgenootschap en praktische hulpmiddelen om het in verschillende professionele contexten toe te passen.

**Duur:** 4 uur

**Formaat:** De volgende structuur kan werken voor zowel online als persoonlijke formaten

[Download hier](#) het trainingsmateriaal (script en PowerPoint-presentatie) in het Engels.

### 3. Strategische kaders voor verandering: Het ontwerpen van trajecten om impact te hebben

#### Beschrijving:

Deze sessie voor capaciteitsopbouw is bedoeld om deelnemers uit te rusten met de kennis en nuchtere vaardigheden om DEI-initiatieven strategisch te kaderen, zodat ze impactvol, goed gepositioneerd en effectief gecommuniceerd zijn. Deelnemers zullen het concept van strategische framing verkennen als een hulpmiddel voor het identificeren van kansen, het betrekken van bondgenoten, het maken van overtuigende argumenten en het anticiperen / voorkomen van weerstand. Daarnaast zal de sessie impacttrajecten introduceren als een methode voor het structureren van DEI-acties met een duidelijk traject naar meetbare resultaten. Door een mix van praktische oefeningen en peer-discussies krijgen deelnemers de mogelijkheid om deze technieken toe te passen in hun eigen institutionele context.

#### Leerdoelen:

Aan het einde van de sessie zullen de deelnemers:

- Een duidelijk begrip hebben van wat strategische framing inhoudt, in termen van het opbouwen van bondgenootschap en het leveren van berichten
- Begrijpen hoe je paden naar impactvol DEI-werk kunt tekenen, inputs kunt verbinden met outputs, uitkomsten en impact
- Verschillende soorten weerstand tegen DEI-initiatieven herkennen en inzicht hebben in brede strategieën om deze aan te pakken en te overwinnen

#### Profiel van de deelnemers:

- DEI-functionarissen en -personeel dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van en het toezicht op DEI-activiteiten/-beleid
- Leiders van gemeentelijke DEI-comités of werkgroepen
- Personeelszaken
- Projectmanagers of coördinatoren van DEI-gerelateerde initiatieven
- Leden van DEI-kernteams
- Specialisten op het gebied van stakeholderbetrokkenheid

Deze sessie is met name waardevol voor diegenen die hun strategische benadering van DEI-werk willen verfijnen, hun vermogen om te pleiten voor verandering willen vergroten en meer gestructureerde en effectieve actieplannen willen ontwikkelen.

**Duur:** 4 uur

**Formaat:** De volgende structuur kan werken voor zowel online als persoonlijke formaten

[Download hier](#) het trainingsmateriaal (script en PowerPoint-presentatie) in het Engels.

## 4. DEI Monitoring & Evaluatie voor duurzame verandering

### Beschrijving:

Het monitoren en evalueren van DEI-acties is een integraal onderdeel van het veranderingsproces, aangezien het een kader biedt om het resultaat en het effect van de uitgevoerde acties te beoordelen. Deze sessie laat deelnemers kennismaken met de basisprincipes van monitoring & -evaluatie (M&E) in DEI-werk. De sessie zal een inleiding geven tot DEI-monitoring en -evaluatie, gericht op het ondersteunen van het ontwerp van lokale monitoring- en evaluatiekaders. De deelnemers zullen verschillende soorten indicatoren, methoden voor gegevensverzameling en strategieën voor de evaluatie van de doeltreffendheid van DEI-interventies verkennen. Door middel van praktische oefeningen en begeleide discussies leren deelnemers hoe ze M&E-kaders kunnen ontwerpen en implementeren die de lokaal vastgestelde DEI-doelstellingen weerspiegelen.

### Leerdoelen:

Aan het einde van de sessie zullen de deelnemers:

- Een duidelijk inzicht hebben in indicatortypologieën en hoe deze te gebruiken effectief DEI-prestaties beoordelen en veranderingen meten
- De logische modellen begrijpen voor het opzetten en versterken van DEI M&E kaders

### Profiel van de deelnemers:

- DEI-functionarissen en -personeel dat verantwoordelijk is voor de uitvoering van en het toezicht op DEI-activiteiten/-beleid
- Leiders van gemeentelijke DEI-comités of werkgroepen
- Personeelszaken
- Projectmanagers of coördinatoren van DEI-gerelateerde initiatieven
- Leden van DEI-kernteams
- Specialisten op het gebied van stakeholderbetrokkenheid

Deze sessie is met name waardevol voor diegenen die hun vermogen willen vergroten om DEI-voortgang te volgen, impact te meten en datagestuurde strategieën voor duurzame verandering te ontwikkelen.

**Duur:** 4 uur

**Formaat:** De volgende structuur kan werken voor zowel online als persoonlijke formaten

[Download hier](#) het trainingsmateriaal (script en PowerPoint-presentatie) in het Engels.

# BESTAANDE INSTRUMENTEN EN MIDDELEN

## Normen voor capaciteitsopbouw

### Brochure over kwaliteitsnormen (in het Engels)

Deze reeks kwaliteitsnormen is ontwikkeld in het kader van het door de EU gefinancierde project [Gender Equality \(GE\) Academy](#) en biedt een reeks kwaliteitsnormen en -beginselen om het ontwerp, de uitvoering en de evaluatie van opleidingen te sturen. De normen zorgen voor contextuele relevantie, participatieve methoden, intersectionele benaderingen en gendergevoelige inhoud. Deze brochure is bedoeld om praktische ondersteuning en voorbeelden te bieden voor de uitvoering van opleidingsinitiatieven en -programma's op het gebied van gendergelijkheid en inclusiviteit van verschillende strekking, waarbij verschillende relevante onderwerpen worden behandeld en verschillende opleidingsformaten worden gebruikt. Dit boekje is een essentiële hulpbron voor DEI-veranderingsagenten en helpt hen bij het structureren en beoordelen van doeltreffende genderopleidingsprogramma's die gericht zijn op het bevorderen van institutionele verandering.

Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).

### Intersectionaliteit Resource Guide en Toolkit - Een intersectionele aanpak om niemand achter te laten (in het Engels)

De Intersectionality Resource Guide and Toolkit is een praktisch kader dat door VN-agentschappen is ontwikkeld om beroepsbeoefenaars, beleidsmakers en pleitbezorgers te helpen intersectionaliteit te integreren in beleid en programma's. Het legt het concept uit, benadrukt acht belangrijke enablers (bijv. reflexiviteit, toegankelijkheid, relationele kracht) en biedt een gestructureerde analyse-, adapt- en evaluatiebenadering voor het ontwerpen van inclusieve interventies. Met tools zoals de Power Flower en Creating Safe Spaces ondersteunt het DEI change agents bij het aanpakken van meerdere, het kruisen van ongelijkheden en het bevorderen van systemische transformatie.

Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).

## Instrumenten en Toolkits

### Instrument voor de beoordeling van de diversiteits-, rechtvaardigheids- en inclusiecapaciteit (ontwikkeld door DiGiN, Taal: Engels)

Het evaluatie-instrument voor de mainstreamingcapaciteit van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie in gemeenten is bedoeld om gemeenten te helpen bij het evalueren van hun vooruitgang op het gebied van institutionele DEI-mainstreaming. Door de belangrijkste "impact drivers" te beoordelen die nodig zijn voor verandering, stelt de tool uw organisatie in staat om zowel sterke punten als verbeterpunten in kaart te brengen. De gebruikers van de tool voltooien een gestructureerde beoordeling door gerichte vragen te beantwoorden die hun DEI-capaciteiten evalueren. Na voltooiing ontvangen zij een gedetailleerd verslag

met inzichten en feedback op maat. Om ervoor te zorgen dat er voortdurend vooruitgang wordt geboekt, worden gemeenten aangemoedigd de beoordeling periodiek te herhalen, zodat zij de ontwikkelingen kunnen volgen en hun DEI-strategieën voortdurend kunnen verfijnen.

**Meer informatie en toegang tot de tool [hier](#).**

### **Equity & Inclusion Lens Handbook (Engels)**

Het Equity & Inclusion Lens Handbook, ontwikkeld door de stad Ottawa en het City for All Women Initiative (CAWI), is een praktisch instrument om gelijkwaardigheid en inclusie te integreren in besluitvormingsprocessen, -beleid en diensten. Het biedt een gestructureerd kader om organisaties te helpen systemische belemmeringen op te sporen en aan te pakken, waarbij verschillende perspectieven in aanmerking worden genomen. Het handboek schetst de belangrijkste stappen, waaronder het controleren van aannames, het bevorderen van inclusieve werkplekken, het betrekken van gemeenschappen en het toepassen van gelijkwaardigheid bij strategische planning, aanwerving en beleidsontwikkeling. Het omvat ook praktische hulpmiddelen, reflectieoefeningen en casestudy's om DEI-veranderingsagenten te ondersteunen bij het creëren van billijkere en inclusievere omgevingen.

**Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).**

### **Handboek diversiteit en inclusie voor culturele centra (taal: Engels)**

Dit handboek heeft tot doel ongelijkheden te verminderen en Europese culturele centra in staat te stellen hun werk te verbeteren met sociale inclusie en bij te dragen aan relevante duurzameontwikkelingsdoelstellingen (SDG's). Hoewel het specifiek is ontworpen voor culturele centra, zijn de beginselen, modellen en instrumenten ervan zeer overdraagbaar en kunnen ze worden aangepast aan verschillende contexten, waaronder openbare diensten, gemeenschapsorganisaties en onderwijsinstellingen. Het biedt een diversiteitsmodel dat zich richt op mensen, processen en instrumenten, naast monitoring- en rapportagemechanismen, en inzichten over verandermanagement, en biedt zo een kader dat breed kan worden toegepast om diversiteit en inclusie-inspanningen in verschillende sectoren te verbeteren.

**Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).**

### **Toonaangevende DEI-praktijken: Een gids voor bedrijven (taal: Engels)**

De leidende DEI-praktijken: Een Gids voor bedrijven, ontwikkeld door het Embedding Project, biedt een gestructureerde aanpak voor organisaties om DEI te integreren in hun strategieën, beleid en werkplekcultuur. Het schetst een kader in zes fasen: Begrijpen (identificeren van maatschappelijke ongelijkheden en werkplekpatronen), Commit (aligning intent and setting strategy), Embed Across the Employee Lifecycle (inclusief aanwerving, beloning en loopbaanontwikkeling), Embed in Structures & Processen (beleids- en risico-integratie), Embed in Culture (bevordering van verbondenheid en inclusie) en Review & Verbeteren (monitoren van vooruitgang en aanpassen van strategieën). De gids biedt casestudy's, praktische hulpmiddelen en praktijkvoorbeelden om DEI change agents te helpen systemische transformatie binnen organisaties te stimuleren.

**Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).**



## Diversiteit & Inclusion on demand content door D&I Leaders

Deze gratis online opslagplaats biedt meer dan 100 opgenomen webinars en presentatiesessies over een breed scala aan DEI-onderwerpen, van leiderschap en neurodiversiteit tot werving, werknemersnetwerken en sociale mobiliteit. Deze hulpbron is georganiseerd op basis van thema's zoals "D&I strategie", "Vrouwen", "mensen met een handicap", "LGBT+" en meer, waardoor gebruikers inhoud kunnen filteren op interessegebied. Toegang vereist een gratis lidmaatschapsregistratie. Het platform is ideaal voor DEI-wisselagenten in gemeenten en stelt teams in staat om gebruik te maken van hoogwaardige kennis van wereldwijde praktijkmensen en peerorganisaties, ter ondersteuning van interne training, peer learning en strategische planning.

Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).

## Diversiteit en inclusie op aanvraag gratis content door D&I Leaders (taal: Engels)

Het platform Diversity & Inclusion Leaders is een gratis onlinegemeenschap die gratis toegang biedt tot DEI-inhoud, zoals onafhankelijke nieuwsartikelen, inzichtsrapporten en een catalogus van on-demand content voor capaciteitsopbouw, evenals gratis maandelijkse online een-op-eengesprekken met deskundigen van D&I.

Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).

# Verlagen

## De relatieve effecten van diversiteit op collectief leren in lokale samenwerkingsnetwerken in België

In het artikel wordt onderzocht hoe diversiteit het collectieve leren in samenwerkingsnetwerken beïnvloedt, aan de hand van twee casestudy's van stadsbesturen in Schaarbeek, België. Diversiteit bevordert leren door verschillende perspectieven te bieden, maar dit werkt alleen als sociale interacties frequent en inclusief zijn. De studie benadrukt het belang van zowel formele als informele interacties voor het bevorderen van vertrouwen en collectief begrip. Het suggereert ook dat subjectieve percepties van diversiteit meer impact hebben op leren dan alleen het hebben van een diverse groep. Dit heeft gevolgen voor collaboratieve governance en beleidsinnovatie.

Hoe deze informatie te gebruiken als DEI-wijzigingsagent:

- Prioriteit geven aan sociale interacties: Regelmatige formele en informele bijeenkomsten organiseren om vertrouwen en een open dialoog te bevorderen, waardoor dieper collectief leren mogelijk wordt.
- Focus op subjectieve diversiteit: Zorg ervoor dat deelnemers het gevoel hebben dat hun uiteenlopende opvattingen worden gehoord en gewaardeerd, en dat ze niet alleen een demografisch diverse groep hebben.
- Veilige ruimten creëren: Vergemakkelijken van omgevingen waarin alle leden, met name ondervertegenwoordigde stemmen, vrijelijk ideeën kunnen delen zonder dat de machtsdynamiek de deelname belemmert.

- Diversiteit afstemmen op de taak: Zorg ervoor dat diversiteit binnen de groep relevant is voor het onderwerp of doel dat wordt aangepakt, met de nadruk op het opnemen van een verscheidenheid aan expertise en standpunten.
- Aanpak vermogensdynamiek: Houd rekening met hiërarchische structuren in vergaderingen en pas formaten aan om de invloed van machtsonevenwichtigheden op discussies tot een minimum te beperken.
- Leren opvolgen: Gebruik hulpmiddelen zoals mentale modellen om te beoordelen hoe de overtuigingen van deelnemers evolueren en in de loop van de tijd op elkaar aansluiten, zodat collectief leren plaatsvindt.

**Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).**

### Steden van welkomst - Aansturen van integratie en gelijkwaardigheid in een veranderend Europa

In dit verslag worden strategieën en beste praktijken onderzocht die door Europese steden worden gebruikt om integratie en gelijkwaardigheid te bevorderen. Het benadrukt het belang van inclusief beleid, betrokkenheid van de gemeenschap en billijke toegang tot diensten bij het creëren van gastvrije stedelijke omgevingen. Het document dient als leidraad voor gemeenten die zich willen aanpassen aan demografische veranderingen en de sociale cohesie willen bevorderen.

#### Hoe deze informatie te gebruiken als DEI-wijzigingsagent:

1. Beleidsontwikkeling: Gebruik de bevindingen van het rapport om de creatie of herziening van gemeentelijk beleid te ondersteunen dat inclusiviteit en gelijke kansen voor alle inwoners bevordert. Dit omvat gebieden zoals huisvesting, onderwijs, werkgelegenheid en openbare diensten.
2. Betrokkenheid van de gemeenschap: Implementeer strategieën uit het rapport om zinvolle betrokkenheid bij diverse gemeenschapsgroepen te bevorderen. Dit kan helpen ervoor te zorgen dat de stemmen van alle bewoners worden gehoord en in aanmerking worden genomen in besluitvormingsprocessen.
3. Opleiding en onderwijs: Ontwikkelen van opleidingsprogramma's voor gemeentelijke werknemers op basis van de aanbevelingen van het verslag om de culturele competentie en het bewustzijn van de DEI-beginselen te vergroten.
4. Toezicht en evaluatie: Vaststelling van maatstaven om de doeltreffendheid van integratie- en gelijkheidsinitiatieven te beoordelen, zoals voorgesteld in het verslag, om te zorgen voor voortdurende verbetering.
5. Samenwerking: partnerschappen aan te moedigen met andere steden en organisaties die met succes DEI-initiatieven hebben uitgevoerd, zoals in het verslag wordt benadrukt, om kennis en middelen te delen.

Aanbeveling: We raden ten eerste aan de pagina's 21-25 te herzien, met praktijken in verband met "Steden als werkgevers".

**Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).**

### Diversiteit en inclusie in Europese musea: Een rapport in samenwerking met NEMO-leden

In dit verslag wordt ingegaan op de praktijken en het beleid van Europese musea op het gebied van diversiteit en inclusie. Het biedt een analyse van de huidige uitdagingen en toont succesvolle initiatieven die inclusieve vertegenwoordiging en toegankelijkheid in

museumruimten bevorderen. Het document dient als hulpmiddel voor culturele instellingen die hun betrokkenheid bij diverse doelgroepen willen vergroten.

Hoe deze informatie te gebruiken als DEI-wijzigingsagent:

1. Ontwikkeling van het cultuurbeleid: Gebruik de bevindingen van het rapport om de creatie of herziening van gemeentelijk cultuurbeleid te ondersteunen dat musea en culturele instellingen aanmoedigt om inclusieve praktijken toe te passen.
2. Samenwerking met musea: Samenwerken met lokale musea om de aanbevolen strategieën van het rapport uit te voeren, omgevingen te bevorderen die de diversiteit van de gemeenschap weerspiegelen en billijke toegang tot culturele hulpbronnen te bevorderen.
3. Communautaire betrokkenheidsprogramma's: Initiatieven ontwikkelen die aanmoedigen ondervertegenwoordigde groepen om deel te nemen aan museumactiviteiten, met behulp van de casestudy's van het rapport als modellen voor succesvolle betrokkenheid.

**Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).**

### **Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie middelen voor lokale overheden**

Deze bron bevat strategieën en beste praktijken voor lokale overheden om DEI binnen hun gemeenschappen en organisaties te bevorderen. Het heeft betrekking op verschillende aspecten, waaronder het opbouwen van inclusieve gemeenschappen, het geven van DEI-opleidingen, het afgeven van officiële verklaringen ter ondersteuning van inclusie, het verzamelen en analyseren van DEI-gerelateerde gegevens, het vormen van gemeenschapsgebaseerde adviescomités, het betrekken van het publiek op inclusieve wijze, het aannemen van billijk aanwervings- en contractbeleid en het implementeren van gelijkheidsinstrumenten. De hulpbron dient als praktische gids voor gemeenten die zich inzetten voor het bevorderen van rechtvaardige en inclusieve omgevingen.

Hoe deze informatie te gebruiken als DEI-wijzigingsagent:

1. Beleidsontwikkeling: Gebruik de richtlijnen van de bron om de creatie of herziening van gemeentelijk beleid te ondersteunen dat inclusiviteit en gelijke kansen voor alle inwoners bevordert. Dit omvat gebieden zoals huisvesting, onderwijs, werkgelegenheid en openbare diensten.
2. Betrokkenheid van de Gemeenschap: Implementeer strategieën uit de bron om zinvolle betrokkenheid bij diverse gemeenschapsgroepen te bevorderen. Dit kan helpen ervoor te zorgen dat de stemmen van alle bewoners worden gehoord en in aanmerking worden genomen in besluitvormingsprocessen.
3. Opleiding en onderwijs: Ontwikkel trainingsprogramma's voor gemeentelijke werknemers op basis van de aanbevelingen van de bron om de culturele competentie en het bewustzijn van DEI-principes te verbeteren.
4. Verzameling en analyse van gegevens: Vaststelling van maatstaven om de doeltreffendheid van integratie- en gelijkheidsinitiatieven te beoordelen, zoals voorgesteld in de middelen, om te zorgen voor voortdurende verbetering.
5. Evenredige aanwerving en contractering: Herziening en herziening van het aanwervings- en contractbeleid om diversiteit te bevorderen en discriminatie te voorkomen, waarbij ervoor wordt gezorgd dat het gemeentelijke personeel de gemeenschap weerspiegelt die het dient.

6. Eigenvermogensinstrumenten toepassen: Gebruik eigenvermogensinstrumenten, zoals de Equity Lens van de City of Renton, om beleid en programma's te evalueren vanuit een DEI-perspectief, waarbij potentiële verschillen worden geïdentificeerd en aangepakt

Toegang tot deze bron [vindt u hier](#).



## VERWIJZINGEN

Arao, B., & Clemens, K. (2013). Van veilige ruimtes tot dappere ruimtes: Een nieuwe manier om de dialoog over diversiteit en sociale rechtvaardigheid vorm te geven. In L. Landreman (Ed.), *De kunst van effectieve facilitering: Reflecties van opvoeders op het gebied van sociale rechtvaardigheid* (blz. 135-150). Uitgeverij Stylus.

Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). Blindspot: Verborgene vooroordelen van goede mensen. Druk op Delacorte.

Barajas, S. (2021). Onverdiende voordelen? Het herdefiniëren van privileges in het licht van de kindertijd. *Kinderen geografische gebieden*, 20(1), 24-36 jaar.

<https://doi.org/10.1080/14733285.2021.1912295>

Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong, O. (2003). Het definiëren van culturele competentie: Een praktisch kader voor het aanpakken van ras/etnische ongelijkheden op het gebied van gezondheid en gezondheidszorg. *Volksgezondheidsverslagen*, 118(4), 293-302.

Vracht, M., & Mercer, S. L. (2008). De waarde en uitdagingen van participatie onderzoek: Versterking van de praktijk. *Jaarlijkse evaluatie van de volksgezondheid*, 29(1), 325-350. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.091307.083824>

Collins, P.H. (2000). *De zwarte feministe dacht: Kennis, bewustzijn en de politiek van empowerment*. Routledge.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalisering van de kruising van ras en geslacht: Een zwarte feministische kritiek op antidiscriminatieleer, feministische theorie en antiracistisch beleid. *Juridisch forum van de Universiteit van Chicago*, 1989(1), 139-167.

Crenshaw, K. (1991). *Het in kaart brengen van de marges: Intersectionaliteit, identiteitspolitiek en geweld tegen gekleurde vrouwen*. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.

Cross, T. L., Bazron, B. J., Dennis, K. W., & Isaacs, M. R. (1989). Naar een cultureel competent zorgstelsel: Een monografie over effectieve diensten voor minderheidskinderen die ernstig emotioneel gestoord zijn. *Activiteiten in de omgeving van Georgetown University Child Development Center*

Denis, A., Madesi, V., & Wuame, N. (2024). Co-creatie en participatie aanpak van gendergerelateerd geweld in onderzoek en de academische wereld. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13986398>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). *Waarom diversiteitsprogramma's mislukken* Harvard Business Review bijvoorbeeld.

Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Gemengde signalen: De onbedoelde effecten van diversiteitsinitiatieven. *Psychologische wetenschappen*, 31(11), 1463-1475.

Edwards, K. E. (2006). Aspirant sociale rechtvaardigheid bondgenoot identiteitsontwikkeling: Een conceptueel model. *NASPA Journal*, 43(4), 39-51.

Europese Commissie. (2020). Een Unie van gelijkheid: EU-actieplan tegen racisme 2020-2025. Publicaties Kantoor van de Europees Unie.



[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/racism-and-xenophobia/eu-anti-racism-action-plan-2020-2025\\_nl](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/racism-and-xenophobia/eu-anti-racism-action-plan-2020-2025_nl)

Europese Commissie. (2020). Unie van gelijkheid: De strategie voor gendergelijkheid 2020-2025. Publicaties Kantoor van de Europees Unie. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_nl](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_nl)

Europees Instituut voor gendergelijkheid. (2016). *Gendergelijkheid – Woordenlijst & amp; Een thesaurus*. EIGE. <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/>

Europees Instituut voor gendergelijkheid. (2016). *Seksuele geaardheid (woordenlijstdefinitie)*. In de woordenlijst en thesaurus van EIGE. Geraadpleegd op 24 november 2025 op <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1051>

Europees Instituut voor gendergelijkheid. (2016). *Seksuele geaardheid (woordenlijstdefinitie)*. In de *woordenlijst en thesaurus van het EIGE*. Geraadpleegd op 24 november 2025 op <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1051>

Europese Unie. (2000). Richtlijn 2000/43/EG van de Raad houdende toepassing van het beginsel van gelijke behandeling van personen ongeacht ras of etnische afstamming. Publicatieblad van de Europese Unie.

Fredman, S. (2011). *Discriminatierecht* (2e ed.). Oxford University Press.

Inclusieve richtsnoeren voor een gendertransformatieve aanpak (2023). Partnerschap van de Verenigde Naties inzake de rechten van personen met een handicap.

Internationale Arbeidsorganisatie. (1958). Verdrag betreffende discriminatie (arbeid en beroep) (nr. 111). Genève: van de IAO.

Mahajan, R., Bleijenbergh, I., & Benschop, Y. (2024). *Naar een inclusieve genderdimensie diversiteitsopleiding – een kritisch kader*. *Gelijkheid, diversiteit en inclusie: Een internationaal tijdschrift*, 43(9), 1-20. Uitgeverij Emerald.

Mohanty, C.T. (2003). “*Under Western Eyes*” opnieuw bekeken: *Feministische solidariteit door antikapitalistische strijd*. *Tekens*, 28(2), 499-535.

Nationale Wetenschapsstichting. (2020). *Indicatoren voor wetenschap en techniek 2020: Elementaire en Secundaire Wiskunde en Wetenschapsonderwijs (NSB-2019-6, hoofdstuk 1, aantekening 1)*. Nationale Wetenschapsraad, Nationale Wetenschapsstichting. Opgehaald van <https://nces.nsf.gov/pubs/nsb20196/>

O'Connor, P., & Doyle, C. (2020). *Gendergelijkheid mainstreaming in het hoger onderwijs: Een kader voor organisatorische verandering*. *European Journal of Education*, 55(1), 77-95.

Oliver, M. (1990). *De politiek van de arbeidsongeschiktheid*. Macmillan.

Schuetz, T., Douthwaite, B., & Alvarez, S. (2008). *Analyse van participatieve effecttrajecten: Een praktische methode voor projectplanning en -evaluatie* [Toolkit document]. Internationaal Instituut voor Waterbeheer (IWMI) & CGIAR Initiative on Water and Food.



Shakespeare, T. (2014). *Rechten en onrecht van personen met een handicap opnieuw bekeken* (2e ed.). Routledge.

Tan, T. Q. (2019). Beginselen van inclusie, diversiteit, toegang en rechtvaardigheid. *Tijdschrift voor besmettelijke ziekten*, 220(Suppl\_2), S30–S32. <https://doi.org/10.1093/infdis/jiz198>

VN-Vrouwenopleidingscentrum. (n.d.). VN-woordenlijst inzake gendergelijkheid voor vrouwen. Geraadpleegd op 24 november 2025, van <https://trainingcentre.unwomen.org>

UniSAFE Toolkit Glossary <https://unisafe-toolkit.eu/glossary/>

Verenigde Naties. (1948). Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Verenigde Naties. <https://www.un.org/en/about-us/universele-verklaring-van-de-rechten-van-de-mens>

Verenigde Naties. (2006). *Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap*. Verenigde Naties.

Verenigde Naties. (2006). *Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap* (artikel 1, Verdrag nr. 44910). New York: Verenigde Naties.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). Een systematisch overzicht van cocreatie- en coproductie: Op weg naar sociale innovatie. *Public Management Review*, 17, lid 9, 1333-1357.

Walby, S., Armstrong, J., & Strid, S. (2012). Intersectionaliteit: Meerdere ongelijkheden in de sociale theorie. *Sociologie* 46(2), 224-240. <https://doi.org/10.1177/0038038511416164>.

Wereldgezondheidsorganisatie. (2001). *International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) (Internationale classificatie van werking, handicap en gezondheid)*. Wereldgezondheidsorganisatie.

Wereldgezondheidsorganisatie. (2025). Vergrijzing: Ageïsme (Q&A). Opgehaald van <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/ageing-ageism>

Wereldgezondheidsorganisatie. (n.d.). *Gender en gezondheid*. Geraadpleegd op 24 november 2025 op <https://www.who.int/health-topics/gender>

Zbeidy, D., & Çelik, S. (2025). *Wat is (succesvolle) DEI en hoe meet en evalueer je het?* Onderzoeksverslag over DEI-interventies. Zenodo.

## Hoe dit document te citeren?

Polykarpou, Panagiota; Madesi, Vasia; Mergaert, Lut; Toolkit of DEI capacity-building materials (2025) Antwerp: Yellow Window, 2025