

Project acroniem: DiGiN

Project titel: Diverse, Equitable and Inclusive municipal organizations

Nummer van de subsidieovereenkomst: 101144379

Startdatum van het project: 1 mei 2024

Duur: 24 maanden



DELIVERABLE Nr. 5.2

Aanbevelingen voor de implementatie van een langetermijnstrategie voor DEI in gemeentelijke organisaties

Uiterste datum van indiening	28 februari 2026 (M22)
Datum van indiening	27 februari 2026
Bestandsnaam	D5.2 Recommendations report DEI strategy - final version NL
Organisatie die verantwoordelijk is voor deliverable	Stad Gent
Naam van de auteur(s)	Aarnout Lanckriet
Herzieningsnummer	6
Status	Final
Verspreidingsniveau	PU - Publiek



Het project wordt gefinancierd door de Europese Unie
(projectnummer: 101144379)

DISCLAIMER

De inhoud van deze publicatie is uitsluitend de verantwoordelijkheid van de auteur en weerspiegelt niet noodzakelijkerwijs de mening van de Europese Unie.

PARTNERS



INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	4
INLEIDING OVER STRATEGIE	6
STAPSGEWIJZE AANPAK	10
Methodology for development of the stepwise approach	10
A stepwise approach for developing and implementing a long-term DEI strategy in municipal organizations	12
Prior consideration: Understanding the level of political support as accelerator for DEI in municipalities	13
Step 1 – Building connection and capacity to advance DEI	18
Step 2 - Analyzing and assessing the status quo	21
Step 3 – Pre-strategy deliberation	27
Step 4: setting up a DEI strategy	29
Step 5: Implementing a DEI strategy	36
Step 6: monitoring progress and evaluating DEI strategy	39
Step 7: Adjust & institutionalise	40
Success principles - troubleshooting checklist	44
BRONNEN	48



SAMENVATTING

Gemeentelijke organisaties erkennen steeds meer het belang van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (Diversity, Equity & Inclusion of kortweg DEI), maar velen worstelen om dit bewustzijn te vertalen in een uitvoerbare langetermijnstrategie. Dit rapport bevat **aanbevelingen om een dergelijke strategie op duurzame wijze op te zetten en uit te voeren**. Het begint met het schetsen van de kernuitdagingen waarmee gemeenten worden geconfronteerd en stelt vervolgens praktische stappen en oplossingen voor om deze aan te pakken, met voorbeelden van de DiGiN-deelnemende gemeenten Genua, Gent en Rotterdam en de Hogeschool Leiden.

Een centraal punt is dat discriminatie en uitsluiting, hoewel aanwezig op gemeentelijke werkplekken, vaak onzichtbaar of slecht begrepen blijven. Schadelijk gedrag wordt ondergerapporteerd, gevallen worden onvoldoende onderzocht en structurele ondervertegenwoordiging blijft bestaan binnen teams en leiderschapsniveaus. Omdat de problemen niet altijd zichtbaar zijn in de dagelijkse gang van zaken, worden ze vaak onderschat of terzijde geschoven. Dit maakt het voor gemeentelijke organisaties moeilijk om de urgentie van DEI-werk volledig te begrijpen en de nodige middelen te mobiliseren.

Een andere uitdaging is dat DEI zelden als een echte strategische prioriteit wordt behandeld. In veel gemeenten blijft betrokkenheid op het niveau van statements of symbolische gebaren, zonder ingebed te raken in operationele plannen, leiderschapsverwachtingen of prestatie-indicatoren. Als gevolg hiervan is er geen verantwoording op lange termijn en wordt DEI benaderd als een geïsoleerd onderwerp in plaats van als een integraal onderdeel van de organisatieontwikkeling. Deze kloof tussen intentie en structuur betekent dat zelfs zinvolle initiatieven zelden tot duurzame oplossingen leiden.

Tegelijkertijd willen veel werknemers in gemeenten echt bijdragen aan het creëren van meer inclusieve werkplekken en diensten. Ze hebben sterke waarden en tonen goede wil, maar hun inspanningen leveren vaak geen tastbare of duurzame resultaten op. Dit leidt tot frustratie en gevoelens van stagnatie, vooral bij degenen die consequent pleiten voor verandering.

In dit rapport wordt ingegaan op een aantal van deze uitdagingen door de nadruk te leggen op drie kernthema's. In de eerste plaats wordt uitgelegd **wat een echte DEI-strategie is**. Meer dan een lijst van intenties of geïsoleerde acties vereist een duurzame strategie duidelijke, meetbare doelen en een concreet plan om de vooruitgang doorheen de tijd te volgen. Het moet worden gekoppeld aan organisatorische doelstellingen en ondersteund worden met middelen en rollen.

Vervolgens wordt in dit rapport een **stapsgewijze aanpak beschreven voor de uitvoering van een dergelijke strategie** binnen gemeentelijke structuren. De aanpak erkent dat verandering iteratief is en zowel een zorgvuldige planning als flexibiliteit en connectie vereist.

Een derde onderwerp, specifiek voor publieke organisaties, is **het navigeren van verschillende niveaus van politieke steun**. Gemeenten verschillen sterk in de mate waarin politiek leiderschap DEI onderschrijft of daarin investeert. Wanneer de politieke steun sterk is, wordt de strategische uitvoering aanzienlijk eenvoudiger. Gebrek aan steun betekent



echter niet dat zinvolle vooruitgang onmogelijk is. In het rapport wordt nader ingegaan op "ondergronds werk": verbinding maken met bondgenoten, netwerken versterken en stilletjes organisatorische invloed op te bouwen. Het gaat ook in op de emotionele dimensie van DEI-werk, waarbij demoralisatie en het risico op burn-out worden aangeraakt. Door het versterken van de sociale steun onder empathische collega's en het bevorderen van collectieve actie, kunnen organisaties het momentum behouden, zelfs in moeilijke contexten. Het doel op lange termijn blijft om geleidelijk actieve politieke steun op te bouwen, wat essentieel is om DEI volledig te integreren in de organisatiestrategie.

Deze kernthema's komen aan bod in dit rapport, dat uit drie delen bestaat:

1. **Inleiding over strategie:** een verkenning van strategisch denken in de context van DEI: wat strategie betekent en hoe het verandering op lange termijn mogelijk maakt.
2. **Stapsgewijze aanpak:** In het meest uitgebreide deel van dit rapport wordt een praktisch stappenplan beschreven voor de implementatie van DEI in gemeentelijke organisaties, afgestemd op reële belemmeringen en onderbouwd door voorbeelden van de aan DiGiN deelnemende gemeenten.
3. **Succesprincipes - checklist voor het oplossen van problemen:** Gedurende het DiGiN-project hebben we verwezen naar 10 belangrijke principes die organisaties helpen te beoordelen of hun aanpak robuust is en gericht is op tastbare impact. We sluiten dit rapport af met een checklist die gebruik maakt van de bovenstaande stapsgewijze aanpak om elk succesprincipe te bereiken.

INLEIDING OVER STRATEGIE

Europese gemeenten erkennen steeds meer het belang van bewust handelen met betrekking tot de diversiteit van hun bevolking en medewerkers. Er is een groeiende openheid over de historische ongelijkheden die bevolkingsgroepen beïnvloeden in hun toegang tot gemeentelijke functies en hun werkervaringen.

Veel mensen in lokale overheden begrijpen de logica dat hun werknemers de diversiteit van hun gemeenschappen moeten weerspiegelen en dat alle werknemers, in het bijzonder die uit historisch achtergestelde groepen, zich gewaardeerd en betrokken moeten voelen. Dit groeiende bewustzijn wordt vaak gedreven door demografische veranderingen, sociale bewegingen en de noodzaak om vertrouwen op te bouwen bij bewoners. Als gevolg hiervan hebben we een groeiend aantal initiatieven gezien, zoals inclusieve wervingscampagnes, training in culturele vooroordelen, het opzetten van werkgroepen en projecten voor betrokkenheid van doelgroepen. Deze inspanningen getuigen van goede bedoelingen en - in ieder geval bij sommige beslissingsmakers - van een oprechte inzet voor rechtvaardigheid.

De meeste gemeenten beschikken echter niet over een **geïntegreerde langetermijnstrategie voor DEI**. Soms is er helemaal geen visie of ondersteuning. Zelfs als er een goed geformuleerde visie is, is de aanpak vaak pragmatisch. Acties zijn versnipperd, projectmatig of reactief - reageren op specifieke incidenten of politieke prioriteiten in plaats van deel uit te maken van een coherente visie. Als er actie wordt ondernomen, zoals een evenement, training of zelfs een campagne, is het zelden duidelijk of dit zal leiden tot de gewenste duurzame verandering. Als er geen actie wordt ondernomen, raken de pleitbezorgers ontmoedigd en verlaten ze soms de organisatie.

Het ontbreken van een strategisch kader blijkt uit het gebrek aan meetbare doelstellingen en duidelijke verantwoordingsplicht. Veel gemeenten verzamelen geen uitgesplitste gegevens over de samenstelling van het personeelsbestand of werkervaringen zoals engagement of verbondenheid, waardoor het moeilijk is om lacunes vast te stellen of de vooruitgang te volgen. Leiderschapsveranderingen en politieke cycli ondermijnen de continuïteit verder, aangezien DEI-inspanningen vaak afhankelijk zijn van individuele pleitbezorgers in plaats van institutionele kaders.

Kortom, veel Europese gemeenten staan op een kruispunt: het bewustzijn en de bereidheid om op te treden zijn bij sommigen aanwezig, maar de strategie voor het bereiken van duurzame verandering ontbreekt of is ontoereikend. **De overgang van intentie naar impact vereist een strategische aanpak** die visie, middelen en acties van verschillende afdelingen op elkaar afstemt, meetbare doelstellingen vaststelt en duurzaamheid garandeert die verder gaat dan verkiezingstermijnen. Zonder dit blijft DEI eerder een ambitie dan een realiteit.



Wat is strategie eigenlijk?

"Tactics without strategy is the noise before defeat" (Tactieken zonder strategie is het geluid vóór de nederlaag) – Sun Tzu

Een strategie is meer dan een lijst van intenties: het gaat om het stellen van doelen en prioriteiten, het bepalen van acties om de doelen te bereiken (tactieken) en het mobiliseren van middelen om de acties uit te voeren.¹ Het kan een uitgebreide voorbereiding en beraadslaging vereisen, maar zonder mis je de nodige focus en gerichte inspanning om je langetermijndoel te bereiken.

"Strategie zonder tactieken is de langzaamste weg naar de overwinning; tactieken zonder strategie is het geluid voor de nederlaag". Dit volledige citaat, toegeschreven aan de Chinese filosoof en militaire strateeg Sun Tzu, betekent dat een groots plan (strategie) concrete acties (tactieken) nodig heeft om te slagen, terwijl gewoon dingen (tactieken) doen zonder een doel leidt tot chaos en mislukking. Voor echt succes heb je zowel een langetermijnvisie als een kortetermijnuitvoering nodig.

In het kader van DEI biedt een strategie het kader dat goede bedoelingen omzet in meetbare impact. Zonder strategie lopen DEI-inspanningen het risico gefragmenteerd, reactief of symbolisch te worden; initiatieven die er op papier goed uitzien, maar geen systemische verandering teweegbrengen.

Gemeenten opereren in complexe omgevingen waar beleid, diensten en betrokkenheid van de gemeenschap elkaar kruisen. Deze complexiteit betekent dat DEI niet kan worden bereikt door middel van geïsoleerde projecten of eenmalige trainingssessies. Integendeel, het vereist dat DEI in al deze processen wordt geïntegreerd. Een strategische aanpak zorgt voor samenhang tussen departementen, continuïteit in de tijd en verantwoording op elk niveau. Het beantwoordt kritische vragen: waar zijn we nu? Waar willen we zijn? Hoe komen we daar? Door doelstellingen, indicatoren en tijdschema's te definiëren, zet een strategie abstracte verbintenissen om in uitvoerbare stappen.

Waarom is een strategische aanpak nodig om DEI in gemeenten te bereiken?

Een DEI-strategie voor de lange termijn is een belangrijke manier om ervoor te zorgen dat het personeelsbestand de diverse bevolking vertegenwoordigt en dat iedereen zich betrokken voelt. Waarom is dit nodig? Omdat structurele ongelijkheden **structurele oplossingen** vereisen. Een DEI-strategie verankert rechtvaardigheid in bestuur, budgettering en dienstverlening, waardoor inclusie een kernbeginsel wordt in plaats van een optionele toevoeging. Het creëert ook mechanismen om de vooruitgang te monitoren, te leren van tegenslagen en zich aan te passen aan veranderende demografieën of nieuwe uitdagingen.

Bovendien bevordert een strategie **gedeelde verantwoordelijkheid**. DEI is niet de verantwoordelijkheid van één afdeling of één trekker; het vereist samenwerking tussen teams en betrokkenheid bij gemeenschappen. Een duidelijke strategie communiceert prioriteiten, rollen en verwachtingen, waardoor medewerkers en change agents kunnen werken aan gemeenschappelijke doelen. Het geeft ook blijk van betrokkenheid aan de

¹ Freedman, L., *Strategy. A History*, 2013

bevolking: wanneer gemeenten een DEI-strategie formuleren en publiceren, tonen zij transparantie en verantwoordingsplicht en bouwen zij vertrouwen op bij diverse gemeenschappen.

Tot slot verhoogt een strategische aanpak de **duurzaamheid**. In de gemeentelijke werkelijkheid wordt nooit iets permanent verworven; politieke cycli en veranderingen in leiderschap kunnen altijd initiatieven initiëren of intrekken. Een goed verankerde strategie biedt echter de beste kans op continuïteit. Het vermindert de afhankelijkheid van individueel enthousiasme en helpt om rechtvaardigheid onderdeel te maken van het organisatie-DNA.

Tabel 1: Interne checklist: Is onze DEI-strategie eigenlijk een strategie?

Hieronder vind je een korte checklist die je binnen jouw organisatie kan bespreken. Het is niet bedoeld als een oordeel, maar als een hulpmiddel voor inzichten en conversatie. De kernvraag is: is de DEI-strategie van mijn gemeente eigenlijk een strategie?

Controleer: zijn de volgende basiselementen voor strategie van toepassing op de DEI-strategie van mijn gemeente?	Ja, helemaal	Tot op zekere hoogte	Nee
Beschikt de gemeente over welomschreven strategische doelstellingen?			
Zijn deze doelstellingen afgestemd op de missie en doelen van de gemeente en op de behoeften van betrokkenen?			
Heeft de gemeentelijke DEI-strategie meetbare uitkomsten?			
Geeft ze aan wat de acties zijn en wie verantwoordelijk is?			
Bevat ze een tijdlijn?			
Bevat ze duidelijke verwachtingen en toewijzing van rollen per departement of afdeling?			
Is er een bestuursstructuur, en een strategische taskforce specifiek voor DEI die regelmatig bijeenkomt?			
Bespreekt de algemene directie periodiek de DEI-strategie?			
Bestaat er een consistent monitoring- en evaluatieproces voor DEI-activiteiten/interventies?			
Kan de meerderheid van het personeel de belangrijkste aandachtspunten van de DEI-strategie aangeven?			
Is er een communicatieplan om de strategie zowel intern als extern tot leven te brengen?			

Als het antwoord op de meeste van de bovenstaande vragen “ja” of “tot op zekere hoogte” is, is je strategie een solide plan voor vooruitgang. Als het antwoord meestal “nee” is, loop je het risico niets meer te hebben dan een lijst met intenties en veel middelen uit te geven met onduidelijke resultaten. Nogmaals, deze checklist is geen oordeel maar een stimulans om dingen efficiënt te doen.



In het volgende hoofdstuk bevat dit rapport aanbevelingen voor het opzetten en uitvoeren van een strategie, in een stapsgewijze aanpak. Ja, een actieplan met een lijst van interventies moet daar deel van uitmaken. Maar we raden aan om uit te zoomen: elk actieplan moet worden voorafgegaan door fundamentele stappen, zoals een analyse van de situatie, beraadslaging en het vaststellen van doelstellingen. Het moet ook worden gevolgd door stappen zoals het meten van de resultaten en institutionalisering.



STAPSGEWIJZE AANPAK

Methodologie voor ontwikkeling van de stapsgewijze aanpak

Om de aanpak te ontwikkelen die in dit rapport wordt gepresenteerd, hebben we een methodologie gevolgd die gevestigde kaders combineert met inzichten uit de praktijk van verschillende gemeentelijke organisaties. De basis voor ons werk was een bestaand stappenplan van het Europees Instituut voor gendergelijkheid (EIGE). Hun publicatie "[Gender equality plans in academia and research: roadmap to effective implementation](#)" (2022) schetst een alomvattend proces in zes stappen voor het ontwerpen, uitvoeren en ondersteunen van gendergelijkheidsplannen. Hoewel het oorspronkelijke kader is afgestemd op de academische en onderzoekssectoren, bieden de logica en structuur ervan een sterke basis voor de ontwikkeling van een breder uitvoeringsproces van de strategie inzake diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (DEI).

Het EIGE-stappenplan, opgesteld in het Engels, bestaat uit zes stappen met bijbehorende substappen:

1. **Getting started** – establishing initial commitment
2. **Analyzing and assessing the status quo** – gathering data, identifying barriers, and understanding organizational realities
3. **Setting up a Gender Equality Plan (GEP)** – translating insights into clear objectives, actions, and responsibilities
4. **Implementing a GEP** – putting planned measures into practice and ensuring organizational engagement
5. **Monitoring progress and evaluating a GEP** – tracking developments and assessing and communicating impact
6. **What comes after a GEP?** – planning next policy cycles and ensuring sustainability through institutionalisation.

In het kader van dit rapport zijn deze zes stappen opnieuw geïnterpreteerd en aangepast in een nieuw stapsgewijs model: specifiek afgestemd op DEI in gemeentelijke organisaties en dus met een breder toepassingsgebied dan alleen gender. De resulterende aanpak behoudt de duidelijkheid en voortgang van het oorspronkelijke stappenplan en verbreedt het toepassingsgebied ervan om het bredere scala aan ongelijkheden en organisatorische dynamieken in gemeentelijke contexten aan te pakken.

Daarnaast is een belangrijke dynamiek in gemeentelijke contexten de mate van **politieke steun voor DEI**. Dit kan in de loop van de tijd variëren en de strategie op een gunstige of ongunstige manier beïnvloeden. Op een gegeven moment zal actieve politieke steun een onvermijdelijke voorwaarde zijn voor volledige uitvoering. Daarom hebben we het op twee plaatsen in de stapsgewijze aanpak opgenomen als acceleratoren of **versnellers**.

Wanneer de politieke steun sterk is, wordt de strategische uitvoering aanzienlijk eenvoudiger, maar een gebrek aan steun betekent niet dat zinvolle vooruitgang



onmogelijk is. Wanneer politieke steun aarzelend of passief is, kan er nog steeds vooruitgang worden geboekt door betrokkenheid en vertrouwen op te bouwen via verbinding en deliberatie. Daarom hebben we deze stap, die oorspronkelijk deel uitmaakte van stap 3 “Setting up a Gender Equality Plan (GEP)”, omgezet in een afzonderlijke stap om deze verder te benadrukken.

Om dit aangepaste model te contextualiseren en te toetsen aan de realiteit, hebben we een reeks interviews gehouden met DEI-professionals die betrokken zijn bij het DiGiN-projectpartnerschap. Deze gesprekken gaven praktische inzichten in hun realiteit van DEI-werk binnen gemeenten en onderwijsinstellingen, en ze hielpen ons te begrijpen hoe de stapsgewijze aanpak kon worden vertaald in de dagelijkse organisatiepraktijk.

De volgende geïnterviewden informeerden de ontwikkeling van de stapsgewijze aanpak:

- **Yuri Piccione**, medewerker voor organisatiewelzijn en gelijke kansen, gemeente Genua – interview uitgevoerd op 24 september 2025.
- **Sibel Saki**, DEI manager, gemeente Rotterdam – interview gehouden op 2 oktober 2025.
- **Debbie Helaha**, coördinator Diversity & Inclusion, Hogeschool Leiden – interview uitgevoerd op 22 oktober 2025.
- Doorlopend overleg in Gent met **Naomi Mike**, Coördinator Diversiteit & Inclusie, stad Gent.

Deze gesprekken stelden ons in staat om de relevantie, haalbaarheid en volledigheid van de aangepaste stappen te testen. Ze benadrukten de praktische uitdagingen waarmee gemeenten worden geconfronteerd, zoals de verschillende niveaus van politieke steun, organisatorische versnippering en de behoefte aan zowel formele structuren als informele netwerken.

Door het empirisch onderbouwde stappenplan van EIGE te combineren met de ervaringen van DEI-professionals in gemeenten, biedt dit rapport een stapsgewijze aanpak die zowel theoretisch gefundeerd als praktisch toepasbaar is. Het dient als een gids voor gemeentelijke organisaties die van intentie naar actie willen gaan, en uiteindelijk naar duurzame vooruitgang op lange termijn op het gebied van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie.

Een stapsgewijze aanpak voor het ontwikkelen en implementeren van een langetermijnstrategie voor DEI in gemeentelijke organisaties

Stap 1: Verbinding en capaciteit opbouwen om DEI vooruit te helpen

- Maak jezelf en de organisatie vertrouwd met de DEI-concepten
- Identificeer en verbind change agents
- Bouw capaciteit op om DEI in je organisatie vooruit te helpen

Versneller: Passieve of aarzelende politieke steun voor DEI

Stap 2: Onderzoeken en analyseren van de huidige toestand

- Kwalitatief: onderzoek de noden van personeelsgroepen
- Kwantitatief: verzamel en analyseer data om ongelijkheden in kaart te brengen
- Breng de stakeholders in kaart: identificeer wie verandering beïnvloedt, beleeft of mogelijk maakt
- Bekijk je organisatie-instellingen en randvoorwaarden voor strategie

Stap 3: Beraadslaging voor strategie

- Betrek belanghebbenden door middel van participatieve en co-creatie-methoden
- Laat je inspireren door de daden van andere organisaties

Versneller: Actieve politieke steun voor DEI

Stap 4: Opstellen van een DEI-strategie

- Bepaal de duidelijke strategische doelstellingen
- Integreer DEI-doelstellingen in de afdelingsplannen
- Selecteer en ontwerp interventies
- Wijs middelen en verantwoordelijkheden toe
- Breid je netwerk van change agents uit

Stap 5: Implementatie van een DEI-strategie

- Begin met het uitvoeren van de interventies volgens je strategische logica
- Verzamel voortdurend relevante indicatoren tijdens de uitvoering
- Maak de implementatie zichtbaar in je organisatie en daarbuiten
- Betrek alle relevante belanghebbenden

Stap 6: Monitoring van de voortgang en evaluatie²

- Maak een evaluatieactieplan en bepaal welke indicatoren moeten worden gemeten
- Verzamel relevante indicatoren om de algehele vooruitgang te meten
- Communiceer de resultaten regelmatig binnen je organisatie

Stap 7: Aanpassen & institutionaliseren

- Pas je strategie aan waar nodig
- Elimineer uiteindelijk de nood aan een afzonderlijke DEI-strategie
- Benchmark je activiteiten en resultaten ten opzichte van die van vergelijkbare gemeenten
- Pas je DEI-strategie aan de recente wijzigingen in het beleids- en wettelijk kader aan

² Voor begeleiding bij deze stap, zie rapport Deliverable 6.2: Evaluation toolbox for DEI interventions



Voorafgaande overweging: inzicht in het niveau van politieke steun als versneller voor DEI in gemeenten

Steden en gemeenten zijn erg hiërarchische en gecentraliseerde organisaties. Als gevolg daarvan speelt het niveau van politieke wil en leiderschapsondersteuning een beslissende rol, doordat het de vooruitgang op het gebied van diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie versnelt of belemmert. In sommige contexten geven politieke leiders blijk van een duidelijke visie en een sterk engagement; bij anderen krijgt het onderwerp weinig tot geen aandacht.

Zoals Yuri Piccione, Organizational Well-being and Equal Opportunities Officer in de gemeente Genua, uitlegt: *“Ik heb me gerealiseerd dat politieke invloed het belangrijkste is. Als er een engagement is voor dit onderwerp, dan volgt automatisch al de rest: je kunt je doelen, budget en tijdlijn bepalen. Het management moet de politieke richting volgen. Als er sprake is van betrokkenheid, verdwijnen de politieke en financiële obstakels.”* Aangezien politieke steun grotendeels bepaalt wat mogelijk is, is het belangrijk om de mate van steun in je gemeente in te schatten en je aanpak daarop af te stemmen.

Op basis van de ervaringen die vaak worden gedeeld door DEI-professionals in gemeenten, onderscheiden we drie stadia: geen politieke steun, passieve of aarzelende steun en actieve steun. Ze zijn niet helemaal te onderscheiden van elkaar, omdat er altijd uitzonderingen op de situatie zijn en de toestand in de loop van de tijd kan variëren. Toch kun je je gemeente grofweg indelen in een van deze drie gevallen en dienovereenkomstig handelen. Dit kan je helpen energie en middelen te besparen door op het juiste moment de juiste stappen te zetten en voorzichtig te zijn met acties waar je organisatie nog niet klaar voor is.

Hieronder geven we een overzicht van de verschillende stadia met hun kenmerken en enkele suggesties om dienovereenkomstig te handelen. We menen dat dit nuttig is voor DEI “change agents”, de personen die pleiten voor verandering, die op elk niveau bestaan: onder senior managers, leidinggevendenden op middenniveau, eerstelijns werkers en administratief personeel.

1. Geen politieke steun of aandacht voor DEI

Hoe herken je dit stadium: er is geen DEI-initiatief, bottom-up inspanningen worden genegeerd of streng gecontroleerd en het onderwerp staat niet op de politieke agenda. Wat kan je doen? **Werk ondergronds: verbind, bouw capaciteit en invloed op.** Zelfs zonder politieke steun kunnen kleine en strategische acties de basis leggen voor toekomstige veranderingen:

- **Betrek bondgenoten:** Zoek collega's, afdelingshoofden of civiele partners die om DEI geven. Coalities aan de basis creëren vaak het momentum dat voorafgaat aan politieke betrokkenheid. Bouw capaciteit op, in termen van kennis en vaardigheden, om DEI in jouw organisatie te bevorderen.
- **Maak gebruik van evident bewijs:** Verzamel basisgegevens over demografische trends, ervaringen van werknemers of behoeften van de gemeenschappen. Concrete informatie en betekenisvolle verhalen kunnen ongelijkheden zichtbaar maken en moeilijker af te wijzen.
- **Connecteer change agents:** Verbind de mensen met elkaar die verandering kunnen aansturen. Change agents bestaan op elk niveau. Het zijn de mensen die



geloofwaardigheid, nieuwsgierigheid en een oprechte toewijding aan rechtvaardigheid combineren.

Meer details en voorbeelden over dit basiswerk vind je hieronder in de stapsgewijze aanpak, onder Stap 1 (Verbinding en capaciteit opbouwen).

In dergelijke situaties is **het behoud van persoonlijke en collectieve veerkracht** essentieel. Het aanpakken van demoralisatie en burn-out maakt deel uit van het werk. Verbinding maken met empathische collega's, rust beschermen en vreugde vinden, en het opzetten van collectieve actie helpen om langdurige betrokkenheid te behouden. Jouw rol is steeds belangrijk en je kunt een betekenisvol verschil maken, zelfs in belemmerende omstandigheden.

Zoals Sibel Saki, DEI Manager van de gemeente Rotterdam, benadrukt: *“Grote mondiale veranderingen beginnen klein, vaak met één pionier en een paar vertrouwelingen. De massa's kunnen veel meer verandering teweegbrengen dan alleen de heersers; verandering komt voort uit de middengroep. Mensen die al lang aan dit onderwerp werken, kunnen moe en teleurgesteld worden omdat de vooruitgang te traag is. Ik probeer elke stap te zetten, ook al zijn het kleine stapjes. Elke kleine rimpel telt. Op die manier kan je ervoor zorgen dat mensen niet opgeven.”*

2. Passieve of aarzelende politieke steun voor DEI

Hoe herken je deze voorzichtige versneller: leiders uiten hun steun in woorden, maar blijven passief in daden. Hun focus kan voornamelijk liggen op zichtbare diversiteit en de reputatie van de gemeente, met weinig gevoel van urgentie of systemische ambitie voor het welzijn van iedereen.

Het doel is hier om voorzichtige interesse om te zetten in actieve betrokkenheid. Doeltreffende tactische maatregelen zijn onder meer:

- **Begin klein maar zichtbaar:** Voer interventies met een relatief lage kost maar een grote impact uit, zoals verbetering van de toegankelijkheid, inclusieve wervingspraktijken of training in bewustzijn van vooroordelen, en houd de resultaten bij. Hierdoor wordt zichtbaar dat het haalbaar is zonder dat daarvoor politieke ondersteuning nodig is. Aantoonbaar succes bouwt vertrouwen en betrokkenheid op.
- **Communiceer duidelijke voordelen:** Gebruik gegevens en verhalen om te laten zien hoe DEI de betrokkenheid, het vertrouwen en de kwaliteit van de dienstverlening van medewerkers versterkt.
- **Bouw een departementoverschrijdende coalitie op:** Het samenbrengen van vertegenwoordigers van verschillende afdelingen verdeelt de verantwoordelijkheid en vermindert het waargenomen politieke risico. Dit kan de vorm aannemen van een primaire DEI-werkgroep, een personeelsnetwerk op basis van gedeelde affiniteiten of een inclusiviteitspanel met bondgenoten uit de hele organisatie.

Meer details en voorbeelden over dit verdiepende werk zijn hieronder te vinden in de stapsgewijze aanpak, in stap 3 (Beraadslaging voor strategie), stap 4 (Opstellen van een DEI-strategie) en stap 5 (Implementatie van een DEI-strategie).

Yuri Piccione van de gemeente Genua illustreert hoe incrementele vooruitgang in de praktijk werkt: *“Elk jaar stel ik een doel dat bijdraagt aan het uiteindelijke doel. Laten we*



zeggen dat ik in 2028 een netwerk van change agents wil creëren, in elk gebied van de gemeente. Ik wil elke change agent verbinden, en hulp en tips uitwisselen met de personeelsafdeling en met het Gemeenschappelijk Comité voor Gelijke Kansen (CUG, "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni"). Dan zijn mijn intermediaire doelen de identificatie van deze change agents en het verbinden ervan in de gemeente. Helaas had onze afdeling niet veel gelegenheid om doelen op langere termijn vorm te geven. Tot nu toe is dit altijd een doelstelling van jaar tot jaar geweest."

Debbie Helaha, coördinator Diversity & Inclusion aan de Hogeschool Leiden, merkt een soortgelijke dynamiek op: *"We zijn begonnen met het aanpakken van inclusieve werving en selectie, discriminatie bij stages, een evenement en een nieuwsbrief. Dan zien ze dingen gebeuren. Maar het blijft voor veel leiders moeilijk om zich uit te spreken. Ze verwoorden wensen, maar als het moeilijk wordt, wordt het voor hen lastig."*

Toch ziet ze vooruitgang: *"Ik zie wel verandering en meer bereidheid om moeilijke gesprekken aan te gaan, ook in de raad van bestuur."* Debbie benadrukt het belang van het stimuleren van organisatorische veranderingen: *"Ik ben van mening dat verandering ook moet stroken met wat de organisatie aankan. Wat we nu doen, moet de basis leggen voor een meer strategische aanpak met KPI's."* Momenteel bevindt de instelling zich in de beginfase - werkend met een actieplan in plaats van een volledig uitgewerkte DEI-strategie. Hoewel DEI impliciet is ingebed in bredere institutionele documenten, ontbreekt er nog steeds een duidelijk kader. Toch merkt ze een positieve culturele verschuiving op: *"Sinds ik ben begonnen, is er meer openheid om erover te praten. Ik zie hier geen daling, zoals soms in de media genoemd wordt."*

3. Actieve politieke steun voor DEI

Hoe herken je deze essentiële versneller: DEI krijgt permanente aandacht, investeringen en structurele integratie. Het leiderschap verwoordt een visie en past het beleid dienovereenkomstig aan.

In dit stadium erkent de organisatie dat een sterke DEI-strategie essentieel is om de representatie, rechtvaardigheid en ervaren inclusie in het gemeentelijke personeelsbestand te vergroten. Openbare instellingen dragen een unieke verantwoordelijkheid: zij dienen hele gemeenschappen en moeten ervoor zorgen dat beleid, diensten en interne structuren de uiteenlopende behoeften en realiteiten weerspiegelen. Het aanpakken van systemische ongelijkheden versterkt het vertrouwen van de gemeenschap en het algemene maatschappelijke welzijn.

Dit is het moment om DEI diep in het DNA van de organisatie te verankeren:

- **Ontwikkel een alomvattende DEI-strategie:** Definieer de doelstellingen, verantwoordelijkheden, tijdslijnen en middelen. Zorg voor afstemming met de gemeentelijke missie en doelen.
- **Investeer in ruime capaciteitsopbouw:** Voorzie opleiding voor al het personeel, met de nadruk op inclusief leiderschap, niet-discriminerend gedrag en praktische richtlijnen voor rechtvaardige besluitvorming.
- **Institutionaliseer DEI:** Integreer rechtvaardigheidschecks in beleidsvorming, budgettering en HR-processen. Voorzie plaats voor DEI in leiderschapsontwikkeling en prestatie-evaluaties. Dit elimineert uiteindelijk de noodzaak van een afzonderlijke DEI-strategie en maakt het onderdeel van de processen in elke afdeling.



- **Monitor en rapporteer voortgang:** Gebruik indicatoren en jaarverslagen om verantwoording te waarborgen en politieke betrokkenheid te behouden.
- **Betrek de gemeenschap:** Co-creëer oplossingen met bewoners en maatschappelijke organisaties, vooral die uit gemarginaliseerde groepen. Transparantie versterkt de legitimiteit.

Meer details en voorbeelden van deze werkzaamheden zijn hieronder te vinden in de stapsgewijze aanpak, in stap 4 (Opstellen van een DEI-strategie), stap 5 (Implementatie van een DEI-strategie), stap 6 (Monitoring van de voortgang en evaluatie) en stap 7 (Aanpassen en institutionaliseren).

In alle drie de stadia is doorzettingsvermogen essentieel. DEI is geen eenmalig project, maar een culturele transformatie op lange termijn. Of je nu begint met basisinitiatieven of systemische hervormingen, de sleutel is om DEI af te stemmen op de kerntaak van de gemeente: alle bewoners eerlijk, respectvol en effectief bedienen.

Tabel 2: Samenvatting - politieke steun als versneller voor DEI in gemeenten

Situatie in jouw gemeente?	Geen steun of aandacht voor DEI	Passieve of aarzelende politieke steun voor DEI	Actieve politieke steun voor DEI
Kenmerken:	<ul style="list-style-type: none"> • Geen top-down initiatief • Bottom-up initiatieven worden genegeerd of geblokkeerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down steun in woorden, maar niet in acties • Urgentie vooral voor zichtbare diversiteit en reputatie • Weinig systemische ambitie 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente aandacht, beraadslaging en integratie
Wat kan je doen?	<p>Verbind, bouw capaciteit en invloed op</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrek bondgenoten • Maak gebruik van evident bewijs • Connecteer change agents 	<p>Zet voorzichtige interesse om in actieve betrokkenheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begin klein maar zichtbaar • Communiceer duidelijke voordelen • Bouw een departement-overschrijdende coalitie 	<p>Ontwikkelen en implementeren van een uitgebreide DEI-strategie</p>
Verwacht resultaat:	<ul style="list-style-type: none"> • Groeiende achterban • Genereren van sense-of-urgency • Persoonlijke en collectieve veerkracht behouden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen en betrokkenheid opbouwen • Perspectieven verzamelen voor het opstellen van een strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • Het bereiken van DEI, volledig zichtbaar en geïntegreerd

		<ul style="list-style-type: none">• Verantwoordelijkheden verdelen	
--	--	--	--



Stap 1 – Verbinding en capaciteit opbouwen om DEI vooruit te helpen

De eerste fundamentele stap naar het opzetten van een duurzame DEI-strategie is het creëren van verbinding en het toenemen van bewustzijn en vaardigheden om DEI vooruit te helpen. Door middel van verhalen en beleefde ervaringen leren we de onderliggende oorzaken te begrijpen die een inclusieve en echt diverse werkplek belemmeren. Deze fase gaat over het op één lijn krijgen van een kritisch aantal mensen rond wat het probleem is en waarom verandering er *nu* toe doet.

Substappen:

1.1 Maak jezelf en de organisatie vertrouwd met de DEI-concepten

Veel gemeenten beginnen hun DEI-inspanningen met het organiseren van activiteiten die diversiteit onder de aandacht brengen en het bewustzijn van bewuste en onbewuste discriminatie vergroten. Deze initiatieven omvatten vaak culturele of feestelijke evenementen zoals Pride-activiteiten of Iftar-bijeenkomsten, evenals paneldiscussies over onderwerpen zoals fysieke of mentale handicaps. De onderliggende aanname is dat meer begrip en bredere erkenning van ongelijkheid uiteindelijk zal leiden tot zinvolle verandering.

Er is echter een belangrijke tegenstrijdigheid te onderkennen. Hoewel bewustzijn waardevol is, is het nooit genoeg om op zichzelf duurzame organisatorische verandering te genereren. Niettemin lijken geïsoleerde bewustmakingsactiviteiten vaak vroeg te verschijnen, vaak voordat er een strategisch langetermijnkader bestaat. Ze ontstaan meestal als reactie op een specifiek incident, een maatschappelijk moment of het initiatief van een enthousiaste betrokkene. Hoewel ze de zichtbaarheid kunnen vergroten en gesprekken kunnen aanwakkeren, leiden ze zelden tot diepere structurele verschuivingen wanneer ze niet zijn ingebed in een breder plan. Het blijft dus belangrijk om dit te zien als een eerste stap en een opbouw naar andere.

Dit patroon is in veel gemeenten zichtbaar. Evenementen kunnen worden georganiseerd omdat er een duidelijke vraag of een opportuniteit is, maar niet omdat ze deel uitmaken van een uitgebreide DEI-strategie. Als gevolg hiervan kunnen organisaties een toename van bewustzijn en zichtbaarheid zien, maar weinig directe impact op systemen, processen of organisatiecultuur.

Voorbeelden in gemeenten:

Zoals Sibel Saki van de gemeente Rotterdam opmerkt: *“Er zijn initiatieven geweest om het bewustzijn te vergroten, maar deze zijn zeer versnipperd. Degenen die enthousiast zijn, ondernemen actie, maar komen niet in contact met degenen die denken dat “dit mij niet aangaat”. We hebben nu geprobeerd het toepassingsgebied van diversiteit uit te breiden tot neurodiversiteit, gender, enz.”* Haar reflectie benadrukt zowel de waarde als de beperkingen van geïsoleerde activiteiten: ze mobiliseren degenen die al betrokken zijn, maar kunnen anderen in de hele organisatie niet bereiken.

Een soortgelijke situatie wordt beschreven door Debbie Helaha van de Hogeschool Leiden: *“We bevinden ons nog volop in de bewustmakingsfase. Af en toe worden er activiteiten georganiseerd zoals Iftar, Keti Koti-bijeenkomsten, Pride-groepen, maar dit alles is nog steeds afgescheiden, geen onderdeel van een kader.”* Dit illustreert hoe DEI-



inspanningen in een vroeg stadium vaak bestaan uit goedbedoelde maar losgekoppelde initiatieven.

Een cruciale les voor gemeenten is daarom om niet alleen bewustzijn op te bouwen rond diversiteit in feestelijke zin, maar ook rond de diepere organisatiestructuren die inclusie of uitsluiting vormen. Het is belangrijk om vertrouwd te raken met de concepten Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie in de brede, structurele zin. DEI mag niet worden opgevat als een probleem dat alleen minderheden treft, noch als een liefdadigheidsinspanning van degenen die als "goede mensen" worden beschouwd. In plaats daarvan moet het worden opgevat als een kwestie van organisatiecultuur en ondersteunende structuren. Wanneer een dergelijk verhaal verband houdt met de missie van de stad en de sociale rol van een lokale overheid, legt het de basis voor de integratie van DEI in de langetermijnstrategie, in plaats van het te beperken tot geïsoleerde gebeurtenissen.

De begrippen diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie als structurele en meetbare uitkomsten worden grondig onderzocht in het boek "*DEI Deconstructed*" van Lily Zheng (2022). De auteur biedt de volgende definities, die nuttig zijn om specifiek te zijn over wat we proberen te bouwen:

- "*Equity* (rechtvaardigheid of billijkheid) is de gemeten ervaring van individueel, interpersoonlijk en organisatorisch succes en welzijn bij alle belanghebbenden en de afwezigheid van discriminatie, kwetsing of misbruik voor iedereen.
- *Diversity* (diversiteit) is het bereiken van een samenstelling van het personeelsbestand die de bevolking van belanghebbenden vertrouwt en zich op alle niveaus door vertegenwoordigd voelt.
- *Inclusion* (inclusie) is het bereiken van een omgeving die de bevolking van belanghebbenden vertrouwt als respectvol en verantwoordelijk.
- Om deze doelstellingen te verwezenlijken, is een strategie nodig die historische ongelijkheden wegneemt en tegemoetkomt aan de unieke behoeften van mensen."

1.2 Identificeer en verbind change agents

Een andere fundamentele vroege stap is het identificeren en verbinden van de individuen die verandering kunnen katalyseren. "Change agents" bestaan op elk niveau: onder senior leiders, managers op middenniveau, eerstelijns werkers en administratief personeel. Het zijn de mensen die geloofwaardigheid, nieuwsgierigheid en een oprechte toewijding aan gelijkwaardigheid combineren. Uit onderzoek van de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor blijkt dat ongeveer 20% van de werknemers als "voorzitter" kan worden beschouwd: degenen die niet alleen een positieve houding ten opzichte van inclusie hebben, maar ook ondersteunend gedrag in de praktijk vertonen.³

³ Prevalentie van draagvlakprofielen, gebaseerd op onderzoek onder 13.441 werknemers uit 27 organisaties die deelnemen aan de NIM, zie Handout "From resistance to gain", Universiteit Utrecht en SER Diversity at Work, oktober 2025, <https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/6937e74a7f17d7238630962c/1765271370934/Bokern+et+al.%2C+2025+Handout+From+Resistance+to+Gain+E.N.pdf>



In de vroege stadia van DEI-implementatie is het van vitaal belang dat deze voorstanders elkaar vinden. Het opbouwen van deze interne netwerken creëert momentum en biedt een basis voor collectief leren en gecoördineerde actie. Hierdoor is het ook waardevol voor het behoud van persoonlijke en collectieve veerkracht. Mensen die betrokken zijn bij collectieve actie, zijn minder vatbaar voor demoralisatie en burn-out, zoals hierboven vermeld in situaties van gebrek aan politieke steun.

Deze substap richt zich daarom op het lokaliseren van individuen in rollen, teams en achtergronden die potentieel tonen om anderen te beïnvloeden. Ze hebben misschien geen formele autoriteit, maar ze bezitten vaak vertrouwen, relationeel kapitaal en geleefde ervaring: krachtige middelen voor culturele verandering.

Voorbeelden in gemeenten:

Gemeenten geven verschillende voorbeelden van deze aanpak in actie. Bij de ontwikkeling van het *Strategisch Kader voor een divers en inclusief HR-beleid 2021-2025* in de gemeente Gent zijn bewust verbindingen opgebouwd over de gehele administratie. Er werd overleg gepleegd met het algemeen managementteam, de HR-leiding, het kantoor van de schepen Personeelszaken en er werd een eerste werkgroep opgericht met leden van verschillende afdelingen en expertisegebieden binnen de organisatie, waaronder sociale diensten, zorg, stedelijke ontwikkeling, werkgelegenheid, onderwijs, welzijn en gelijke kansen, en de dienst Interne Preventie. Het samenbrengen van individuen uit dergelijke uiteenlopende domeinen zorgde ervoor dat het proces gebaseerd was op echte organisatorische ervaringen en dat er een gedeeld eigenaarschap werd opgebouwd.

Zoals Yuri Piccione van de gemeente Genua beschrijft, is de beginfase vaak informeel: *“In het begin, op informele wijze: mensen identificeren, op deuren kloppen, met mensen praten. Dit soort aanpak heeft de voorkeur. Vooral in andere Italiaanse gemeenten zou ik het willen voorstellen.”* Dit onderstreept het belang van persoonlijke contacten en het opbouwen van relaties voordat formele structuren worden opgezet.

Het opstarten van personeelsnetwerken, of Employee Resource Groups (ERG's), is een andere krachtige manier om change agents die een bepaald kenmerk delen te ondersteunen en met elkaar te verbinden. Deze groepen bevorderen verbondenheid, verminderen isolatie en bieden collega's veilige ruimtes om ervaringen en inzichten te delen. Zij kunnen dan later als adviesorgaan fungeren (zie stap 3). In Gent spelen drie vrijwilligersnetwerken deze rol:

- Link – collega's met een migratieachtergrond
- AHA – werknemers met een (arbeids)handicap
- Roze Neuzekes – LGBTQIA+-collega's

Rotterdam herbergt verschillende soortgelijke netwerken, waaronder:

- R- Pride – LGBTQIA+-werknemers
- Neurodiversiteit – werknemers met neurodiverse profielen
- Jong'R – jonge professionals binnen de gemeente
- Inclusiviteitspanel – intersectioneel netwerk dat advies geeft aan de organisatie

Dergelijke netwerken helpen individuen gemeenschap te vinden en dragen bij aan een breder organisatorisch bewustzijn en culturele verandering.

Het identificeren en verbinden van change agents, formeel via ERG's en werkgroepen of informeel via persoonlijke outreach, is daarom een fundamentele stap in elke DEI-strategie.



Het bouwt de relationele infrastructuur waarmee DEI-inspanningen kunnen groeien, voortduren en uiteindelijk gemeentelijke organisaties van binnenuit kunnen transformeren.

1.3 Bouw capaciteit op om DEI in je organisatie vooruit te helpen

Capaciteitsopbouw verwijst naar het ontwikkelen van de vaardigheden, kennis en middelen die nodig zijn voor een organisatie (of een team, gemeenschap of leider) om DEI-doelen op een zinvolle manier duurzaam te bevorderen. Simpel gezegd is het het proces van het versterken van mensen en systemen, zodat DEI deel kan uitmaken van “hoe we werken”, niet alleen een eenmalige opleiding of initiatief.

Wanneer change agents zich uitgerust en verbonden voelen, zullen ze een betere kans hebben om katalysatoren te worden: het versterken van de visie, het versterken van de betrokkenheid en het waarborgen van de transformatie is geworteld in echte, geleefde organisatiedynamiek.

Voorbeelden in gemeenten:

De [DEI capacity-building materials](#) zijn ontwikkeld door Yellow Window voor het DiGiN-project om in te spelen op de behoeften, realiteiten en uitdagingen die in de deelnemende gemeenten zijn vastgesteld. Elke module biedt kant-en-klare materialen — scripts, presentaties, oefeningen en sjablonen — die gemeenten kunnen gebruiken om personeel op te leiden, interne teams te ondersteunen en de DEI-transformatie op een gestructureerde en duurzame manier te verbeteren:

- Bouwen aan inclusieve werkplekken: De rol van bondgenootschap
- Institutionele transformatie naar mainstreaming van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie: De rol van participatieve en co-creatie technieken
- Strategische kaders voor verandering: Het ontwerpen van trajecten om impact te hebben
- DEI Monitoring & Evaluatie voor duurzame verandering
- Persona verhalen: Participatief leren en co-creatie in gemeenten ondersteunen

Stap 2 – Onderzoeken en analyseren van de huidige toestand

Het begrijpen van de stand van zaken in jouw organisatie, inclusief ongemakkelijke kwesties die misschien nog niet eerder zijn onderzocht, is een cruciale stap in het vormgeven van een DEI-strategie die echt bij jouw gemeentelijke organisatie past. Deze stap richt zich op een diepgaand begrip van de bestaande dynamiek: hoe beleid, cultuur, structuren en dagelijkse praktijken billijke participatie ondersteunen of belemmeren. Door kwalitatieve inzichten, verhalen en ervaringen te combineren met kwantitatieve gegevens zoals personeelssamenstelling en werktevredenheidsstatistieken, onthul je zowel sterke punten als systemische barrières. Deze analyse gaat niet over oordelen, maar over duidelijkheid. Het biedt een gedeelde, empirisch onderbouwde basis voor verdere besluitvorming en zorgt ervoor dat toekomstige doelstellingen en acties relevant zijn en gebaseerd zijn op de werkelijke behoeften van werknemers.

Substappen:



2.1 Kwalitatief: onderzoek de noden van personeelsgroepen

Een zinvolle DEI-strategie vereist meer dan numerieke gegevens (zie volgende stap), het moet ook de geleefde ervaringen, zorgen en behoeften van werknemers in de hele organisatie weerspiegelen. Kwalitatieve analyse speelt een cruciale rol in dit proces. Door middel van interviews, focusgroepen, dialoogsessies en overleg met representatieve groepen kunnen gemeenten nuances blootleggen die kwantitatieve gegevens alleen nooit zullen onthullen. Met deze inzichten kun je interventies ontwerpen die resoneren met werknemers en echte barrières aanpakken waarmee ze worden geconfronteerd.

Voorbeelden in gemeenten:

Veel gemeenten doen al aan dergelijk werk. Zo heeft de Stad Gent in 2022 een intern kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder medewerkers met een migratieachtergrond om hun ervaringen met inclusie, werkplekdynamiek en gelijke kansen te onderzoeken. Het raadplegen van personeelsnetwerken of inclusiviteitspanels, waar deze bestaan, biedt een ander waardevol kanaal voor het verzamelen van inzichten.

Sibel Saki van de gemeente Rotterdam beschrijft hoe meerdere interne “luistersystemen” worden gebruikt om de behoeften van werknemers te detecteren: *“We hebben meerdere kanalen: signalen van HR-adviseurs, ons Integrity Office waar meldingen vaak binnenkomen, ook al zijn het niet altijd persoonlijke meldingen. We hebben ook het Inclusiviteitspanel, dat functioneert als onze ogen en oren, en de personeelsnetwerken. En we raadplegen onze ambassadeurs. Ik zie mezelf als een octopus met veel tentakels.”*

Evenzo benadrukt Yuri Piccione van de gemeente Genua het belang van contacten met specifieke afdelingen en formele organen zoals de CUG (Comité voor gelijke kansen): *“Door contact op te nemen met afdelingen en de CUG kunnen we gegevens en informatie verkrijgen over de zorgen van werknemersgroepen – waar ongelijkheid wordt waargenomen.”* Hij geeft een voorbeeld van de technische afdeling, die overwegend mannelijk is, maar ook vrouwen omvat. Medewerkers op deze afdeling hebben waargenomen verschillen in de toewijzing van taken, werkrelaties en communicatiestijlen gerapporteerd - inzichten die numerieke gegevens alleen niet zouden onthullen.

Yuri benadrukt ook de rol van vertrouwenspersonen: *“De vertrouwenspersoon kan uitleggen wat mensen ervaren. We hebben om de drie tot vier maanden periodieke bijeenkomsten. Ze vertelt ons hoeveel mensen naar haar toe zijn gekomen en over welke onderwerpen, met behoud van anonimiteit.”* Deze regelmatige, gestructureerde uitwisseling zorgt ervoor dat de noden van werknemers systematisch worden gehoord en kunnen worden geïntegreerd in de DEI-planning.

2.2 Kwantitatief: verzamel en analyseer data om ongelijkheden in kaart te brengen

Kwantitatieve gegevens zijn essentieel om vast te stellen waar in de tewerkstellingscyclus ongelijkheden ontstaan. Door meetbare patronen in wervings-, promotie-, retentie-, loon- en welzijnsmaatstaven te onderzoeken, kunnen gemeenten overstappen van aannames naar bewijs. Deze stap helpt structurele verschillen bloot te leggen die anders onzichtbaar zouden kunnen blijven. Voordat je begint, is het belangrijk om te beslissen op welke



indicatoren je je wil concentreren. De meest gebruikte kwantitatieve maatstaven hebben betrekking op de personeelsvertegenwoordiging en demografie:

- Vertegenwoordiging van verschillende demografische groepen op verschillende afdelingen en niveaus (bv. gender, leeftijd, migratieachtergrond, handicap)
- Diversiteit in pools van sollicitanten
- Aanwervings-, promotie- en bevorderingspercentages per demografische groep
- Retentie- en vertrekpatronen, vooral wanneer specifieke groepen met hogere percentages vertrekken

Aanvullende statistieken vereisen diepgaander onderzoek, maar kunnen ongelijkheden onthullen die voor veel mensen een belangrijke dagelijkse realiteit zijn:

Billijke verloning

- Verloningsrechtvaardigheid vergelijkt en analyseert verloning tussen demografische groepen
- Gelijke toegang tot opleiding, ontwikkeling en mogelijkheden voor interne mobiliteit

Werknemerservaring & Inclusie

- Welzijns- en betrokkenheidsindicatoren uit enquêtes, die kunnen worden aangevuld met focusgroepen en kwalitatieve feedback (zie vorige stap: kwalitatieve gegevens)
- Maatstaven voor psychologische veiligheid, rechtvaardigheidspercepties en inclusiescores in teams

Maatstaven voor gemeenschapswerking

- Indicatoren op het niveau van de stad die worden gebruikt om de vooruitgang op het gebied van overheidsdiensten en -beleid te volgen (bv. toegang, resultaten, participatie van de gemeenschap)

Voorbeelden in gemeenten:

Gemeenten geven praktische voorbeelden van hoe deze maatstaven worden gebruikt. Debbie Helaha van de Hogeschool Leiden beschrijft de lopende inspanningen: *“Onderzoeker en docent Saniye Celik heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de inclusiviteit van de Hogeschool. De samenstelling van docenten en studenten is vrij homogeen en de bevolking in onze regio is vrij wit, maar dit verandert. Je kunt zoeken op leeftijd, geslacht en geboorteplaats. We hebben ook enquêtes over de tevredenheid van studenten en werknemers, met vragen als “Kun je jezelf zijn?” of “Heb je ooit intimidatie ondervonden?” Het kan dieper gaan, maar dit is wat we nu meten.”*

In Genua benadrukt Yuri Piccione de waarde van personeelsenquêtes gericht op welzijn: *“We houden enquêtes in diensten over werkgerelateerde stress. Onder deze vragen is er een dimensie van behandeling en zijn ongelijkheden tussen mannen en vrouwen ontstaan. We wisten dit al, maar de enquête hielp om het zichtbaar te maken. Dezelfde enquête wordt sinds 2015 regelmatig uitgevoerd, volgens de beslissing van de administraties; De laatste was in 2024. Het richt zich op stress, maar is nauw verwant.”*

Zodra gegevens zijn verzameld, wordt een grondige analyse cruciaal. Dit kan een uitdaging zijn in de vroege stadia, omdat het tijd, expertise en organisatorische capaciteit vereist. Zonder zorgvuldige analyse kunnen de gegevens echter geen zinvolle verandering teweegbrengen.



2.3 Breng de stakeholders in kaart: identificeer wie verandering beïnvloedt, beleeft of mogelijk maakt

Door de individuen en groepen te identificeren die verandering beïnvloeden, de impact ervan ervaren of de implementatie ervan mogelijk maken, kun je later duidelijkheid creëren over rollen, verwachtingen en mogelijkheden voor samenwerking. Deze stap helpt ervoor te zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment betrokken zijn en dat er geen kritisch perspectief over het hoofd wordt gezien.

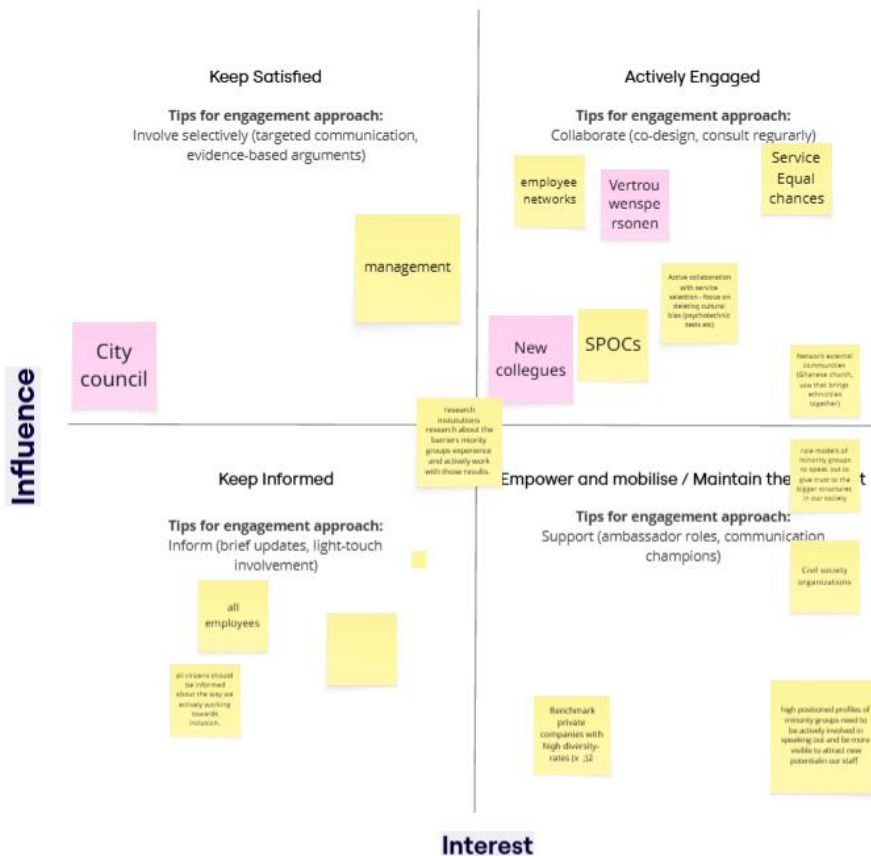
Een veelgebruikt instrument hiervoor is het **macht/belang kwadrant**, dat stakeholders in kaart brengt op basis van twee belangrijke dimensies:

- **Niveau van macht of invloed:** hun vermogen om beslissingen, middelen of organisatorische prioriteiten vorm te geven.
- **Niveau van belang of toewijding:** hun motivatie of bereidheid om met DEI in contact te komen.

Deze kwadrantanalyse helpt bepalen welke stakeholders nauwe samenwerking nodig hebben, die regelmatige communicatie vereisen en die later in het proces moeten worden gemonitord of geactiveerd.

Zodra belanghebbenden in kaart zijn gebracht, kun je later hun concrete rollen binnen elke interventie of elk project definiëren (zie stap 4). Een praktisch instrument hiervoor is het RASCI-model, dat de verantwoordelijkheden zal verduidelijken en de coördinatie zal verbeteren. RASCI maakt onderscheid tussen wie “Responsible, Accountable, Supportive, Consulted of Informed” is. We zullen dit hieronder nader bespreken, maar het in kaart brengen van stakeholders of belanghebbenden is een belangrijke voorbereidende taak.

Figuur 1: voorbeeld van stakeholder mapping



2.4 Bekijk je organisatie-instellingen en randvoorwaarden voor strategie

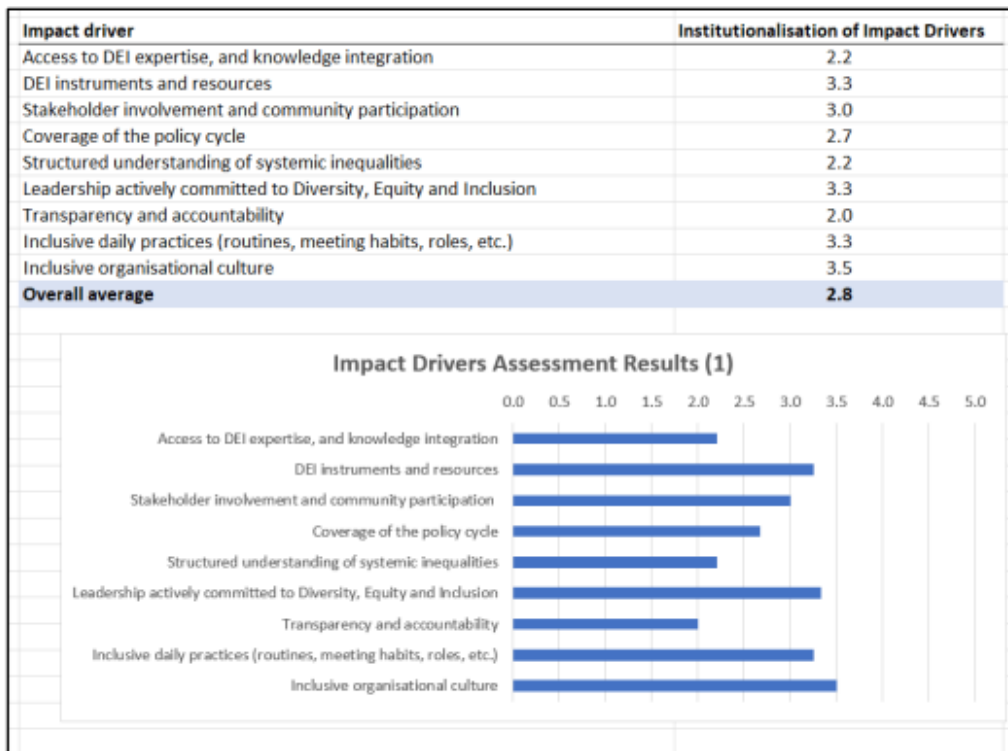
In deze stap ga je dieper in op de structuren, middelen, leiderschapsbetrokkenheid en bestaand beleid om te begrijpen wat vooruitgang mogelijk maakt of beperkt. Door deze voorwaarden vroegtijdig te verduidelijken, kun je acties ontwerpen die haalbaar, afgestemd en in staat zijn om blijvende systemische verandering te genereren.

De [Assessment Tool for Diversity, Equity and Inclusion Mainstreaming Capacity in Municipalities](#) is bedoeld om gemeenten te helpen bij het evalueren van hun vooruitgang op het gebied van institutionele DEI-mainstreaming.⁴ Door 9 essentiële “impact drivers” te beoordelen die nodig zijn voor verandering, stelt de tool jouw organisatie in staat om zowel sterke punten als verbeterpunten in kaart te brengen. Door een reeks vragen in de beoordeling te beantwoorden, genereert de tool een gedetailleerd rapport met inzichten en feedback over belangrijke gebieden van de DEI-capaciteiten van jouw gemeente.

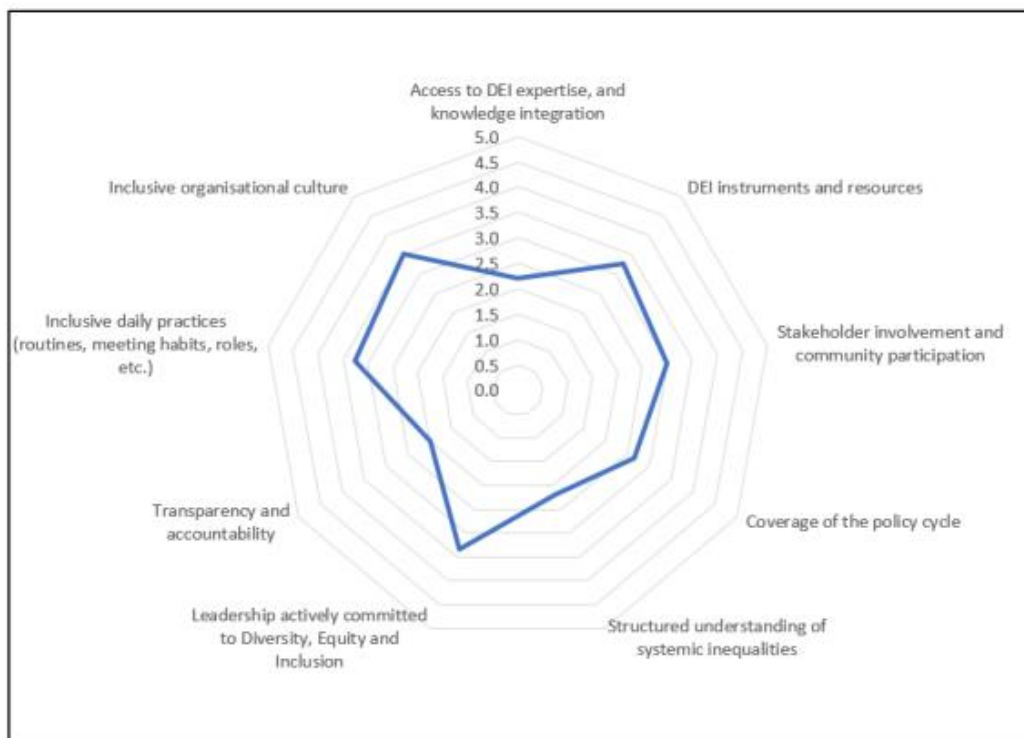
⁴ Mergaert, L., Forest, M., & Polykarpou, P. (2024). *Diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie hebben een impact op het model voor gemeenten*. Een geel venster.

Voorbeelden in gemeenten:

Figuur 2: voorbeeld van resultaten Impact Drivers Model



Figuur 3: voorbeeld van grafische weergave van resultaten Impact Drivers Model



Stap 3 – Beraadslaging voor strategie

Doordachte beraadslaging is een cruciale maar vaak onderschatte stap in het vormgeven van een effectieve DEI-strategie. Om het belang ervan onder de aandacht te brengen en het nader te onderzoeken, hebben we ervoor gekozen om hiervan een afzonderlijke stap te maken.

Voordat er langetermijnplannen of terugkerende initiatieven worden gelanceerd, profiteren organisaties van het creëren van opzettelijke ruimte om te luisteren, te reflecteren en de verschillende perspectieven en geleefde ervaringen van hun mensen te begrijpen (zie vorige stap). Dan komt de tijd om dit bewust verder te bespreken en de richting te bepalen.

Het proces van **beraadslaging**, of deliberatie, betekent zorgvuldig en collectief iets overwegen of bespreken om te beslissen. Dit is misschien niet meer zo gebruikelijk in hedendaagse snelle organisatieculturen. Wanneer dit echter wordt overgeslagen, lopen organisaties het risico strategieën te implementeren die niet zijn afgestemd op echte behoeften, geen eigenaarschap hebben bij werknemers of onbedoeld bestaande lacunes versterken. Beraadslaging kost tijd, maar het creëert de duidelijkheid en het gedeelde doel dat nodig is voor DEI-werk om zinvol en duurzaam te zijn. De strategie zal later veel soepeler worden geïmplementeerd, waardoor het voor iedereen gemakkelijker wordt.

Substappen:

3.1 Betrek belanghebbenden door middel van participatieve en co-creatiemethoden

In dit stadium bevelen wij een **pre-strategische beraadslagingsfase** aan, waarin werknemers, het management en – indien relevant – burgers of potentiële werknemers deelnemen aan het formuleren van de DEI-visie en het bepalen van de prioriteiten. Deze brede participatie helpt ervoor te zorgen dat doelen worden afgestemd op geleefde ervaringen in plaats van aannames.

Belangrijk is dat er binnen de organisatie al veel oplossingen bestaan. Deliberatie en co-creatie helpt deze bestaande ideeën naar boven te halen en bekrachtigt changemakers, of ze nu formele leiderschapsposities bekleden of niet. Belanghebbenden die in de vorige stap in kaart zijn gebracht, moeten hier bewust bij worden betrokken: senior managers, middle managers, werknemersnetwerken en groepen die nadelen ervaren, brengen allemaal unieke inzichten die het proces verrijken.

Voorbeelden in gemeenten:

Gemeenten bieden waardevolle voorbeelden van hoe overleg in de praktijk kan werken. Bij de ontwikkeling van het *strategisch kader voor een divers en inclusief HR-beleid 2021-2025* heeft de Stad Gent de nadruk gelegd op inclusieve dialoog: “Omdat we prioriteit geven aan een diverse en inclusieve werkplek op alle departementen, en om inzicht te krijgen in de verschillende behoeften van doelgroepen, werden verschillende mogelijkheden voor dialoog en uitwisseling georganiseerd met zowel interne als externe



partners.” Deze brede en systematische betrokkenheid zorgde ervoor dat perspectieven vanuit de hele organisatie de grondslagen van het kader mede vormgaven.

Naomi Mike van de gemeente Gent beschrijft een soortgelijke aanpak bij de voorbereiding van het nieuwe strategische kader: uitgebreide interviews met afdelingshoofden, gecombineerd met doorlopend overleg met stakeholdergroepen zoals personeelsnetwerken en single points of contact (SPOC's) op verschillende afdelingen. Deze frequente en gestructureerde interacties zorgen ervoor dat de strategie echte zorgen, ambities en kansen weerspiegelt die al binnen de organisatie aanwezig zijn.

Ook heeft de gemeente Rotterdam een “DEI-kernteam” opgericht, bestaande uit mensen uit de verschillende clusters, die hebben gelobbyd om tegen eind 2023 een actieplan op te stellen.

Door belanghebbenden vroeg en zinvol te betrekken, kunnen gemeenten samen DEI-strategieën ontwikkelen die geloofwaardig zijn, gebaseerd zijn op ervaring en worden ondersteund door de mensen die ze uiteindelijk tot leven zullen brengen.

3.2 Laat je inspireren door de daden van andere organisaties

Observeren hoe anderen soortgelijke uitdagingen hebben benaderd, verbreedt je perspectief en helpt je jouw eigen stappenplan te verfijnen. Hierdoor kun je voorkomen dat je het wiel opnieuw uitvindt en kun je voortbouwen op bewezen praktijken.

Voorbeelden in gemeenten:

Het huidige DiGiN-project is natuurlijk bedoeld om deze inspiratie te bieden. De afdelingsoverschrijdende samenwerking in de verschillende werkpakketten leidt tot een [reeks inspirerende praktijken en middelen](#).

Een ander voorbeeld komt van de gemeente Bologna, vaak beschouwd als een van de meest geavanceerde Italiaanse steden op het gebied van DEI. Bologna heeft een toegewijd diversiteitsteam van vijf mensen opgericht, dat werkt aan thema's zoals migratie, toegankelijk toerisme en de inclusie van mensen met een handicap.

Een andere aanbeveling is het boek “*Van woorden naar daden – een gids voor een inclusieve organisatie*” van Semiha Denktas van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit boek geeft een overzicht van hun aanpak om DEI-ambities om te zetten in echte organisatieverandering.

Door dergelijke voorbeelden te verkennen en met hen in contact te komen, kunnen gemeenten nieuwe inzichten verwerven, hun strategische richting versterken en een meer impactvolle, toekomstbestendige DEI-aanpak bouwen.

STAP 4 - Opstellen van een DEI-strategie

Op basis van de voorgaande analyses en uitgebreide beraadslagingen over de stand van zaken in jouw gemeente, kun je doorgaan met het formaliseren van je langetermijn DEI-strategie. De opzettelijke voorbereiding zorgt ervoor dat elke volgende stap geïnformeerd, samenwerkend en inspelend is op de geleefde realiteit van medewerkers en de organisatie. Nu is het tijd om effectief af te spreken waar de organisatie naartoe wil en hoe dat er concreet uit gaat zien. Dit is een cruciaal omslagpunt bij het bereiken van DEI, dus we zullen er hieronder uitgebreid op ingaan.

Substappen:

4.1 Bepaal de duidelijke strategische doelstellingen van de DEI-strategie

Beslissen over duidelijke strategische doelstellingen is een bepalend moment bij het vormgeven van een effectieve DEI-strategie. Deze stap vertaalt de perspectieven van belanghebbenden en organisatorische ambities in een gerichte reeks prioriteiten die de actie zullen sturen. Sterke doelstellingen zijn **specifiek, meetbaar en afgestemd op de bredere missie van de organisatie**, zodat DEI deel gaat uitmaken van de kernbesluitvorming in plaats van een afzonderlijk initiatief. Door te beschrijven hoe succes eruit ziet - of het nu gaat om representatie, kansengelijkheid of dagelijkse inclusie - creëer je richting en verantwoording. Als je daarentegen je succes niet hebt gedefinieerd, hoe kun je dan weten of je überhaupt vooruitgang boekt en of alle investeringen vruchten afwerpen?

Het kan hier nuttig zijn om een onderscheid te maken tussen je DEI-visie, die kan worden gezien als de meest gedurfde maar ook een beetje vage bestemming, en de *strategische doelstellingen* die dienen om deze te vertalen in concrete uitkomsten. Je strategie heeft beide nodig. De meeste gemeenten hebben alleen de visie, vaak op papier en weinig bekend, en slechts in beperkte mate de concrete doelstellingen.

De DEI-visie beschrijft de *toekomst die je wil creëren*. Het is inspirerend, langdurig en waardegedreven. Je visie verwoordt hoe een rechtvaardige, inclusieve gemeentelijke organisatie eruit ziet en aanvoelt zodra de transformatie wortel heeft geschoten. Het toont intentie en richting zonder specifieke acties voor te schrijven.

Voorbeelden van de visie in gemeenten:

Genua: "Het wegnemen van alle belemmeringen en het beginsel van solidariteit en gelijke kansen"

- het wegnemen van alle belemmeringen voor personen met een handicap
- intergenerationale integratie

Gent: "Een weerspiegeling zijn van de diverse Gentse samenleving"

- vertegenwoordiging van de diverse bevolkingsgroepen
- een organisatie zijn waarin elke medewerker zich kan ontwikkelen en bloeien

Rotterdam: "Rotterdam vertegenwoordigt Rotterdam"



- aanbrengen en bijhouden van verschillende perspectieven
- een open en veilige werkcultuur waarin iedereen participeert en zich gezien voelt

Strategische doelstellingen vertalen die visie in concrete uitkomsten. Het zijn specifieke, meetbare en tijdgebonden doelen die aangeven wat de organisatie precies van plan is te bereiken om richting de visie te bewegen. Doelstellingen helpen bij het prioriteren van acties, het toewijzen van middelen en het definiëren van hoe succes er in de praktijk uitziet. De visie drukt jouw gewenste bestemming uit; de strategische doelstellingen brengen de mijlpalen in kaart die je daar zullen brengen.

Voorbeelden van strategische doelstellingen in gemeenten:

De **gemeente Rotterdam** heeft haar eerste DEI-actieplan (Intern actieplan Diversiteit, Inclusie, Gelijkwaardigheid (DIG)) aangenomen. Het werd opgesteld in 2023 en overeengekomen in december van dat jaar. Het bevat 11 doorbraken: kernacties die vooraf zijn gedefinieerd maar nog moeten worden uitgewerkt. Het actieplan werd opgesteld door een werkgroep, het "DEI-kernteam", bestaande uit mensen uit de verschillende clusters die ervoor lobbyden.

Sibel Saki, DEI-manager van de gemeente Rotterdam: *"We hebben 11 doorbraken, maar we kunnen ze niet allemaal tegelijk doen, we hebben 3-4 doorbraken als essentieel gedefinieerd:*

1. Elke manager verwerft binnen drie jaar de vaardigheden van inclusief leiderschap. *Dit is essentieel omdat het positioneren hiervan je organisatie maakt of breekt: collega's een standpunt laten innemen, actief vragen "wat vind je hiervan" en ook psychologische veiligheid binnen een team, anders kun je D&I niet consolideren. Onze gedragsnormen zijn herschreven en er is voorzien in een prominent meldpunt zodat collega's een direct kanaal hebben om ongemak te melden;*
2. Objectieve werving en selectie is standaard - *We hebben dit omgezet in bewuste werving en selectie, met diversiteit aan stemmen aan tafel en een meer gestructureerd sollicitatieproces. Selectie blijft gebaseerd op een gesprek tussen mensen, maar iedereen wordt op dezelfde manier behandeld;*
3. Inclusiviteitspanel en andere DEI-personeelsnetwerken zijn het geweten van de organisatie – *We faciliteren personeelsnetwerken op het gebied van tijd/geld en positionering/ambassadeurschap: JongR, R-Pride en Neurodiversiteit. We organiseren de gemeente zodanig dat ook zij zich welkom voelen.*
4. Een centraal DEI-bureau voor advies en besluitvorming – *de structuur van een DEI-bureau, dat dit alles organiseert en faciliteert.*

We hebben duidelijke doelen voor managementfuncties en biculturele achtergronden: tegen 2030 zal 29 % van de werknemers in schaal 14 en hoger een biculturele achtergrond hebben. We zien momenteel een tekort vanaf schaal 11."



De **gemeente Gent** heeft twee streefcijfers over diversiteit in het strategisch kader 2021-2025, om de diverse bevolking te vertegenwoordigen:

- 30% van de nieuwe personeelsleden zijn mensen met een buitenlandse afkomst. Dit betekent dat zij een niet-Belgische (geboorte)nationaliteit hebben, of dat ten minste één van hun ouders een niet-Belgische geboortenationaliteit heeft;
- 2% van het personeel, uitgedrukt in voltijdsequivalenten (VTE), zijn personen met een handicap.

Voorbeelden van meetbare doelstellingen in de praktijk zijn ook de **genderquota die in België wettelijk worden toegepast**, niet voor gemeenten, maar voor het topmanagement in federale instellingen en voor de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen:

- Belgische federale overheid: sinds 2012 mag maximaal twee derde van de hoge federale ambtenaren (eerste twee niveaus van een federale instelling) van hetzelfde geslacht zijn.
- Raden van bestuur: voor beursgenoteerde ondernemingen vereist de wet van 28 juli 2011 dat ten minste een derde van de leden van de raad van bestuur van een ander geslacht is dan de andere leden.

Andere suggesties voor strategische doelstellingen:

Wij bevelen aan dat de strategische doelstellingen zich niet beperken tot vertegenwoordiging – of “zichtbare” diversiteit zoals vaak het geval is – maar zich zeker, en misschien nog belangrijker, uitstrekken tot gemeten ervaringen van inclusie en rechtvaardigheid tussen de gedefinieerde bevolkingsgroepen.

Hier volgen enkele voorbeelden van hoe deze doelstellingen concreet kunnen worden gedefinieerd. De cijfers en percentages zijn fictief en moeten in beraad worden genomen. De voorbeelden dienen ter illustratie van de duidelijkheid die wordt gecreëerd door concrete doelstellingen vast te stellen:

Equity (Fairness) - strategische objectieve voorbeelden:

- “Uiterlijk in juni 2028 zal ten minste 85 % van de werknemers in elke afdeling in de jaarlijkse werknemersenquête melden dat “Beslissingen eerlijk worden genomen in mijn organisatie” (procedurele rechtvaardigheid) en dat “Persoonlijke kenmerken geen invloed hebben op de eerlijke behandeling.”
- “Tegen eind 2029 zal 100 % van de managers een verplichte opleiding over DEI-competenties (kennis en vaardigheden) hebben voltooid, met een evaluatie na de opleiding van ten minste 80 % tevredenheid over de geleerde vaardigheden.”
Indicatoren hier kunnen de mate van deelname aan opleidingen zijn die in het HR-systeem zijn geregistreerd; Evaluatie na de opleiding $\geq 80\%$ tevredenheid met de leerdoelstellingen; of een praktische opdracht of casestudy als onderdeel van de opleiding.
- “Vanaf 2026 wordt de DEI-competentie van elke manager jaarlijks geëvalueerd aan de hand van 360°-feedback en opgenomen in de prestatiebeoordeling.”
Indicatoren hier kunnen feedback van teamleden zijn over inclusieve houding en gedrag; zelfreflectie en een actieplan inzake inclusie; score voor DEI-competentie ≥ 4 op 5 in evaluatievorm.

Inclusie - voorbeelden van strategische doelstellingen:



- “Tegen juni 2028 zal ten minste 85 % van de werknemers in elke afdeling in de jaarlijkse werknemersenquête melden dat “persoonlijke kenmerken geen invloed hebben op hoe comfortabel mensen zich op de afdeling voelen” en dat “iedereen de ruimte krijgt om zichzelf te zijn, ongeacht zijn persoonlijke kenmerken.”
- “Binnen twaalf maanden na toetreding tot de organisatie heeft elke nieuwe werknemer toegang tot een mentor als onderdeel van een inclusief onboardingprogramma, met een jaarlijkse tevredenheidsscore van ten minste 80 % positieve feedback.”

Diversiteit – voorbeelden van strategische doelstellingen:

- “Tegen eind 2028 zal de gemeente het aandeel werknemers met een migratieachtergrond op A- en B-niveau met 25 % verhogen ten opzichte van 2025, zoals gemeten aan de hand van de beschikbare statistische gegevens over geboorteplaats en herkomst (geboortenationaliteit van de werknemer of een ouder).”
- “Tegen eind 2028 zal de gemeente het aandeel werknemers met een migratieachtergrond in leidinggevende functies met 15 % verhogen ten opzichte van 2025, zoals gemeten aan de hand van de beschikbare statistische gegevens over geboorteplaats en herkomst (geboortenationaliteit van de werknemer of een ouder).”
- “Ten minste 30 % van de kandidaten die worden uitgenodigd voor sollicitatiegesprekken voor functies op A- en B-niveau zal een diverse achtergrond hebben (migratieachtergrond, handicap, leeftijd), zoals gemonitord door middel van anonieme diversiteitsmonitoring.”

4.2 Integreer DEI-doelstellingen in de afdelingsplannen

De integratie van DEI-doelstellingen in afdelingsplannen zorgt ervoor dat de strategie onderdeel wordt van de dagelijkse activiteiten in plaats van een op zichzelf staand initiatief. DEI mag niet worden beschouwd als “speelgoed van HR”. Deze integratie vertaalt de strategische doelstellingen van de organisatie in concrete, contextspecifieke acties die elk team en elk afdelingshoofd kan beïnvloeden. Door samen te werken met afdelingen om doelen op elkaar af te stemmen, verantwoordelijkheden te definiëren en DEI te integreren in bestaande processen, zoals werving, dienstverlening en teamontwikkeling, creëer je gedeeld eigendom in de hele organisatie. Deze integratie ondersteunt ook de verantwoordingsplicht en maakt vooruitgang zichtbaar en meetbaar op elk niveau.

Overweeg tijdens het ontwikkelingsproces van het jaar- of meerjarenplan van elke afdeling hoe dit kan worden gekoppeld aan de DEI-strategie om de duurzame institutionalisering van DEI te bevorderen.

Voorbeelden in gemeenten:

Voorbeelden van gemeenten die DEI volledig hebben geïntegreerd in departementale plannen zijn nog relatief zeldzaam. De meest vooruitstrevende organisaties zijn momenteel bezig met het inbedden hiervan.

Sibel Saki van de gemeente Rotterdam beschrijft deze lopende werkzaamheden: *“We hebben KPI's nodig in jaarplannen voor alle afdelingen; anders blijven de verbintenissen niet-bindend. De aanpak kan verschillen tussen clusters, omdat elk vanuit een andere positie begint. Sommigen zijn verder dan anderen. We willen kennis over afdelingen heen integreren, zodat we van elkaar kunnen leren. Voor gedeelde indicatoren willen we KPI's opnemen, maar deze worden nog ontwikkeld. Mensen kijken nu naar mij voor antwoorden, maar ik probeer dit om te draaien: Wat kun jij doen? KPI's moeten afkomstig zijn van de organisatie-eenheden zelf. Als ze hun eigen KPI's ontwikkelen op basis van hun eigenaarschap en behoeften, vermijd je weerstand. Ik kan hen adviseren, maar de verantwoordelijkheid moet bij hen blijven.”*

Evenzo benadrukt Naomi Mike van de gemeente Gent de uitdaging om DEI op het juiste strategische niveau in te bedden: *“Wij pleiten ervoor om DEI-doelstellingen op te nemen in de strategische en operationele doelstellingen van de departementen. De departementale actieplannen zijn nog steeds te operationeel; Afdelingshoofden zijn doorgaans zeer actiegericht en werken met minder KPI's of strategische indicatoren.”*

4.3 Selecteer en ontwerp interventies

Het selecteren en ontwerpen van interventies is het moment waarop jouw strategische doelstellingen zich vertalen in tastbare acties zoals trainingen, nieuwe feedbackprocessen, participatiestructuren, infrastructuurwijzigingen, selectieprocedures enzovoort. Deze stap vereist het maken van weloverwogen keuzes op basis van je gegevens, input van belanghebbenden en organisatorische prioriteiten.

Effectieve interventies zijn afgestemd op specifieke ongelijkheden, gebaseerd op gedetecteerde behoeften, afgestemd op de werkelijkheden van afdelingen en ontworpen om zowel systemen als dagelijks gedrag te verschuiven. Door interventies te cocreëren met de betrokkenen, ideeën op kleine schaal te testen en te verfijnen door middel van feedback, bouw je interventies op die haalbaar, geloofwaardig en impactvol zijn - uiteindelijk veranker je DEI in het weefsel van de gemeentelijke organisatie.

Voor een overzicht van lopende interventies in DiGiN partnergemeenten: zie rapport D5.1 – Beoordeling en analyse van DEI-interventies. Interventies worden meestal opgezet op de volgende gebieden:

- Inclusief werkklimaat of organisatiecultuur
- Talentmanagement
- Toegankelijkheid
- Leiderschap

De meest voorkomende interventies zijn:

- Inclusieve leiderschapstrainingen
- Bezwaar maken tegen wervings- en selectieprocedures van &
- Aanwijzing van een beoordelaar discriminatie
- De toegankelijkheid van gebouwen en digitale diensten aanpassen
- Het opzetten van Employee netwerken of Employee Resource Groups



- Het opzetten van een Inclusivity Panel

Het ontwerpen van interventies door middel van een **theorie van verandering** zorgt ervoor dat elke actie in jouw DEI-strategie doelgericht is en gebaseerd is op een duidelijke logica van hoe transformatie plaatsvindt. Deze stap verbindt je langetermijndoelen met de specifieke omstandigheden, gedragingen en structuren die binnen de organisatie moeten verschuiven. Deze aanpak voorkomt versnipperde inspanningen en bouwt een coherente, empirisch onderbouwde portefeuille van acties op (zie rapport Deliverable 6.2 voor meer uitleg over de theorie van verandering).

Bij het ontwerpen en ontwikkelen van de interventies is het uiteindelijk belangrijk om **indicatoren en een evaluatieactieplan per interventie** op te nemen (zie de volgende stap en rapporteer prestatie 6.2 voor meer uitleg over welke indicatoren kunnen worden opgenomen).

Voorbeelden in gemeenten:

Figuur 4: Uitgebreide aanpak met alle acties uit het DIG-actieplan 2024 van de gemeente Rotterdam

AMBITIE	ROTTERDAM REPRESENTEERT ROTTERDAM <i>Dat betekent: binnenbrengen en binnenhouden van verschillende perspectieven in de organisatie en die laten (door)werken in de organisatie met een open en veilige werkcultuur waarin iedereen meedoet, zich gezien voelt, zichzelf kan zijn en talenten kan ontplooiën. Om daarmee aansluiting te creëren met de stad, het vertrouwen in onze ambtenaren te vergroten, de behoeften en wensen van Rotterdammers te begrijpen en te vertalen naar oplossingen. Dat is goed werkgeverschap en goed overheidsbeleid in een superdiverse stad.</i>							
DOELEN	Professioneel, inzichtelijk en betrouwbaar werkgeverschap DIG		Gelijkwaardige en veilige werkcultuur	Inclusieve en toegankelijke werkomgeving	Divers zoals Rotterdam	Meerstemmigheid productief voor de stad		
DADEN	DIG ontwikkeling versnellen, expertise bevorderen en duurzaam borgen in de organisatie	DIG netwerk waarderen, inspraak geven, succesverhalen en pijnpunten delen	(C)JOR in positie om de voortgang van DIG in de gemeentelijke organisatie te volgen	Aanscherping protocollen door concrete normen, consequenties en ondersteuning betrokkenen van o.a. discriminatie	Binnen 3 jaar voldoen alle leidinggevenden competentie van inclusief leider (in or out)	Inclusief denken en handelen door alle medewerkers – ten aanzien van alle vormen van diversiteit	Leidinggevenden en collega's van fsk13+ zijn in cultureel opzicht een afspiegeling van de stad	DIG borgen in beleidscyclus
	DIG Office instellen voor verdere uitwerkingen, advisering en coördinatie	Meetbare deelresultaten invoeren en verantwoorden: <i>Comply or explain</i> .	DIG netwerk ondersteunen met tijd, budget, bijeenkomsten, waardering en rugdekking	Normen communiceren en veilig gesprek faciliteren over zorgen en wensen van collega's	Prioritering van inclusief leiderschap in het Rotterdamse Leiderschapsprofiel	DIG borgen in de medewerkersreis zodat (nieuwe) medewerkers kennisnemen en worden ondersteund	Inclusieve werving management en fsk 13+ (2024). Daarna alle vacatures (2026)	Onderzoek naar discriminerende effecten van gemeentelijk handelen
	Jaarlijkse DIG-rapportage met streefcijfers, discriminatiemeldingen, MTO en voortgang van acties	Communiceren over interne adviesrapporten en opvolgen met nader onderzoek	Toolkit met instrumenten en voorbeeldgedrag hoe te acteren bij discriminatie	Protocol toetsen door RADAR, recente adviesrapporten en interne ervaringsdeskundigen	Iedere manager en fsk13+ trainen op inclusief leiderschap, veiligheid en meerstemmigheid	Inclusie als competentie voor elke functie opnemen en ontwikkelaanbod daarop aanbieden.	Nieuw vacature format met gemoderniseerd definitie van kwaliteit (2024)	Toetsing DIG als vaste paragraaf in directienotities
	CD laat zich spiegelen door een externe procesbegeleider DIG	Ieder DIG project goed opdrachtgeverschap, afspraken over doelen, middelen en evaluatie	'Spiegeelfunctie' / checks and balances vanuit het DIG-netwerk (zoals Inclusiviteitspanel).	Melden van discriminatie en ander ongewenst gedrag structureel onder de aandacht en analyseren.	Dialogtafels (die duiden wat een inclusieve en toegankelijke werkomgeving is) opvolging geven	Iedere afdeling neemt jaarlijks deel aan een training of dialoog over DIG op de werkvloer	Monitoring diversiteit per afdeling. Onderdeel van verantwoordings-gesprekken.	Deskundigheidsbeoordeling inclusieve participatietrajecten

4.4 Wijs middelen en verantwoordelijkheden toe

Logischerwijs moet elke interventie worden ondersteund door de tijds capaciteit, het budget, de expertise en de autoriteit die nodig zijn om te slagen. Het gaat om het identificeren van verantwoordelijke leiders, het definiëren van duidelijke rollen tussen afdelingen en het opzetten van coördinatiestructuren voor elke interventie. Door verantwoordelijkheden expliciet te maken en af te stemmen op de besluitvormingsprocessen van de organisatie, creëer je eigenaarschap op meerdere niveaus. Wanneer mensen weten waar ze verantwoordelijk voor zijn en toegerust zijn om op te treden, worden DEI-inspanningen zowel effectief als duurzaam.

Voorbeelden in gemeenten:

Veel gemeenten hebben een DEI-stuurgroep opgericht met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen en een DEI-bureau voor de dagelijkse uitvoering van de acties. We bevelen aan dat rollen ook op afdelingsniveau worden toegewezen, zodat interventies breder kunnen worden toegepast zoals hierboven beschreven.

Een "RASCI"-matrix kan een zeer nuttig instrument zijn om overeenstemming te bereiken over duidelijke personeelsverantwoordelijkheden voor elke maatregel. Het helpt je te verduidelijken wie Responsible, Accountable, Supportive, Consulted of Informed is voor elke DEI-interventie of -actie. In DEI-werk, waar verantwoordelijkheden vaak meerdere afdelingen en niveaus omvatten, voorkomt deze duidelijkheid overlapping, hiaten en dubbelzinnigheid. Het versterkt ook de verantwoordingsplicht door eigenaarschap expliciet en zichtbaar te maken.

4.5 Breid je netwerk van change agents uit

Het uitbreiden van het netwerk van change agents is nuttig om DEI diep in de organisatie te integreren. Deze stap richt zich op het identificeren van medewerkers op alle niveaus die invloed, motivatie en geloofwaardigheid tonen en hen uitnodigen in het transformatieproces. Door dit netwerk te verbreden, versterk je de samenwerking tussen afdelingen en verminder je de afhankelijkheid van een kleine kerngroep. Een uitgebreide coalitie vergroot ook de veerkracht: wanneer meer mensen de visie dragen, gaat het momentum door, zelfs tijdens leiderschapsverschuivingen of operationele druk.

Voorbeelden in gemeenten:

Sibel Saki van de gemeente Rotterdam: *"Het DEI-plan is ongeveer twee jaar geleden opgesteld. We hadden een DEI-bureau nodig om het van papier in actie om te zetten. Ons DEI-bureau heeft momenteel vijf vte's, wat niet genoeg is om op zichzelf culturele verandering teweeg te brengen. Maar ik geloof in een rimpeleffect, waarbij clusters de verantwoordelijkheid nemen om op hun eigen manier bij te dragen, zodat we samen een groot mozaïek vormen voor culturele verandering. Natuurlijk heb ik bepaalde mandaten, maar er zijn ook "indirecte" leiders: ambassadeurs die hun collega's aanmoedigen om actie te ondernemen."* Haar reflectie onderstreept hoe essentieel het is om DEI-leiderschap breed over de organisatie te verspreiden.



Evenzo benadrukt Yuri Piccione van de gemeente Genua de potentiële impact van het creëren van een Inclusiviteitspanel of een gestructureerd netwerk van change agents: *“De meest tastbare uitvoering voor ons zou de oprichting van een Inclusiviteitspanel of een netwerk van change agents zijn. Als we erin slagen om ze aan boord te krijgen, zullen we gemotiveerde en bewuste mensen hebben die de basis vormen voor het bouwen van DEI, mensen die een buzz creëren. Naar mijn mening zijn zij de sleutel. Tot nu toe waren concepten als change agents of een inclusiviteitspanel niet goed bekend; dit is nieuw voor ons.”*

Uit deze voorbeelden blijkt dat het versterken van het netwerk van change agents niet louter een aanvullende activiteit is: het is een fundamentele stap in het creëren van duurzame, organisatiebrede culturele verandering. Wanneer meer werknemers zich bevoegd voelen om bij te dragen, wordt DEI een gedeelde verantwoordelijkheid in plaats van een gespecialiseerde taak, die de weg vrijmaakt voor een veerkrachtigere en inclusievere gemeentelijke organisatie.

STAP 5 - Implementatie van een DEI-strategie

Dit is de fase waarin de doelstellingen zichtbaar worden in teams, processen en diensten. Het vereist coördinatie volgens de strategische logica, duidelijke communicatie en gestage follow-up om ervoor te zorgen dat interventies consistent worden uitgevoerd. Het gaat ook om het monitoren van vroege signalen, het snel aanpakken van belemmeringen en het vieren van vooruitgang om het momentum te behouden.

Substappen:

5.1 Begin met het uitvoeren van de interventies volgens je strategische logica

Nadat je de DEI-strategie hebt opgezet (zie vorige stap), ben je klaar om deze uit te voeren. De meeste gemeenten zullen hier natuurlijk niet helemaal van nul beginnen, omdat ze waarschijnlijk in een eerdere fase eenmalige trainingen of op zichzelf staande evenementen hebben uitgevoerd. Nu er een gedetailleerde strategie met doelstellingen is, is het belangrijk om de acties die bijdragen aan de doelstellingen verder te ontwikkelen.

Deze fase omvat het opzettelijk activeren van de interventies die je hebt ontworpen, volgens de paden die in je veranderingstheorie zijn geschetst (zie vorige stap). Door elke interventie af te stemmen op het beoogde impactmechanisme, zorg je voor samenhang en voorkom je versnipperde inspanningen. De uitvoering moet iteratief zijn: het monitoren van vroegtijdige resultaten, het aanpassen op basis van feedback en het wegnemen van praktische belemmeringen zodra deze zich voordoen. Het vereist ook gecoördineerde communicatie en zichtbare leiderschapsondersteuning, zodat teams het doel achter elke activiteit begrijpen. Wanneer interventies bedachtzaam en strategisch worden gelanceerd, bouwen ze momentum op en tonen ze geloofwaardige vooruitgang in de richting van organisatorische verandering op lange termijn.



5.2 Verzamel voortdurend relevante indicatoren tijdens de uitvoering

Het verzamelen van indicatoren zorgt er continu voor dat jouw DEI-strategie evidence driven en responsief blijft. Dit vereist enige discipline, het ontwikkelen van de gewoonte om gegevens te verzamelen voor elke interventie terwijl deze zich ontvouwt, zodat je kan begrijpen wat werkt, waar weerstand verschijnt en welke aanpassingen nodig zijn. Door indicatoren in realtime te monitoren - zowel kwantitatief als kwalitatief - bouw je een duidelijk beeld op van de vooruitgang en opkomende lacunes.

Zie stap 6 hieronder en deliverable D6.2 – evaluatietoolbox voor DEI-interventies voor aanvullende richtsnoeren.

Voorbeelden in gemeenten:

Sibel Saki van de gemeente Rotterdam geeft een voorbeeld van hoe evaluaties worden geïntegreerd in trainingen voor inclusief leiderschap: *“We hebben een driejarig programma voor inclusief leiderschap met initiële en definitieve metingen, waarbij de groeicurve voor inclusief en ethisch leiderschap wordt gevolgd. Bijvoorbeeld: Hoe verzamelen leidinggevend feedback van medewerkers? Zien we dit terug in 360 graden feedback?”*

Dit illustreert hoe continue indicatoren - gekoppeld aan specifieke interventies - gemeenten in staat stellen gedragsverandering te volgen, impact te meten en hun aanpak te verfijnen. Met consistente gegevensverzameling wordt DEI niet alleen een reeks intenties, maar een meetbare, evoluerende en verantwoordelijke organisatorische inspanning.

5.3 Maak de implementatie zichtbaar in je organisatie en daarbuiten

Deze stap richt zich op het openlijk communiceren van vooruitgang, het benadrukken van concrete acties en het illustreren hoe interventies vorm krijgen in het dagelijks werk. Door verhalen, gegevens en voorbeelden te delen via interne kanalen, versterk je dat DEI een actieve, evoluerende prioriteit is.

Extern versterkt het tonen van je inspanningen de geloofwaardigheid en positioneert de gemeentelijke organisatie als een toegewijde, legergerichte actor. Zichtbaarheid stimuleert ook betrokkenheid: wanneer mensen veranderingen duidelijk kunnen zien gebeuren, hebben ze meer kans om deel te nemen, bij te dragen en de transformatie op lange termijn te ondersteunen.

Betrek de communicatieafdeling van jouw organisatie bij deze taak. Het kan zelfs een belangrijke rol spelen in de structurele verandering van DEI.

Voorbeelden in gemeenten:

Debbie Helaha van de Hogeschool Leiden: *“Ik publiceer elke drie maanden een nieuwsbrief met intern en extern nieuws. Ik ben begonnen met een serie interviews met studenten die iets willen bijdragen, en evenementen zoals Keti Koti en iftar, Pride initiatieven, worden zeer goed ontvangen. Ik was ook aanwezig bij de introductieweek voor eerstejaarsstudenten om te laten zien dat we willen dat iedereen gelijk wordt behandeld.”*



5.4 Betrek alle relevante belanghebbenden

Organiseer regelmatig bijeenkomsten met de belanghebbenden die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de DEI-strategie. Deze bijeenkomsten zijn niet alleen belangrijk om activiteiten op een participatieve manier te ontwerpen en te plannen (zie vorige stappen), maar ook om de voortgang, belangrijkste resultaten en aspecten te bespreken die kunnen worden verbeterd. Dit zal het mogelijk maken om mogelijke problemen te identificeren en er proactief op in te spelen.

Voorbeelden in gemeenten:

Sibel Saki van de gemeente Rotterdam legt uit hoe belangrijk gedeelde verantwoordelijkheid is: *“We hebben wel inzet en steun. Elk managementteam binnen de organisatie laat duidelijk zien dat ze dit ondersteunen. Als ze DEI als prioriteit omarmen, helpt het de lagen onder hen het belang ervan te begrijpen. Wij geven advies over wat zij kunnen overwegen.”*

Ze beschrijft hoe de Rotterdamse bestuursstructuur DEI integreert in reguliere leiderschapsroutines: *“De gemeentesecretaris komt als hoogste instantie om de vier maanden bijeen met de directeurs van de clusters in een gestructureerde bestuursvergadering (“sturingsgesprek”). Tijdens deze sessies wordt een reeks onderwerpen besproken, waaronder klachten, operationele kwesties en DEI. DEI is expliciet toegevoegd als vast punt, waardoor clusterdirecteuren verantwoording moeten afleggen over hun vorderingen.”*

Voorbeelden van vragen die in deze vergaderingen worden gebruikt, zijn:

Kwartaal 1:

Welke van de 11 doorbraken binnen de cluster zijn geprioriteerd en waarom?

Is er weerstand binnen de cluster tegen één of meerdere doorbraken?

a. *Zo ja, welke doorbraak wordt beïnvloed en waarom?*

b. *Wat kan helpen om deze weerstand aan te pakken?*

Kwartaal 2:

Welke concrete en meetbare resultaten heeft de focus op diversiteit, rechtvaardigheid en inclusie (DEI) in jouw cluster tot nu toe opgeleverd, zowel in termen van bewustzijn als een aantoonbaar meer diverse en inclusieve samenstelling van de beroepsbevolking?

Beschrijf welke doorbraken het meest hebben bijgedragen, hoe deze zijn ingebed in werkprocessen en welke volgende stappen nodig zijn om de ambitie van “Rotterdam representeert Rotterdam” te realiseren.

Deze gestructureerde reflecties zorgen ervoor dat DEI op de leiderschapsagenda blijft staan, dat managers verantwoordelijk zijn voor het bevorderen van DEI binnen hun clusters en dat de vooruitgang voortdurend wordt gemonitord en besproken.

STAP 6 - Monitoring van de voortgang en evaluatie

Het monitoren van de voortgang en het evalueren van je DEI-strategie is essentieel om ervoor te zorgen dat jouw inspanningen leiden tot zinvolle, duurzame verandering. Deze stap richt zich op het systematisch evalueren van de geselecteerde indicatoren, het beoordelen van de effectiviteit van interventies en het begrijpen hoe ze gedrag, structuren en resultaten in de hele organisatie beïnvloeden - of niet.

Het versterkt ook de verantwoordingsplicht, omdat afdelingen en leiders duidelijk kunnen zien waar vooruitgang wordt geboekt en waar extra inspanningen nodig zijn. Door continu leren in het proces te integreren, blijft je gemeentelijke organisatie adaptief, transparant en afgestemd op haar DEI-doelstellingen voor de lange termijn.

Voor aanvullende begeleiding gaan we in werkpakket 6 dieper in op monitoring- en evaluatiepraktijken. We verwijzen naar deliverable D6.2 – evaluatietoolbox voor DEI-interventies.

Substappen:

6.1 Maak een evaluatieactieplan en bepaal welke indicatoren moeten worden gemeten

Nadat is verduidelijkt hoe succes eruit moet zien, zoals uiteengezet in substap 4.1 (Bepaal de duidelijke strategische doelstellingen), zal een evaluatieactieplan moeten worden ontwikkeld om de daadwerkelijke verwezenlijking van de doelstellingen te meten. Deze stap is gericht op het selecteren van een evenwichtige reeks kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die de doelstellingen van de organisatie weerspiegelen, zoals vertegenwoordiging op verschillende niveaus, aanwervings- en promotiepatronen, pay equity-analyses, resultaten van inclusie-enquêtes of deelname aan leerinitiatieven (zie stap 2 en 4). Het evaluatieplan moet een duidelijk overzicht bevatten van de te verzamelen gegevens en de personen die bij dit proces betrokken zijn.

6.2 Verzamel relevante indicatoren om de algehele vooruitgang te meten

Door deze geselecteerde indicatoren te verzamelen, kun je de algehele vooruitgang meten en ervoor zorgen dat jouw DEI-strategie afgestemd blijft op de langetermijndoelstellingen. Door deze maatregelen consequent te volgen, krijg je inzicht in systemische patronen, identificeer je waar interventies verandering genereren en onthul je gebieden die extra aandacht nodig hebben.

Voorbeelden in gemeenten:

Sibel Saki van de gemeente Rotterdam legt uit: *“Uiteindelijk moet je beschikken over sturen en monitoringinstrumenten. We gebruiken de medewerkerstevredenheidsenquête om ervaren inclusie te meten. We volgen ook zichtbare diversiteit op basis van CBS-gegevens (overheidsdatabank), zoals biculturele diversiteit.”*

Naast deze terugkerende maatregelen heeft Rotterdam een driemaandelijks onderzoek



ingevoerd dat is geïnitieerd door de gemeentesecretaris:

“Elk kwartaal voert de gemeentesecretaris een enquête uit over DEI. Wat zijn de successen? Zijn er vragen? Dit kan ook per afdeling of cluster.”

Deze gecombineerde tools - enquêtes onder medewerkers, demografische statistieken en regelmatige monitoring van leiderschapsniveaus - zorgen ervoor dat de voortgang van DEI consistent wordt geëvalueerd in de hele organisatie. Wanneer indicatoren systematisch worden verzameld en geëvalueerd, helpen ze de strategische richting te behouden en zorgen ze ervoor dat DEI een zichtbare, meetbare prioriteit blijft in de hele gemeente.

6.3 Communiceer de resultaten regelmatig binnen je organisatie

Zorg ervoor dat de vooruitgang zichtbaar en begrijpelijk is. Door de data en concrete voorbeelden te delen tussen teams en kanalen, help je medewerkers te zien hoe hun inspanningen bijdragen aan bredere verandering. Transparante communicatie creëert ook ruimte voor dialoog, nodigt uit tot feedback en versterkt de verantwoordingsplicht op alle niveaus. Wanneer mensen zowel de prestaties als de uitdagingen die voor hen liggen begrijpen, blijven ze gemotiveerd en afgestemd.

We raden aan om regelmatig te rapporteren over de voortgang naar DEI in jouw organisatie (volgens de monitoringmomenten die zijn vastgelegd in de DEI-strategie) en via een reeks kanalen die zijn afgestemd op verschillende doelgroepen en DEI-volwassenheid. De monitoringsoefeningen zullen inzichtelijke informatie geven over de voortgang die de organisatie heeft geboekt. Deel kernboodschappen over deze bevindingen met de gemeenschap van de organisatie en geef online toegang tot de volledige rapportagepublicaties en/of -gegevens.

STAP 7 - Aanpassen & institutionaliseren

Het aanpassen en institutionaliseren van je interventies is het moment waarop verandering een permanent onderdeel wordt van het DNA van de organisatie. Deze stap is erop gericht ervoor te zorgen dat succesvolle DEI-inspanningen worden geïntegreerd in de dagelijkse praktijken, het beleid en de besluitvorming, zodat ze verder gaan dan individuele projecten of leiderschapscycli.

Substappen:

7.1 Pas je strategie aan waar nodig

De samenleving zal onvermijdelijk blijven veranderen, net als de behoeften binnen de gemeentelijke organisatie. Om de zoveel tijd zal de beoordeling van de huidige toestand uit stap 2 opnieuw moeten worden bekeken. Is de strategie doeltreffend gebleken of is er behoefte aan verfijning? Zijn we tevreden met de bereikte doelen, of is het tijd om de lat hoger te leggen?

Deze fase omvat het kritisch onderzoeken van de vooruitgang, het luisteren naar feedback van belanghebbenden en het herkennen van contextuele verschuivingen die nieuwe prioriteiten of methoden kunnen vereisen. Aanpassingen moeten altijd opzettelijk en empirisch onderbouwd zijn, versterken wat werkt en hervormen wat niet werkt. Door de strategie te behandelen als een levend kader in plaats van een vast plan, ontstaat de flexibiliteit die nodig is om in te spelen op nieuwe uitdagingen en inzichten. Met deze adaptieve mindset blijft je DEI-aanpak impactvol, duurzaam en in de loop van de tijd diep geworteld in de organisatie.

7.2 Elimineer uiteindelijk de nood aan een afzonderlijke DEI-strategie

Het institutionaliseren van DEI betekent dat het zo stevig in de structuren, processen en cultuur van de gemeentelijke organisatie wordt verweven dat het onlosmakelijk wordt verbonden met de manier waarop beslissingen worden genomen en diensten worden geleverd. Het doel is om duurzame systemen te bouwen - duidelijke rollen, meetbare doelstellingen en continue leerlussen - die DEI veerkrachtig houden ondanks politieke cycli, personeelsverloop of verschuivende agenda's. Dit zorgt voor een gemeente die consequent eerlijkheid, toegang en verbondenheid voor iedereen bevordert.

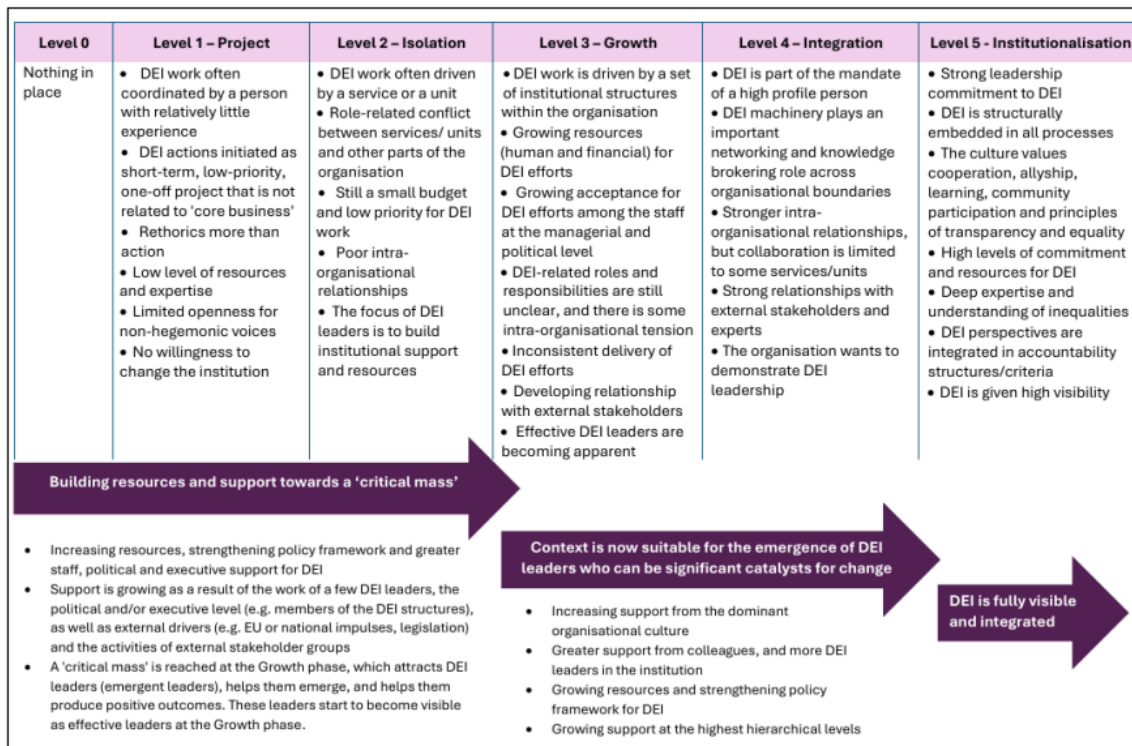
Sibel Saki van de gemeente Rotterdam legt uit: *“Je moet er eigenlijk voor zorgen dat het DEI-bureau zo snel mogelijk oplost – de vooruitgang tijdelijk versnellen, maar uiteindelijk alles binnen een paar jaar uiffaseren en integreren. We zijn van de loutere erkenning van het belang ervan overgestapt op het nemen van echte verantwoordelijkheid, gedreven door de hoogste niveaus.”*

Uiteindelijk, wanneer DEI volledig zichtbaar en geïntegreerd is, is het misschien niet langer nodig om naar DEI te verwijzen als afzonderlijke concepten. We vinden dit ook terug in het onderstaande model van DEI-institutionaliseringniveaus.⁵

⁵ Yellow Window, 2024, DEI Institutionalisation levels (gebaseerd op Mergaert en Wuiame (2013). Rapport over institutionele capaciteit voor gendermainstreaming in de Europese Commissie, rapport van een studie voor het Europees Instituut voor gendergelijkheid. Niet-gepubliceerd werk.



Figuur 5 — Institutionaliseringsniveaus DEI



7.3 Benchmark je activiteiten en resultaten ten opzichte van die van vergelijkbare gemeenten

Hoewel het risico bestaat dat het door dagelijkse urgenties naar de achtergrond wordt geduwd, raden we aan om met andere gemeenten te blijven samenwerken. Je opereert niet geïsoleerd. Door te onderzoeken hoe collega's beleid ontwerpen, impact meten en momentum behouden, kun je duidelijkheid krijgen over je eigen sterke punten en gebieden voor groei. Dit vergelijkende perspectief inspireert tot fris denken en helpt bij het stellen van realistische maar ambitieuze doelen. Benchmarking zorgt ervoor dat je gemeente mee evolueert met het veld en legt voortdurend de lat hoger voor billijke en inclusieve werknemerservaring en openbare dienstverlening.

7.4 Pas je DEI-strategie aan de recente wijzigingen in het beleids- en wettelijk kader aan

Door je DEI-strategie af te stemmen op de veranderende beleids- en wettelijke kaders, blijft jouw gemeente in regel, geloofwaardig en vooruitstrevend. Het proactief integreren van nieuwe normen versterkt de legitimiteit van de organisatie, vermindert risico's en zorgt voor billijkere resultaten.

Een DEI-strategie is nooit statisch. Mogelijk moet het worden herzien vanwege organisatorische veranderingen - zoals nieuw senior leiderschap - of de invoering van nieuwe wetgeving, sectorbreed beleid en andere sociale ontwikkelingen. Prioriteiten kunnen ook verschuiven over de levensduur van de strategie. Houd dergelijke veranderingen nauwlettend in de gaten en bespreek met je team hoe de strategie moet worden aangepast. Als mensen die verantwoordelijk zijn voor DEI hun expertise verdiepen, kunnen er ook nieuwe inzichten ontstaan die verdere aanpassing rechtvaardigen.



Succesprincipes - checklist voor probleemoplossing

Ons DiGIN-project heeft de 10 succesprincipes gebruikt om de voorwaarden van het DEI-beleid voor positieve impact uit te leggen. Deze 10 principes zijn gebaseerd op een brede selectie van wetenschappelijk onderzoek en worden gepresenteerd in een rapport van de Sociaal-Economische Raad (SER), een Nederlands adviesorgaan dat onder andere de overheid en het parlement adviseert over sociaal-economisch beleid (2019, 138).⁶

In ons Research Report on DEI interventions (deliverable 6.1) worden de 10 principes gepresenteerd en verder uitgewerkt. In rapport 5.1 hebben we de lacunes geanalyseerd die we op het eerste gezicht in de gemeenten kunnen identificeren.

Succesprincipes:

1. Formuleer een DEI-visie voor de organisatie
2. SMART doelen formuleren
3. Zorg voor een achterban
4. Gebruik effectieve tools en instrumenten om de doelen te realiseren
5. Leiderschap is essentieel
6. Creëer een inclusief organisatieklimaat
7. Monitoren en evalueren van resultaten
8. Communiceer intern en extern op DEI
9. Kennis en vaardigheden op het gebied van DEI vergroten
10. De voortgang en resultaten van het algemene DEI-plan monitoren en evalueren

Tot slot geeft de onderstaande tabel een overzicht van de 10 succesprincipes met enkele vaak voorkomende lacunes of tekortkomingen. Als hulpmiddel verwijzen we in de rechterkolom naar de substappen in het bovenstaande rapport die op het juiste moment de oplossing kunnen bieden.

⁶ <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/diversiteit-in-de-top-analyse.pdf>



Tabel 3 — Tabel voor het oplossen van problemen voor 10 succesprincipes

Vaak voorkomende problemen of tekortkomingen per succesprincipe:	Oplossingen in stapsgewijze aanpak hierboven:
<p>1. Formuleer een DEI-visie voor de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoet deze visie aan de noden van verschillende groepen belanghebbenden? • Is deze visie duidelijk voor de hele organisatie? 	<p>2.1 Kwalitatief: onderzoek de noden van personeelsgroepen 3.1 Betrek belanghebbenden door middel van participatieve en co-creatiemethoden</p> <p>4.1 Bepaal de duidelijke strategische doelstellingen 5.3 Maak de implementatie zichtbaar</p>
<p>2. SMART doelen formuleren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn je doelstellingen specifiek, meetbaar en tijdgebonden? 	<p>4.1 Bepaal de duidelijke strategische doelstellingen</p>
<p>3. Zorg voor een achterban</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er sprake van coalitievorming over organisatieniveaus of afdelingen heen? • Is het duidelijk wie welke rol of verantwoordelijkheden heeft? 	<p>1.2 Identificeer en verbind change agents 3.1 Betrek belanghebbenden door middel van participatieve en co-ontwerpmethoden 4.5 Breid je netwerk van change agents uit 5.4 Betrek alle relevante belanghebbenden</p> <p>4.4 Wijs middelen en verantwoordelijkheden toe</p>
<p>4. Gebruik effectieve tools en instrumenten om de doelen te realiseren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Is er een brede consensus over terminologie en wat er effectief nodig is? • Zijn er initiatieven die veelbelovend zijn, maar nog niet voldoende ontwikkeld? 	<p>1.1 Maak jezelf en de organisatie vertrouwd met de DEI-concepten 1.3 Bouw capaciteit op om DEI in je organisatie vooruit te helpen</p> <p>4.1 Bepaal de duidelijke strategische doelstellingen 4.3 Selecteer en ontwerp interventies</p>



<p>5. Leiderschap is essentieel</p> <ul style="list-style-type: none"> Zijn de leiders van de gemeente erbij betrokken? Is er verantwoording op managementniveau? 	<p>2.3 Breng de stakeholders in kaart: identificeer wie verandering beïnvloedt, beleeft of mogelijk maakt</p> <p>3.1 Betrek belanghebbenden door middel van participatieve en co-ontwerpmethoden</p> <p>4.2 Integreer DEI-doelstellingen in de afdelingsplannen</p> <p>4.4 Wijs middelen en verantwoordelijkheden toe</p>
<p>6. Creëer een inclusief organisatieklimaat</p> <ul style="list-style-type: none"> Zijn de concrete vaardigheden en het concrete gedrag aanwezig die nodig zijn om discriminatie in werkrelaties te voorkomen? Besteedt elke afdeling specifieke aandacht aan inclusie? 	<p>1.3 Bouw capaciteit op om DEI in je organisatie vooruit te helpen</p> <p>4.3 Selecteer en ontwerp interventies</p> <p>4.2 Integreer DEI-doelstellingen in de afdelingsplannen</p>
<p>7. Monitoren en evalueren van resultaten (van interventies)</p> <ul style="list-style-type: none"> Is er een praktijk om interventies te monitoren, te evalueren en dienovereenkomstig aan te passen? 	<p>5.2 Verzamel voortdurend relevante indicatoren tijdens de uitvoering</p> <p>6.1 Maak een evaluatieactieplan en bepaal welke indicatoren moeten worden gemeten</p>
<p>8. Communiceer intern en extern op DEI</p> <ul style="list-style-type: none"> Wordt DEI regelmatig genoemd en wordt vooruitgang gevierd in onze interne communicatie? Wordt de DEI-voortgang regelmatig gerapporteerd? 	<p>5.3 Maak de implementatie zichtbaar</p> <p>6.3 Communiceer de resultaten regelmatig binnen je organisatie</p> <p>6.3 Communiceer de resultaten regelmatig binnen je organisatie</p>
<p>9. Kennis en vaardigheden op het gebied van DEI vergroten</p> <ul style="list-style-type: none"> Zijn structurele oorzaken en oorsprongen van sociale ongelijkheden zoals seksisme, racisme en validisme voldoende bekend? Zijn vaardigheden voor niet-discriminerend gedrag ontwikkeld door alle werknemers? 	<p>1.1 Maak jezelf en de organisatie vertrouwd met de DEI-concepten</p> <p>2.1 Kwalitatief: onderzoek de noden van personeelsgroepen</p> <p>4.3 Selecteer en ontwerp interventies</p>



<p>10. De voortgang en resultaten van het algemene DEI-plan monitoren en evalueren</p> <ul style="list-style-type: none">• Heeft mijn organisatie cijfers over de samenstelling van ons personeelsbestand en de ervaringen van medewerkers?• Is er sprake van een grondige verzameling en analyse van resultaten?	<p>2.1 Kwalitatief: onderzoek de noden van personeelsgroepen 2.2 Kwantitatief: verzamel en analyseer data om ongelijkheden in kaart te brengen</p> <p>6.2 Verzamel relevante indicatoren om de algehele vooruitgang te meten 7.1 Pas je strategie aan waar nodig</p>



BRONNEN

Online instrumenten:

EIGE (European Institute for Gender Equality) (2022), "Gender equality plans in academia and research: roadmap to effective implementation", <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-equality-plans-academia-and-research-roadmap-effective-implementation>

GEAR tool (Gender Equality in Academia and Research): step-by-step guide for research funding bodies, <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

From resistance to gain – Handout for building support and engagement for diversity and inclusion policies among managers and employees – Utrecht University and SER Diversity in Business,

https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/6937e74a7f17d7238630962c/1765271370934/Bokern+et+al.%2C+2025_Handout+From+Resistance+to+Gain_EN.pdf

Boeken:

"Van woorden naar daden – een gids voor een inclusieve organisatie" - Semiha Denktaş, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2025

"Dei Deconstructed: Your No-Nonsense Guide to Doing the Work and Doing It Right" – Lily Zheng, 2022

"De inclusiemarathon" - Kauthar Bouchallikht, Zoe Papaikonomou, 2021

Werksessies:

Opleiding "A "Simulation room" for the new DEI Strategic Framework" – Gemeente Gent 27 oktober 2025

